

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Rua Imbó, 300 apto 91 -
CEP: 03346-000
São Paulo/SP Tel: (11)
6121-7140
E-mail: ekrauter@usp.br

Artigo selecionado no
SLADE/BR 2006

A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA, PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS E DIRECIONADORES DE VALOR: UM ESTUDO COM EMPRESAS INDUSTRIAIS DE GRANDE PORTE

LA RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA, PLANES DE PARTICIPACIÓN EN LOS LUCROS O RESULTADOS Y DIRECCIONADORES DE VALOR: UN ESTUDIO CON EMPRESAS INDUSTRIALES DE GRAN PORTE

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGY, PROFIT SHARING SCHEMES AND INDICATORS OF VALUE: A STUDY OF LARGE INDUSTRIAL COMPANIES

Elizabeth Krauter, MSc.

FEA-USP

ekrauter@usp.br

Palavras-chave
Estratégia;
Planos de participação nos
lucros ou resultados;
Direcionadores de valor.

Palabras-clave:
Estrategia;
Planes de participación en
los lucros o resultados;
Direccionadores de valor.

RESUMO: O objetivo deste estudo é investigar a relação entre estratégia, remuneração variável e direcionadores de valor. Utilizou-se a visão de estratégia de Porter, optou-se por empresas que implantaram planos de participação nos lucros ou resultados, por ser essa a modalidade de remuneração variável mais utilizada no Brasil. Foram avaliados direcionadores de valor financeiros e não financeiros. Os dados foram coletados através de questionário. A amostra era formada por 36 empresas industriais de grande porte, de diversos setores de atividade, localizadas no Estado de São Paulo. Apesar de a análise descritiva dos dados mostrar uma relação entre estratégia, planos de participação nos lucros ou resultados e direcionadores de valor, não foram encontradas evidências estatisticamente significantes para comprovar a existência dessa relação.

RESUMEN: El objetivo de este estudio es investigar la relación entre estrategia, remuneración variable y direccionadores de valor. Se utilizó la visión de estrategia de Porter, se optó por empresas que implantaron planes de participación en los lucros o resultados, por ser esa la modalidad de remuneración variable más utilizada en el Brasil. Fueron evaluados direccionadores de valor financieros y no financieros. Los datos fueron colectados a través de cuestionario. La muestra era formada por 36 empresas industriales de gran porte, de diversos sectores de actividad, localizadas en el Estado de San Pablo. A pesar de que el análisis descriptivo de los datos muestra una relación entre estrategia, planes de participación en los lucros o resultados y direccionadores de valor, no fueron encontradas evidencias estadísticamente significativas para comprobar la existencia de esa relación.

ABSTRACT: The objective of this study is to investigate the relationship between strategy, variable compensation and indicators of value. It uses Porter's strategic view, opting for companies which have introduced profit-sharing schemes, as this is the type of variable compensation that is most commonly used in Brazil. Financial and non-financial indicators of value were used. The data were collected through a questionnaire. The sample consisted of 36 large industrial companies, from various sectors, located in the State of São Paulo. Although the descriptive analysis of the data shows a relation between strategy, profit sharing schemes and indicators of value, no statistically significant evidence was found to prove the existence of this relationship.

Key-words:
Strategy;
Profit sharing schemes;
Indicators of value.

1 INTRODUÇÃO

Na visão de Porter (1989) a estratégia tem um papel fundamental na busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria. Ele identifica três estratégias genéricas: diferenciação, liderança de custo e foco. Este estudo foca as estratégias de diferenciação e de liderança de custo.

Segundo pesquisa da consultoria Deloitte (2004), os planos de participação dos empregados nos lucros ou resultados estão presentes em 55% das empresas no Brasil, sendo a modalidade de remuneração variável mais utilizada. A participação nos lucros ou resultados foi regulamentada pela Lei 10.101 de 19/12/2000 e tem um papel importante no cenário econômico atual, que exige aumento de produtividade.

Os direcionadores de valor são indicadores-chave de desempenho, construídos a partir da estratégia competitiva. Os direcionadores podem ser de dois tipos: financeiros e não financeiros. Os direcionadores financeiros avaliados nesse trabalho são: crescimento nas vendas, investimento em capital de giro, investimento em capital fixo, margem de lucro operacional, alíquota de imposto de renda, custo de capital próprio e custo de capital de terceiros. E os direcionadores não financeiros avaliados são: produtividade, satisfação do cliente, qualidade do produto ou serviço, treinamento dos funcionários, satisfação dos funcionários, inovação de produto, inovação de processo, participação de mercado e segurança dos funcionários.

O objetivo deste estudo é investigar a relação entre estratégia, remuneração variável e direcionadores de valor.

A importância deste estudo está em ampliar o conhecimento sobre o tema e em fornecer subsídios para as empresas aperfeiçoarem seus sistemas de gestão.

O trabalho está dividido em quatro seções. A primeira seção apresenta uma revisão da teoria e a segunda, a metodologia utilizada. Os resultados da pesquisa de campo são apresentados na terceira seção. E a última, expõe com as considerações finais.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia tem um papel fundamental na obtenção de vantagem competitiva. Porter (1989) identifica dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação; e três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e foco.

Segundo Porter (1989), a atratividade da indústria determina a rentabilidade de uma empresa e o objetivo da estratégia é modificar as regras da concorrência a favor da empresa.

As empresas que utilizam a estratégia de liderança de custo têm como objetivo principal melhorar a eficiência operacional através da redução de custos. As empresas buscam, por exemplo, economias de escala, tecnologia patentada, acesso preferencial a mercados. Já as empresas que utilizam a estratégia de diferenciação têm como objetivo principal oferecer produtos/serviços inovadores. Nesse caso, as empresas selecionam um ou mais atributos, valorizados pelos compradores (PORTER, 1989).

A estratégia de foco possui duas variantes: foco no custo e foco na diferenciação. As empresas com foco no custo procuram uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto que as com foco na diferenciação buscam a diferenciação em seu segmento-alvo. Cada estratégia genérica implica diferenças na cultura e na estrutura organizacional (PORTER, 1989).

As empresas líderes em custo tendem a utilizar incentivos baseados em metas quantitativas, ao passo que as que têm a diferenciação como estratégia, tendem a utilizar avaliação e incentivos subjetivos (PORTER, 1986).

2.2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Um sistema de remuneração bem concebido e bem executado é uma vantagem competitiva sustentável para a empresa (MORIN; JARRELL, 2001). Pesquisas demonstram que a remuneração tem influência no desempenho das empresas (LOW; KALAFUT, 2003).

A remuneração variável é uma tendência moderna nas relações capital/trabalho (XAVIER et al., 1999), facilitando a parceria empregado/empresa (SCHUSTER; ZINGHEIM, 1992). O objetivo é melhorar o desempenho dos negócios (BELCHER, 1996) e tornar a empresa mais competitiva (MARTINS; BARBOSA, 2001), colocando parcela do pagamento dos empregados dependente do alcance de metas e objetivos (XAVIER et al., 1999).

A possibilidade de vincular a remuneração e o resultado efetivamente realizado é uma das principais razões que levam as empresas a adotarem a remuneração variável (XAVIER et al., 1999).

O programa de remuneração variável deve ser estruturado de forma a reforçar valores, crenças e comportamentos alinhados com a orientação estratégica da empresa (HIPÓLITO, 2001). O programa precisa ser flexível, ter mobilidade para se ajustar às circunstâncias dinâmicas do ambiente (XAVIER et al., 1999). Muitas empresas adotam planos que foram implantados com sucesso em outras empresas, sem levar em consideração as estratégias e as características próprias de cada empresa. Indicadores válidos para uma empresa podem não ser para outra.

2.2.1 PLANOS DE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS

A literatura faz uma distinção entre planos de participação nos lucros e planos de participação nos resultados. A participação nos lucros é o pagamento feito pela empresa aos seus funcionários referentes "a distribuição do resultado positivo obtido pela empresa" (MARTINS, 2000, p. 49).

Os planos de participação nos lucros são baseados em uma medida de retorno ou de lucro e podem ter vários formatos. A empresa pode pagar: uma porcentagem fixa de seus lucros contábeis após impostos; uma porcentagem do lucro que exceder uma medida de retorno; uma porcentagem do lucro que exceder o lucro orçado (BERGER; BERGER, 2000).

Segundo Rosa (2006), as principais vantagens dos planos de participação dos empregados nos lucros são:

- Se houver prejuízo, não haverá pagamento da participação nos lucros;
- O plano motiva a união de esforços e alivia as pressões sobre os departamentos ou unidades, pois a meta é determinada para toda a empresa;
- O plano leva os funcionários a exigir mais da empresa em termos de modernização de processos e equipamentos;
- O plano melhora a qualidade e reduz custos.

E as principais desvantagens dos planos de participação nos lucros são (ROSA, 2006):

- A análise dos demonstrativos financeiros é complexa, exigindo que os empregados dominem a análise desses demonstrativos. Essa dificuldade pode proporcionar menor credibilidade por parte dos empregados;
- O plano exige treinamento para orientar como os empregados poderão contribuir para alcançar o patamar de lucros estabelecido;
- Os empregados podem se sentir desmotivados por causa de pagamentos insuficientes ou por achar que o resultado apresentado está incorreto;

- O plano exige que a empresa exponha dados que os empresários nem sempre estão dispostos a revelar, por considerá-los confidenciais;
- Os demonstrativos são elaborados de acordo com o regime de competência. E lucro no demonstrativo não significa, necessariamente, dinheiro em caixa.

2.2.2 PLANOS DE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS RESULTADOS

Os planos de participação nos resultados atrelam uma parcela da remuneração dos empregados ao alcance de metas de desempenho organizacional ou de equipes (BERGER; BERGER, 2000; GOMEZ-MEJIA et al., 2000). Esses programas são baseados em aumentos sobre desempenho histórico (GOMEZ-MEJIA et al., 2000), envolvem uma medida de desempenho e o cálculo de um bônus (BELCHER, 1996).

As principais vantagens dos planos de participação nos resultados, segundo Rosa (2006), são:

- As metas podem ser estabelecidas de acordo com a conveniência da empresa, permitindo alcançar objetivos específicos;
- O plano possibilita conhecer melhor o desempenho das unidades ou dos departamentos;
- Existe uma credibilidade maior por parte dos empregados, pois as metas estão associadas diretamente a suas atividades;
- A apuração de resultados é mais simples, promovendo a melhoria na qualidade dos processos e produtos e reduzindo custos;
- Os resultados são medidos sobre indicadores já conhecidos;
- O plano incentiva o espírito de equipe e minimiza a resistência a sua implantação;
- O plano requer menor abertura de informações por parte da empresa.

E as principais desvantagens dos planos de participação nos resultados são (ROSA, 2006):

- Se as metas são alcançadas, existe pagamento da participação, mesmo se a empresa apresentar prejuízo no exercício;
- Existe a possibilidade de surgir concorrência entre as unidades, levando a conflitos internos;
- Se os objetivos não forem bem definidos haverá dificuldade em atingi-los.

2.2.3 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS NO BRASIL

A legislação brasileira não faz distinção entre planos de participação nos lucros e planos de participação nos resultados.

A participação nos lucros ou resultados no Brasil surgiu na Constituição Federal de 1946. Embora os textos constitucionais de 1946 a 1969 tenham feito referência à participação dos trabalhadores nos lucros das empresas, a participação não foi regulamentada. A regulamentação foi estabelecida de modo mais efetivo através da Medida Provisória nº 794 de 29/12/1994.

Após a edição sucessiva de várias Medidas Provisórias, a Lei 10.101 de 19/12/2000 (Secretaria da Receita Federal) regulamentou os programas de participação nos lucros ou resultados. As diretrizes básicas fixadas foram:

- A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e uma comissão composta de empregados e um representante do sindicato;
- O instrumento do acordo deverá ser arquivado na entidade sindical dos trabalhadores;
- Poderão ser utilizados índices de produtividade, qualidade ou lucratividade;
- As regras deverão ser claras e objetivas;
- Os valores distribuídos ficarão isentos de encargos trabalhistas e previdenciários;
- Não se aplicará ao programa o princípio de habitualidade;
- As empresas poderão deduzir como despesa operacional as participações distribuídas;
- A periodicidade do pagamento não poderá ser inferior a um semestre;
- A participação recebida pelos empregados será tributada na fonte, e será responsabilidade da empresa sua retenção e recolhimento;
- Para resolver os impasses surgidos nas negociações, as partes poderão utilizar a medição ou a arbitragem de ofertas finais.

2.3 DIRECIONADORES DE VALOR

Os direcionadores de valor são indicadores-chave de desempenho, construídos a partir da estratégia competitiva, com o objetivo de criar valor para os acionistas (RAPPAPORT, 2001; BLACK et al., 2001; YOUNG; O'BYRNE, 2003; HERRERO, 2005).

Os direcionadores podem ser de dois tipos: financeiros e não financeiros. Os financeiros são dados históricos, que avaliam o desempenho depois de o fato ter ocorrido. Por isso, são considerados indicadores de ocorrência (lagging indicators) (YOUNG; O'BYRNE, 2003).

Black et al. (2001) identificaram sete direcionadores financeiros e os dividiram em três categorias:

138 Elizabeth Krauter (FEA - USP) - A relação entre estratégia, planos de participação nos lucros ou resultados...

1. Crescimento: o nível de atividade é a medida relacionada com o objetivo de crescimento (EIRANOVA, 1999):

- Crescimento nas vendas: pode ser dividido em pequenos direcionadores, de modo que se possa observar os impactos em mudanças de preço, volume e mix de produto;

- Investimento em capital de giro: é o investimento líquido em contas a receber, estoque, contas a pagar, necessários para o crescimento nas vendas;

- Investimento em capital fixo: é a diferença entre os desembolsos de capital para aquisição de ativo fixo e a despesa de depreciação.

2. Retorno: o retorno do investimento precisa ser superior ao custo de capital necessário para financiar esse investimento (EIRANOVA, 1999):

- Margem de lucro operacional: é o quociente entre lucro operacional antes de impostos e juros, e vendas;

- Alíquota de imposto de renda: são os impostos sobre o lucro operacional.

3. Risco: o fluxo de caixa esperado pode ser alterado pelo grau de exposição a riscos (EIRANOVA, 1999):

- Custo de capital: é influenciado pelas expectativas de mercado e pela estrutura financeira da empresa. É importante para a fixação de taxas de retorno mínimas. Investimentos com retornos maiores que o custo de capital criam valor para o acionista.

- Período de vantagem competitiva: é a quantidade de anos que os investimentos geram taxas de retorno maiores que o custo de capital (RAPPAPORT, 2001).

Segundo Ittner et al. (1997), somente a utilização de medidas financeiras para avaliar desempenho, não é suficiente para motivar os administradores a agirem de acordo com os interesses dos proprietários.

As empresas necessitam de indicadores que tenham a capacidade de prever a criação de valor, que indiquem o valor que está sendo criado ou destruído, antes de os fatos ocorrerem. Esses indicadores, conhecidos como indicadores de tendência (leadind indicators), são os indicadores não financeiros (YOUNG; O'BYRNE, 2003).

Young e O'Byrne (2003), com base nesse trabalho de Ittner et al. (1997), apresentam os seguintes indicadores não financeiros: satisfação do cliente, objetivos estratégicos não financeiros, qualidade do produto ou serviço, segurança do empregado, produtividade, participação de mercado, satisfação do empregado, treinamento do empregado e inovação.

Com o objetivo de maximizar a criação de valor no longo prazo, as empresas precisam utilizar indicadores financeiros e não financeiros e a definição dos indicadores precisa estar atrelada à estratégia da empresa.

Segundo Herrero (2005), as empresas com estratégia de diferenciação tendem a privilegiar os direcionadores de valor não financeiros e as empresas com estratégia de liderança de custo, os direcionadores de valor financeiros.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é descritiva e o método quantitativo foi o escolhido. O universo é formado por empresas que implantaram planos de participação nos lucros ou resultados, sediadas no Estado de São Paulo. Adotou-se a amostragem não probabilística e optou-se pela amostragem por acessibilidade, onde a seleção é feita pela facilidade de acesso aos respondentes.

A partir de um banco de dados da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), foi extraída a amostra de empresas de grande porte, de diversos setores de atuação. Para determinar o porte das empresas foi utilizado o conceito do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com base no número de empregados. Segundo esse conceito, uma empresa industrial é classificada como de grande porte se possui mais de 500 empregados.

O respondente foi o responsável pela gestão das empresas. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com perguntas fechadas, enviado pelo correio. Junto com o questionário foram enviados: um glossário com as variáveis utilizadas no questionário e um envelope postado para a devolução do questionário preenchido.

O questionário estava dividido de acordo com os seguintes objetivos:

- Objetivo I - determinar a localização e o setor de atividade da empresa; caracterizar o respondente.

- Objetivo II - verificar a estratégia competitiva utilizada pela empresa:

- Liderança de custo: que consiste na redução de custos, no controle rígido de custos e despesas.

- Diferenciação: que consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido.

- Objetivo III - verificar a relação entre estratégia, planos de participação nos lucros ou resultados e direcionadores de valor.

A coleta de dados foi realizada no segundo semestre de 2003 e utilizou-se o programa estatístico SPSS - Statistical Package for the Social Sciences - versão 10.0 for Windows, para tabulação dos dados.

Foi utilizada a distribuição de frequências e, como a escala Likert não possui uma distribuição normal, a estatística não paramétrica foi considerada a abordagem mais apropriada. Foram utilizados os seguintes testes:

- Teste *Chi-Square*: para avaliar a relação de dependência entre variáveis;

- Teste de Mann-Whitney: para avaliar a independência de duas amostras.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foram enviados questionários a 800 empresas. Dos questionários que retornaram, foram analisados apenas os questionários de empresas de grande porte e que apresentavam todas as questões obrigatórias preenchidas, o que resultou em uma amostra de 36 empresas.

Dezenove (51,4%) empresas da amostra estavam localizadas na cidade de São Paulo. Seis (16,7%) eram do setor farmacêutico, 4 (11,1%) do setor de mecânica, 4 (11,1%) do setor petroquímico, 3 (8,3%) do setor automobilístico, e as demais empresas, de diversos outros setores de atividade.

O tempo médio de empresa dos respondentes era de 12 anos e 91,4% ocupavam cargo de liderança.

A primeira questão solicitava ao respondente que assinalasse a estratégia utilizada pela empresa. A estratégia de diferenciação era utilizada por 24 (66,7%) das empresas da amostra e a estratégia de liderança de custo por 12 (33,3%).

A segunda questão apresentava uma listagem de direcionadores de valor financeiros e não financeiros e solicitava ao respondente que indicasse a influência no desempenho de cada um dos direcionadores com a implantação dos planos de participação nos lucros ou resultados, de acordo com a escala Likert de 5 pontos: 1 - aumentou (melhorou) significativamente; 2 - aumentou (melhorou) moderadamente; 3 - não teve influência; 4 - diminuiu (piorou) moderadamente; 5 - diminuiu (piorou) expressivamente.

Os direcionadores financeiros listados eram: crescimento nas vendas, investimento em capital de giro, investimento em capital fixo, margem de lucro operacional, alíquota de imposto de renda, custo de capital próprio e custo de capital de terceiros. E os não financeiros eram: produtividade, satisfação do cliente, qualidade do produto ou serviço, treinamento dos funcionários, satisfação dos funcionários, inovação de produto, inovação de processo, participação de mercado e segurança dos funcionários.

A tabela 1 mostra a influência no desempenho dos direcionadores com a implantação dos planos de participação dos empregados nos lucros ou resultados. A coluna aumentou (melhorou) apresenta a soma das respostas aumentou (melhorou) significativamente e aumentou (melhorou) moderadamente; e a coluna diminuiu (piorou) apresenta a soma das respostas diminuiu (piorou) moderadamente e diminuiu (piorou) expressivamente.

O desempenho do direcionador financeiro crescimento nas vendas aumentou para 55,6% dos respondentes, não sofreu influência para 33,3% e diminuiu para 11,1%.

O direcionador investimento em capital de giro não sofreu influência em seu desempenho para 69,4% e apresentou uma melhora para 22,2% dos respondentes.

Para 77,8% dos respondentes, o direcionador investimento em capital fixo não sofreu influência significativa em seu desempenho. Já para 16,7%, o desempenho desse direcionador melhorou com a implantação do plano de participação.

O direcionador margem de lucro operacional teve um aumento para 52,8%, não sofreu influência para 25% e diminuiu para 22,2% dos respondentes.

Para 86,1% o direcionador alíquota de imposto de renda não sofreu influência em seu desempenho com a implantação do plano.

O desempenho do direcionador custo de capital próprio não sofreu influência em 88,9% das empresas da amostra. Já o direcionador custo de capital de terceiros, não sofreu influência em 77,8% e apresentou uma piora em seu desempenho em 13,9% das empresas da amostra.

Dos direcionadores financeiros avaliados, crescimento nas vendas e margem de lucro operacional apresentaram uma melhora no desempenho com a implantação do plano de participação dos empregados nos lucros ou resultados. Os demais direcionadores financeiros não apresentaram influência significativa no desempenho, segundo os respondentes.

O direcionador não financeiro produtividade apresentou uma melhora no desempenho para 80,6% dos respondentes. Já para 13,9%, esse direcionador apresentou uma piora no desempenho com a implantação do plano.

Tabela 1 - Influência no desempenho dos direcionadores com a implantação dos planos de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados

Direcionadores	Aumentou (melhorou)		Não teve influência		Diminuiu (piorou)	
	N	%	N	%	N	%
Crescimento nas vendas	20	55,6	12	33,3	4	11,1
Investimento em capital de giro	8	22,2	25	69,4	3	8,3
Investimento em capital fixo	6	16,7	28	77,8	2	5,6
Margem de lucro operacional	19	52,8	9	25,0	8	22,2
Alíquota de imposto de renda	1	2,8	31	86,1	4	11,1
Custo de capital próprio	3	8,3	32	88,9	1	2,8
Custo de capital de terceiros	3	8,3	28	77,8	5	13,9
Produtividade	29	80,6	2	5,6	5	13,9
Satisfação do cliente	22	61,1	10	27,8	4	11,1
Qualidade do produto ou serviço	25	69,4	8	22,2	3	8,3

142 Elizabeth Krauter (FEA - USP) - A relação entre estratégia, planos de participação nos lucros ou resultados...

Treinamento dos funcionários	20	55,6	14	38,9	2	5,6
Satisfação dos funcionários	28	77,8	5	13,9	3	8,3
Inovação de produto	14	38,9	22	61,1	—	—
Inovação de processo	21	58,3	12	33,3	3	8,3
Participação de mercado	12	33,3	21	58,3	3	8,3
Segurança dos funcionários	18	50,0	18	50,0	—	—

Fonte: Elaborado pela autora

Para 61,1% dos respondentes, o direcionador satisfação do cliente apresentou uma influência favorável no desempenho, enquanto que para 27,8% dos respondentes não houve uma influência significativa e para 11,1% houve uma diminuição no desempenho desse direcionador com a implantação do plano de participação.

Quanto ao direcionador qualidade do produto ou serviço, 69,4% dos respondentes identificaram uma influência favorável no desempenho desse direcionador. Já 22,2% dos respondentes, não identificaram nenhuma influência significativa.

O direcionador não financeiro treinamento dos funcionários apresentou uma influência favorável para 55,6% dos respondentes e não sofreu influência para 38,9% dos respondentes.

Para 77,8%, o desempenho do direcionador não financeiro satisfação dos funcionários melhorou, enquanto que para 13,9%, não houve influência significativa no desempenho com a implantação do plano de participação.

O direcionador inovação de produto não sofreu influência para 61,1% dos respondentes e apresentou uma melhora no desempenho para 38,9%.

Já inovação de processo apresentou uma melhora no desempenho para 58,3% e não sofreu influência para 33,3%.

O desempenho do direcionador participação de mercado não sofreu influência para 58,3% e apresentou um aumento para 33,3% dos respondentes.

O direcionador segurança dos funcionários apresentou uma melhora para 50% e não sofreu influência no desempenho para 50% dos respondentes, com a implantação dos planos de participação.

Dos direcionadores não financeiros avaliados, produtividade, satisfação dos funcionários, qualidade do produto ou serviço e satisfação do cliente apresentaram uma melhora no desempenho com a implantação dos planos.

O desempenho dos direcionadores não financeiros foi mais favoravelmente influenciado que o desempenho dos direcionadores financeiros. Produtividade foi o direcionador mais favoravelmente influenciado de todos os direcionadores avaliados neste estudo.

O teste qui-quadrado foi utilizado e os resultados apontam que existe uma relação estatisticamente significativa entre planos de participação dos empregados nos lucros ou resultados e os direcionadores: crescimento nas vendas, investimento em capital de giro, investimento em capital fixo, margem de lucro operacional, alíquota de imposto de renda, custo de capital próprio, custo de capital de terceiros, produtividade, satisfação do cliente, qualidade do produto ou serviço, satisfação dos funcionários, inovação de processo e participação de mercado.

Para verificar se existe uma relação entre estratégia, planos de participação nos lucros ou resultados e direcionadores de valor, fez-se o cruzamento das respostas da questão 1 (estratégia utilizada pelas empresas) com as respostas da questão 2 (influência no desempenho dos direcionadores com a implantação dos planos). A tabela 2 apresenta os resultados das empresas que utilizavam a estratégia de diferenciação.

Tabela 2 - Estratégia de diferenciação e influência no desempenho dos direcionadores de valor

Direcionadores	Aumentou (melhorou)		Não teve influência		Diminuiu (piorou)	
	N	%	N	%	N	%
Crescimento nas vendas	13	54,2	8	33,3	3	12,5
Investimento em capital de giro	6	25,0	15	62,5	3	12,5
Investimento em capital fixo	6	25,0	17	70,8	1	4,2
Margem de lucro operacional	12	50,0	6	25,0	6	25,0
Alíquota de imposto de renda	1	4,2	22	91,7	1	4,2
Custo de capital próprio	1	4,2	22	91,7	1	4,2
Custo de capital de terceiros	3	12,5	19	79,2	2	8,3
Produtividade	19	79,2	2	8,3	3	12,5
Satisfação do cliente	17	70,8	5	20,8	2	8,3
Qualidade do produto ou serviço	17	70,8	6	25,0	1	4,2
Treinamento dos funcionários	15	62,5	8	33,3	1	4,2
Satisfação dos funcionários	18	75,0	4	16,7	2	8,3
Inovação de produto	12	50,0	12	50,0	—	—
Inovação de processo	15	62,5	7	29,2	2	8,3
Participação de mercado	8	33,3	13	54,2	3	12,5
Segurança dos funcionários	12	50,0		50,0	—	—

Fonte: Elaborado pela autora

O direcionador crescimento nas vendas apresentou uma melhora no desempenho para 54,2% das empresas com estratégia de diferenciação. Para 33,3%, não houve influência no desempenho e para 12,5%, houve uma piora no desempenho desse direcionador.

Para 62,5% dos respondentes, o direcionador investimento em capital de giro não sofreu influência significativa em seu desempenho. Já para 25% houve uma melhora no desempenho e para 12,5%, houve uma piora no desempenho desse direcionador.

O desempenho do direcionador investimento em capital fixo não sofreu influência, com a implantação dos planos de participação, em 70,8% das empresas e teve uma melhora em 25%.

O direcionador margem de lucro operacional teve uma influência positiva no desempenho em 50% das empresas da amostra, não sofreu influência em 25% e teve uma piora no desempenho em 25%.

Para 91,7% dos respondentes, o direcionador alíquota de imposto de renda não sofreu influência no desempenho com a implantação dos planos de participação.

O direcionador custo de capital próprio não sofreu influência para 91,7% dos respondentes. Já o direcionador custo de capital de terceiros não sofreu influência em 79,2% das empresas e teve uma influência favorável em 12,5%.

Para as empresas que utilizavam estratégia de diferenciação, os direcionadores financeiros mais favoravelmente influenciados foram: crescimento nas vendas e margem de lucro operacional. Os demais direcionadores financeiros não sofreram influência significativa no desempenho.

O direcionador não financeiro produtividade teve uma influência favorável em seu desempenho em 79,2% e teve uma piora no desempenho em 12,5% das empresas com estratégia de diferenciação.

Já o direcionador satisfação do cliente teve uma melhora no desempenho em 70,8% e não sofreu influência significativa em 20,8% das empresas.

Para 70,8% dos respondentes, o desempenho do direcionador qualidade do produto ou serviço melhorou e para 25%, não sofreu influência.

O direcionador treinamento dos funcionários teve uma melhora no desempenho para 62,5% dos respondentes e não teve influência para 33,3%.

75% dos respondentes identificaram uma influência favorável no desempenho do direcionador satisfação dos funcionários e 16,7% não identificaram uma influência significativa.

Quanto ao direcionador inovação de produto, para 50% dos respondentes, houve uma melhora no desempenho e para 50% não houve uma influência significativa no desempenho.

O desempenho do direcionador inovação de processo melhorou para 62,5% dos respondentes e não sofreu influência para 29,2%.

Para 54,2% das empresas com estratégia de diferenciação, o desempenho do diretor participação de mercado não sofreu influência e para 33,3% houve uma melhora no desempenho desse diretor.

50% dos respondentes identificaram uma influência favorável no desempenho do diretor segurança dos funcionários e 50% não identificaram qualquer influência significativa.

Para as empresas que utilizavam estratégia de diferenciação, os diretores não financeiros mais favoravelmente influenciados foram: produtividade, satisfação dos funcionários, satisfação do cliente, qualidade do produto ou serviço, inovação de processo e treinamento dos funcionários.

O desempenho dos diretores não financeiros foi mais favoravelmente influenciado que o desempenho dos diretores financeiros, nas empresas com estratégia de diferenciação. Produtividade foi o diretor mais favoravelmente influenciado.

A tabela 3 apresenta os resultados para as empresas que utilizavam estratégia de liderança de custo.

Tabela 3 - Estratégia de liderança de custo e influência no desempenho dos diretores de valor

Direcionadores	Aumentou (melhorou)		Não teve influência		Diminuiu (piorou)	
	N	%	N	%	N	%
Crescimento nas vendas	7	58,3	4	33,3	1	8,3
Investimento em capital de giro	2	16,7	10	83,3	—	—
Investimento em capital fixo	—	—	11	91,7	1	8,3
Margem de lucro operacional	7	58,3	3	25,0	2	16,7
Alíquota de imposto de renda	—	—	9	75,0	3	25,0
Custo de capital próprio	2	16,7	10	83,3	—	—
Custo de capital de terceiros	—	—	9	75,0	3	25,0
Produtividade	10	83,3	—	—	2	16,7
Satisfação do cliente	5	41,7	5	41,7	2	16,7
Qualidade do produto ou serviço	8	66,7	2	16,7	2	16,7
Treinamento dos funcionários	5	41,7	6	50,0	1	8,3
Satisfação dos funcionários	10	83,3	1	8,3	1	8,3
Inovação de produto	2	16,7	10	83,3	—	—
Inovação de processo	6	50,0	5	41,7	1	8,3

Participação de mercado	4	33,3	8	66,7	—	—
Segurança dos funcionários	6	50,0	6	50,0	—	—

Fonte: Elaborado pela autora

Para as empresas com estratégia de liderança de custo, o desempenho do direcionador financeiro crescimento nas vendas sofreu uma influência positiva para 58,3% dos respondentes. Já 33,3% dos respondentes não identificaram uma influência significativa no desempenho desse direcionador.

Para 83,3% dos respondentes, o desempenho do direcionador investimento em capital de giro não sofreu influência significativa.

O desempenho do direcionador investimento em capital fixo não sofreu influência para 91,7% dos respondentes.

58,3% dos respondentes identificaram uma influência favorável no desempenho do direcionador margem de lucro operacional. Já 25% não identificaram uma influência significativa e 16,7% identificaram uma piora no desempenho desse direcionador.

Para 75% dos respondentes, o desempenho do direcionador alíquota de imposto de renda não sofreu influência, enquanto que para 25% houve uma piora no desempenho desse direcionador.

O direcionador custo de capital próprio não teve influência em seu desempenho em 83,3% das empresas da amostra e teve uma influência favorável em 16,7%.

Para 75% dos respondentes, o direcionador custo de capital de terceiros não sofreu influência significativa em seu desempenho. Já 25% dos respondentes identificaram uma piora no desempenho desse direcionador.

Nas empresas que utilizavam estratégia de liderança de custo, os direcionadores financeiros que tiveram o desempenho mais favoravelmente influenciado foram: margem de lucro operacional e crescimento nas vendas. O desempenho dos demais direcionadores financeiros não sofreu influência significativa.

Para os direcionadores não financeiros, nas empresas com estratégia de liderança de custo, o desempenho de produtividade foi favoravelmente influenciado em 83,3% das empresas e em 16,7% teve uma piora no desempenho.

O direcionador satisfação do cliente teve uma melhora no desempenho para 41,7% dos respondentes, não sofreu influência para 41,7% e teve uma piora no desempenho para 16,7%.

Para 66,7% dos respondentes, o desempenho do direcionador qualidade do produto ou serviço foi favoravelmente influenciado. 16,7% dos respondentes não identificaram uma influência significativa e 16,7% identificaram uma piora no desempenho desse direcionador.

50% dos respondentes não identificaram uma influência no desempenho do direcionador treinamento dos funcionários, enquanto que 41,7% identificaram uma melhora no desempenho desse direcionador.

O desempenho do direcionador satisfação dos funcionários melhorou para 83,3% dos respondentes, nas empresas com estratégia de liderança de custo.

O desempenho do direcionador inovação de produto não sofreu influência para 83,3% dos respondentes e teve uma melhora para 16,7%.

Para 50% dos respondentes, o desempenho do direcionador inovação de processo apresentou uma influência favorável e para 41,7% não sofreu uma influência significativa.

O direcionador participação de mercado não sofreu influência no desempenho em 66,7% das empresas e foi favoravelmente influenciado em 33,3%.

O direcionador segurança dos funcionários teve uma influência favorável no desempenho para 50% dos respondentes e não sofreu influência significativa para 50%.

Nas empresas que utilizavam estratégia de liderança de custo, os direcionadores não financeiros que tiveram o desempenho mais favoravelmente influenciado foram: produtividade, satisfação dos funcionários e qualidade do produto ou serviço.

A análise acima mostra uma influência da estratégia no desempenho dos direcionadores de valor com a implantação de planos de participação nos lucros ou resultados. Utilizou-se o teste estatístico de Mann-Whitney e o resultado indicou que as amostras não eram independentes. Portanto, não existem evidências estatisticamente significativas de que exista uma relação entre estratégia, planos de participação nos lucros ou resultados e direcionadores de valor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi investigar a relação entre estratégia, remuneração variável e direcionadores de valor.

A análise dos resultados mostra uma relação estatisticamente significativa entre planos de participação nos lucros ou resultados e direcionadores de valor. O desempenho dos direcionadores não financeiros foi mais favoravelmente influenciado que o desempenho dos direcionadores financeiros. A produtividade foi o direcionador que sofreu a maior influência de todos os direcionadores avaliados neste estudo.

Para as empresas com estratégia de diferenciação, os direcionadores financeiros que tiveram o desempenho mais favoravelmente influenciado foram: crescimento nas vendas e margem de lucro operacional. E os direcionadores não financeiros que tiveram o desempenho mais favoravelmente influenciado foram: produtividade, satisfação dos

funcionários, satisfação dos clientes, qualidade do produto ou serviço, inovação de processo e treinamento dos funcionários.

Para as empresas com estratégia de liderança de custo, os direcionadores financeiros que tiveram o desempenho mais favoravelmente influenciado foram: margem de lucro operacional e crescimento nas vendas. E os direcionadores não financeiros mais favoravelmente influenciados foram: produtividade, satisfação dos funcionários e qualidade do produto ou serviço.

Apesar de a análise descritiva dos resultados mostrar uma relação entre estratégia competitiva, planos de participação nos lucros ou resultados e direcionadores de valor, não foram encontradas evidências estatisticamente significantes para comprovar essa relação.

Uma explicação possível para esse resultado é que as empresas da amostra não desenvolveram planos de participação alinhados com suas estratégias.

Outras pesquisas podem ser realizadas a partir desses dados. Sugere-se a ampliação do tamanho da amostra.

REFERÊNCIAS

- BELCHER Jr, J. G. **How to design & implement a results - oriented variable pay system**. New York: American Management Association, 1996.
- BERGER, L. A.; BERGER, D. R. **The compensation handbook: a state-of-the-art guide to compensation strategy and design**. New York: McGraw Hill, 2000.
- BLACK A.; WRIGHT, P.; DAVIES, J. **In search of shareholder value: managing the drivers of performance**. Glasgow: Prentice Hall, 2001.
- DELOITTE. Salários e benefícios. Remuneração por desempenho na berlinda. São Paulo: **Valor Econômico**, p. D6, 22/09/2004.
- EIRANOVA, M. D. Quanto vale sua empresa. **HSM Management**, São Paulo, p. 42-46, março/abril 1999.
- GOMES-MEJIA, L. R.; WELBOURNE, T. M.; WISEMAN, R. M. The role of risk sharing and risk taking under gainsharing. **The Academy of Management Review**, v.25, n.3, p.492-507, July. 2000.
- HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 2001.
- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; RAJAN, M. V. The choice of performance measures in annual bonus contracts. **The Accounting Review**, v.72, n.2, p.231-255, April 1997.
- LOW, J.; KALAFUT, P. C. **Vantagem invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MARTINS, S. P. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, S. S.; BARBOSA, A. C. Q. Participação nos lucros e/ou resultados: uma forma de remuneração variável? Um estudo no setor metalúrgico da região metropolitana de Belo Horizonte. In: ENCONTRO ANNUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, XXV, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- MORIN, R. A.; JARRELL, S. L. **Driving shareholder value: value-building techniques for creating shareholder wealth**. New York: McGraw Hill, 2001.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias ou da concorrência**.

Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o acionista:** um guia para administração e investidores. São Paulo: Atlas, 2001.

ROSA, F. D. **Participação nos lucros ou resultados:** a grande vantagem competitiva. São Paulo: IOB-Thomson, 2006.

SCHUSTER, J. R.; ZINGHEIM, P. K. **The new pay:** linking employee and organizational performance. New York: Lexington Books, 1992.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. Disponível em: <www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/Ant2001/lei1010100.htm>. Acesso em 27/07/2005.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. de O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável:** quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron, 1999.

YOUNG, D. S.; O'BYRNE, S. F. **EVA® e gestão baseada em valor:** guia prático para implementação. Porto Alegre: Bookman, 2003.