

CARLOS DAVID PEDROSA PINHEIRO

IMPLANTAÇÃO DO BSC VISANDO A ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA DE
REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO
SETOR FARMACÊUTICO

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica e de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P718i Pinheiro, Carlos David Pedrosa.

Implantação do BSC visando a estruturação de um sistema de remuneração variável : um estudo de caso em uma empresa do setor farmacêutico / Carlos David Pedrosa Pinheiro. – 2013.

53 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

1. Planejamento estratégico. 2. Balanced scorecard. 3. Remuneração variável. 4. Participação nos lucros e resultados. I. Título.

CDD 658.5

CARLOS DAVID PEDROSA PINHEIRO

IMPLANTAÇÃO DO BSC VISANDO A ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA DE
REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO
SETOR FARMACÊUTICO

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica e de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues

Aprovada em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Eng^o Douglas Gonsales Júnior
Examinador Externo

A meus Pais, Avós e Irmã.

Ao Amor.

À Vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Amor, por ser o que nos faz buscar e o que nos faz querer viver.

Aos anjos os quais não sei o nome, mas que foram colocados na minha vida e me fizeram alcançar meus objetivos pessoais e profissionais.

Aos meus pais, Carlos Rogério de Araújo Pinheiro e Maria Cledeneide Pedrosa Pinheiro.

Às minhas avós Hozana e Neide e a minha Irmã Talita.

À minha família, pelo apoio incondicional e imensurável em todos os aspectos na minha vida.

A todos os professores do curso, por todos os ensinamentos adquiridos em sala de aula e em campo.

Ao professor Dr. Maxweel Veras Rodrigues, pela excelente orientação no desenvolvimento deste trabalho.

À minha grande companheira de curso e eterna amiga incondicional Priscila Maria Barbosa Gadelha, pela força, proximidade, carinho, atenção e conselhos que foram de grande utilidade para o meu desenvolvimento pessoal.

Aos meus amigos e companheiros da Indústria Naval do Ceará, tanto os que lá ainda estão quanto os que de lá saíram, pelo apoio e carinho em todos os momentos.

Às coisas boas da vida, aos amores, aos carinhos, à música e a tudo mais que, para mim, vivifica e faz crescer, engrandece corpo e mente.

À Felicidade.

*“Put up and you will be much more than
you ever dreamed.”*

(Janis Joplin)

RESUMO

Com o alto índice de concorrência no cenário mundial, ter funcionários que não possuem seu desempenho avaliado de acordo com os objetivos estratégicos da organização é um luxo que as empresas não podem usufruir. Buscando uma vinculação mais efetiva entre produtividade e remuneração, as empresas estão buscando cada vez mais modelos que tratem de forma mais sistematizada a remuneração variável. A Participação nos Lucros e Resultados funciona como uma forma de incentivo aos empregados dentro das empresas, fazendo com que esses, a partir de metas de resultados pactuados, possam obter adicionais aos seus salários fixos, além de funcionar estrategicamente de maneira a alavancar os resultados da mesma. O presente estudo tem por objetivo verificar a viabilização da aplicação do Método de Participação nos Lucros e Resultados, como premissa para tomada de decisão, tendo como ambiente-base o *Balanced Scorecard* atrelado a um plano de ação, viabilizando o alinhamento entre as atividades e a estratégia global da organização. Para isso, estas medidas foram aplicadas em uma indústria do ramo farmacêutico com a finalidade de aperfeiçoar a produtividade dos setores, incentivar o desempenho conjunto e buscar uma melhor forma de obter uma maior lucratividade.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Remuneração Variável. Participação nos Lucros e Resultados.

ABSTRACT

In the high level of competition on the world stage, to have employees who do not have their performance assessed in accordance with the organization's strategic goals is a luxury that the companies can not take advantage. Seeking a more effective linkage between productivity and remuneration, companies are increasingly seeking models that address more systematic variable remuneration. The Participation in Profit Sharing works as a form of incentive to employees within the companies making these, from outcome targets agreed upon, may obtain additional to their fixed salaries, and work strategically in order to leverage the results of same. This study aims to verify the feasibility of the application of Method Profit and Results, as a premise for decision making, with the environment-based Balanced Scorecard linked to an action plan, enabling the alignment between the activities and strategy global organization. For this reason, these measures have been implemented in a branch pharmaceutical industry with the aim of improving the productivity of sectors, encourage performance together and seek a better way to achieve greater profitability.

Keywords: Strategic Planning. Balanced Scorecard. Variable remuneration. Participation in profit sharing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Impacto dos Pontos Fortes e Fracos	16
Figura 2 - Impacto das Oportunidades e Ameaças.....	16
Figura 3 - O BSC como Estrutura para Ação Estratégica.....	18
Figura 4 - Estrutura Organizacional.....	31
Figura 5 - Análise de SWOT	32
Figura 6 - Planejamento Estratégico	34
Figura 7 - Procedimento de Aquisição de Material no Setor de Compras	35
Figura 8 - Descrição das Perspectivas do BSC	36
Figura 9 – Exemplo da Definição das Equipes e suas Perspectivas para o Setor de RH.....	37
Figura 10 - Mapa Estratégico	38
Figura 11 - Exemplo da Definição de Fórmulas e Indicadores de Desempenho	39
Figura 12 – Exemplo da Formulação das Metas a Serem Alcançadas.....	39
Figura 13 – Exemplo da Aplicação do 5W1H	40
Figura 14 - Percentual do Lucro Líquido para cada Cargo.....	41
Figura 15 - Avaliação Global da Organização	42
Figura 16 - Avaliação do Setor de R.H.	43
Figura 17 – Exemplo da Avaliação de um Funcionário.....	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Definição do problema	10
1.2	Objetivos	12
1.2.1.	<i>Objetivo geral</i>	12
1.2.2.	<i>Objetivos específicos</i>	12
1.3	Importância do estudo.....	13
1.4	Estrutura do trabalho.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Planejamento Estratégico.....	14
2.1.1	<i>Análise de SWOT</i>	15
2.1.2	<i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2	Estrutura do Plano de Ação e Análise do PLR	20
3	METODOLOGIA DO ESTUDO	23
3.1	Metodologia da pesquisa.....	23
3.2	Método a ser aplicado	24
3.2.1	<i>Etapa 1 – Definição da Arquitetura do Modelo de Gestão</i>	24
3.2.2	<i>Etapa 2 – Apresentação das Etapas do Estudo a ser Realizado para a Alta Administração da Instituição</i>	24
3.2.3	<i>Etapa 3 – Descrição do Desenvolvimento e Estrutura da Companhia</i>	25
3.2.4	<i>Etapa 4 – Análise dos Potenciais de Produção e Mercadológico da Instituição</i>	25
3.2.5	<i>Etapa 5 – Estabelecer Missão, Visão, Valores e Estratégia da Empresa</i>	25
3.2.6	<i>Etapa 6 – Levantamento e Modelagem da Situação Atual da Organização</i>	26
3.2.7	<i>Etapa 7 – Consenso a Respeito da Interpretação da Visão e da Estratégia Adotadas pela Empresa</i>	26
3.2.8	<i>Etapa 8 – Estabelecimento das Perspectivas a serem adotadas no BSC</i>	27
3.2.9	<i>Etapa 9 – Tradução da Estratégia em Objetivos Específicos para cada Perspectiva</i>	27
3.2.9.1	<i>– Definição do Número de Equipes Necessárias para Atender as Perspectivas, bem como o nome dos integrantes das Mesmas</i>	27
3.2.9.2	<i>– Identificação das relações de Causa-e-Efeito e desenvolvimento de fórmulas e Indicadores de Desempenho</i>	27

3.2.9.3 – <i>Formulação de Metas, para cada Equipe, Areladas a cada Indicador que Deverão ser Alcançadas</i>	28
3.2.10 <i>Etapa 10 - Desenvolvimento de um Plano de Ação</i>	28
3.2.11 <i>Etapa 11 – Incorporação do Programa de Participação nos Lucros e Resultados ao Plano de Ação</i>	28
4 APLICAÇÃO DO MÉTODO	29
4.1 Definição da Arquitetura do Modelo de Gestão	29
4.2 Apresentação das Etapas do Estudo a ser Realizado para a Alta Administração da Instituição	30
4.3 Descrição do Desenvolvimento e Estrutura da Companhia	30
4.4 Análise dos Potenciais de Produção e Mercadológico da Instituição	32
4.5 Estabelecer Missão, Visão, Valores e Estratégia da Empresa	33
4.6 Levantamento e Modelagem dos Processos da Organização	35
4.7 Consenso a Respeito da Interpretação da Visão e da Estratégia Adotadas pela Empresa	35
4.8 Estabelecimento das Perspectivas a Serem Adotadas pelo BSC	36
4.9 Tradução da Estratégia em Objetivos Específicos para cada Perspectiva	36
4.9.1 Definição do Número de Equipes Necessárias para Atender às Perspectivas, bem como o Nome dos Integrantes das Mesmas	36
4.9.2 Identificação das Relações de Causa-e-Efeito e Desenvolvimento de Fórmulas e Indicadores de Desempenho	37
4.9.3 Formulação das Metas, para cada Equipe, Areladas a cada Indicador que Deverão ser Alcançadas	39
4.10 Desenvolvimento de um Plano de Ação	40
4.11 Incorporação de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados ao Plano de Ação	40
4.11.1 Determinação do Lucro Líquido a ser Distribuído e do Prazo de Avaliação e Remuneração dos Setores	41
4.11.2 Cálculo do Desempenho Global	42
4.11.3 Cálculo do Desempenho para o Setor de RH	42
4.11.4 Cálculo do Desempenho para o Funcionário	44
4.11.5 Cálculo da Remuneração para o Funcionário	45
4.12 Considerações	45
5 CONCLUSÕES	47
REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos maiores mercados de fármacos e medicamentos do mundo. Portanto, a utilização de ferramentas que potencializem o crescimento das indústrias farmacêuticas, em território nacional, é crucial para o desenvolvimento do País e dos colaboradores ligados direta ou indiretamente a tal setor.

1.1 Definição do problema

A história da indústria farmacêutica no país é bastante recente, seu início data do fim do século XIX e seu desenvolvimento se deu a partir de meados da metade do século XX. Uma história recente se confrontada com o nascimento das primeiras unidades fabris destinadas a produção de medicamentos para o continente europeu que, no início do século XIX, já contavam com avanços notáveis neste segmento.

No Brasil, com o incentivo governamental e a formação dos primeiros cientistas, algumas empresas conseguiram se desenvolver e obtiveram êxito na produção e comercialização de produtos farmacêuticos para atender a demanda do mercado interno e inclusive de outros países. Entretanto, a adoção de medidas governamentais na década de 80, como a entrada de empresas de capital estrangeiro munidas de melhores ferramentas de gestão, recursos financeiros e conhecimento técnico, levaram a derrocada da maioria das indústrias farmacêuticas nacionais.

Na atualidade, as empresas nacionais, inseridas em um mercado cada vez mais global e, conseqüentemente, mais competitivo, encontram dificuldade para atender a clientes cada vez mais heterogêneos, e a um governo que aumenta constantemente o grau de exigência na concessão de registros para novos medicamentos e onde as regras para comercialização dos produtos são de elevado padrão técnico.

Dentre os desafios da atualidade, as indústrias farmacêuticas, bem como de outros segmentos de mercado, necessitam de um planejamento que seja capaz de unir, tanto as perspectivas dos acionistas com as exigências externas e,

principalmente, aliar os objetivos dos seus colaboradores com os da alta administração.

Esse alinhamento de objetivos é fundamental para que exista uma maior cooperação dos funcionários no intuito de alcançar objetivos que visem à manutenção e o desenvolvimento da empresa no âmbito da competitividade presente. Observa-se que, preocupadas com os desafios a serem vencidos e a satisfação dos seus funcionários, as organizações empresariais e instituições de pesquisa em todo o globo vêm buscando formas de concatenar suas informações a fim de responder as expectativas externas, dos acionistas e dos colaboradores.

Programas que permitem alinhar os objetivos das diversas áreas e dos funcionários com aqueles definidos pela alta administração, em seus planejamentos estratégicos, estão sendo cada vez mais adotados pelas organizações. Para tal se faz necessária uma gestão de indicadores consistentes e focados na realidade, no momento específico e na criação de valor futuro. Um sistema que possibilite uma avaliação geral dos resultados das ações passadas e impulsiona o desempenho é um ambiente ideal para trabalhar tais indicadores.

Dentre os instrumentos de gestão utilizados para avaliar desempenho tem-se a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), que, quando bem implantada, pode resultar num acréscimo de motivação que conduz os colaboradores a um maior comprometimento, gerando uma melhor produtividade, além de auxiliar na concretização dos objetivos pré-estabelecidos. No entanto, se faz necessária a utilização de uma ferramenta-base capaz de traduzir os objetivos das organizações em metas palpáveis.

Um importante sistema de gestão estratégica, não apenas na mensuração de desempenho, bem como em uma ferramenta de suporte à tomada de decisões, o *Balanced Scorecard* (BSC) é capaz de motivar melhorias em áreas críticas como produtos, processos, clientes e mercados.

Este estudo se propõe a implantar um sistema de remuneração variável tendo como ambiente de análise o BSC. Um plano de ação, desenvolvido a partir dos objetivos determinados pelo *Balanced Scorecard*, descreverá o setor responsável por desenvolver determinadas atividades e, a partir de pesos

estabelecidos de acordo com o grau de importância de cada atividade, será possível determinar, a participação nos lucros e resultados de cada setor organizacional, bem como o de cada funcionário.

A partir da necessidade da criação de um sistema que possibilite o alcance dos objetivos e avalie as ações passadas, bem como a participação dos funcionários para o alcance dos mesmos, levantou-se o seguinte problema: Como utilizar o BSC como cenário de análise para a determinação da Participação nos Lucros e Resultados?

1.2 Objetivos

Os objetivos deste estudo estão divididos entre: geral e específicos. O objetivo geral é aquele que o trabalho precisa atingir para poder ser finalizado e considerado um sucesso. Já os objetivos específicos são aqueles objetivos intermediários que o trabalho precisa completar para atingir o objetivo geral.

1.2.1. Objetivo geral

Implantar o BSC para cenário de análise para a determinação da Participação nos Lucros e Resultados utilizando como exemplo-base um funcionário de um dos setores-chave de uma empresa do setor farmacêutico, fabricante de soluções parentais de pequeno volume em embalagens plásticas.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Demonstrar um esboço de um planejamento estratégico da empresa em questão;
- b) Definir um plano de Ação visando atrelar os objetivos estratégicos da instituição aos respectivos responsáveis; e
- c) Apontar uma metodologia para calcular a participação nos lucros e resultados dos funcionários.

1.3 Importância do estudo

As empresas estão buscando por ferramentas mais eficazes de gestão que oportunizem a participação e o comprometimento dos funcionários e evitem disputas que não almejem o desenvolvimento coletivo, possibilitando o alinhamento entre produtividade e remuneração.

Programas que permitem alinhar os objetivos das diversas áreas e dos funcionários com aqueles definidos pela alta administração, em seus planejamentos estratégicos, estão sendo cada vez mais adotados pelas organizações. Para tal se faz necessária uma gestão de indicadores consistentes e focados na realidade, no momento específico e na criação de valor futuro. Um sistema que possibilite uma avaliação geral dos resultados das ações passadas e impulsiona o desempenho é um ambiente ideal para trabalhar tais indicadores.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, descritos a seguir:

O Capítulo 1 apresenta a introdução do trabalho, onde é mostrado o problema a ser abordado, os objetivos a serem seguidos, a metodologia a ser empregada e a estrutura a ser seguida.

O Capítulo 2 aborda os conceitos sobre planejamento estratégico, análise de SWOT e BSC. Expõe também os aspectos fundamentais da estrutura de um plano de ação e análise da PLR.

O Capítulo 3 traz um método proposto para a formulação de uma sistemática de como os objetivos estratégicos serão atrelados a PLR.

O Capítulo 4 faz uma aplicação do método proposto utilizando o setor de Controle da Qualidade como exemplificação do cenário geral.

O Capítulo 5 traz as considerações finais do trabalho, além de uma sucinta conclusão dos resultados obtidos durante o processo.

Ao final deste trabalho, encontram-se as referências bibliográficas que serviram de apoio para a elaboração desta monografia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor entendimento dos conceitos aplicados neste estudo, torna-se necessário realizar uma revisão bibliográfica sobre os assuntos abordados. Nesta seção serão apresentados conceitos acerca de Planejamento Estratégico, Análise de SWOT, *Balanced Scorecard* (BSC) e Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento Estratégico pode ser definido como sendo um processo gerencial que objetiva a estruturação e o esclarecimento da visão dos caminhos que a organização deve seguir e seus objetivos. Corroborando essa definição, os autores Woiler e Mathias (1996) destacam a definição de planejamento estratégico como sendo um método de tomada de decisões interdependentes que procuram guiar a empresa para uma situação desejada e que esta será alcançada a partir de objetivos fixados.

Para Maximiano (2007) o planejamento estratégico é o processo intelectual que surge do esclarecimento e da estruturação dos caminhos que a empresa deve seguir e os objetivos que deve alcançar. Existem diversos componentes nesse processo, principalmente:

- A missão, que estabelece o propósito ou a razão de ser da organização, seu entendimento possibilita compreender o papel que a organização desempenha para os seus clientes e acionistas, a qual necessidade de mercado atende e qual o negócio da empresa;
- Os pontos fortes e fracos do sistema organizacional, onde uma das ferramentas utilizadas é a avaliação de desempenho que pode ser segmentada de acordo com as áreas funcionais da organização;
- Os desafios e as oportunidades do ambiente, um dos pilares do planejamento estratégico e quanto mais complexo e competitivo for o ambiente, maior a necessidade dessa análise;
- O desempenho da organização, que é uma análise sobre os resultados obtidos pela empresa, em comparação com seus objetivos e o desempenho

da concorrência. A análise do desempenho é um dos componentes fundamentais para a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos;

Ainda, de acordo com Maximiano (2007), um plano estratégico deve definir três elementos básicos do futuro de uma empresa: missão, objetivos e estratégias.

Entende-se por objetivos estratégicos aqueles resultados concretos que a organização pretende realizar, podem ser enunciados com alvos precisos ou intenções.

Estratégias, por sua vez, são os meios que a organização irá utilizar, as formas de competir ou a política de negócios da organização.

Cooperando para que o planejamento estratégico seja devidamente seguido e avaliado de forma a permitir a adequação contínua da estratégia, o BSC poderá ser um importante condutor para a maximização do retorno a ser obtido pela organização.

Antes da implementação de um sistema de gestão para maximização do retorno é importante que a empresa conheça seu potencial de produção bem como o seu potencial mercadológico.

2.1.1 Análise de SWOT

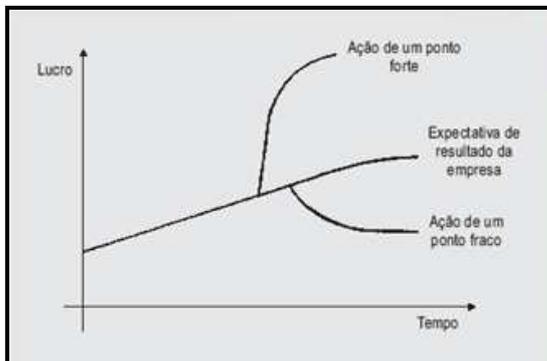
A Análise de SWOT (*Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) permitirá a identificação dos pontos fortes, dos pontos fracos, das ameaças e das oportunidades da empresa. A mesma é dividida em duas partes:

A primeira parte constitui-se na análise de potencial de produção que observa o microambiente identificando pontos fortes e pontos fracos da empresa, a partir dessa análise são definidas as competências individuais que são, de acordo com Prahalad e Hamel (1995), um conjunto de habilidades e tecnologias em que a integração é sua marca de autenticidade.

A segunda parte consiste no estudo do potencial de mercado, que observa o macroambiente e permite a identificação das oportunidades e ameaças mercadológicas, a partir desta análise definem-se as competências essenciais, que são ainda de acordo com Prahalad e Hamel (1995), o aprendizado coletivo da empresa, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar correntes de tecnologia.

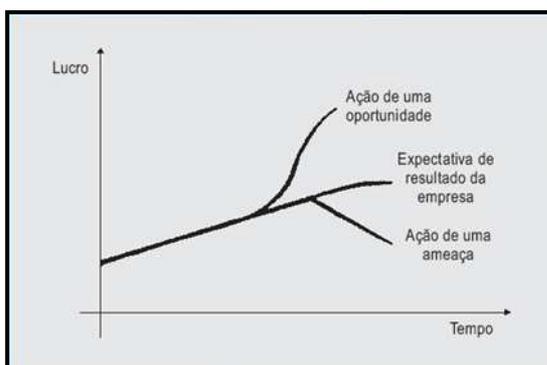
A figuras 1 e 2 procuram definir, respectivamente, o impacto dos pontos fortes e dos pontos fracos e das oportunidades e ameaças sobre os resultados da empresa:

Figura 1 - Impacto dos Pontos Fortes e Fracos



Fonte: (Oliveira, 2007).

Figura 2 - Impacto das Oportunidades e Ameaças



Fonte: (Oliveira, 2007).

Após a análise dos potenciais de produção e mercadológico da organização, se faz viável a implantação de um instrumento de gestão estratégica utilizado para a avaliação do desempenho da empresa a partir de indicadores

financeiros e operacionais, o BSC auxilia na definição e esclarecimento da missão, visão e estratégia.

2.1.2 *Balanced Scorecard*

Em meados da década de 90, as organizações utilizavam apenas métodos tradicionais para medição do desempenho empresarial, tal medição era obsoleta por tratar apenas aspectos contábeis e financeiros. Tais indicadores são de grande importância, mas se analisados isoladamente, apenas fornecem informações sobre fatos passados sendo, portanto impróprios quando se deseja analisar a empresa em um horizonte de longo prazo, pois os mesmos são inadequados para o estudo do potencial de crescimento e desempenho futuro das empresas.

O foco no resultado em longo prazo diferencia o Scorecard de outros métodos de medição de desempenho. Sendo um importante processo para a exploração, também, dos ativos intangíveis, esses têm a capacidade de valor futuro e são, em determinadas circunstâncias, tão ou mais importantes que os ativos físicos da empresa.

Rodrigues (2005) afirma que o estudo organizado por Kaplan e Norton concluiu que o BSC pode ser definido como um sistema que complementa as medições financeiras com avaliações sobre os clientes, identifica os processos internos a serem aprimorados e analisa onde deverão ocorrer investimentos, dentro de uma perspectiva de aprendizado e crescimento, com o intuito de capacitar funcionários.

Kaplan e Norton (2000) definem o *Balanced Scorecard* da seguinte forma:

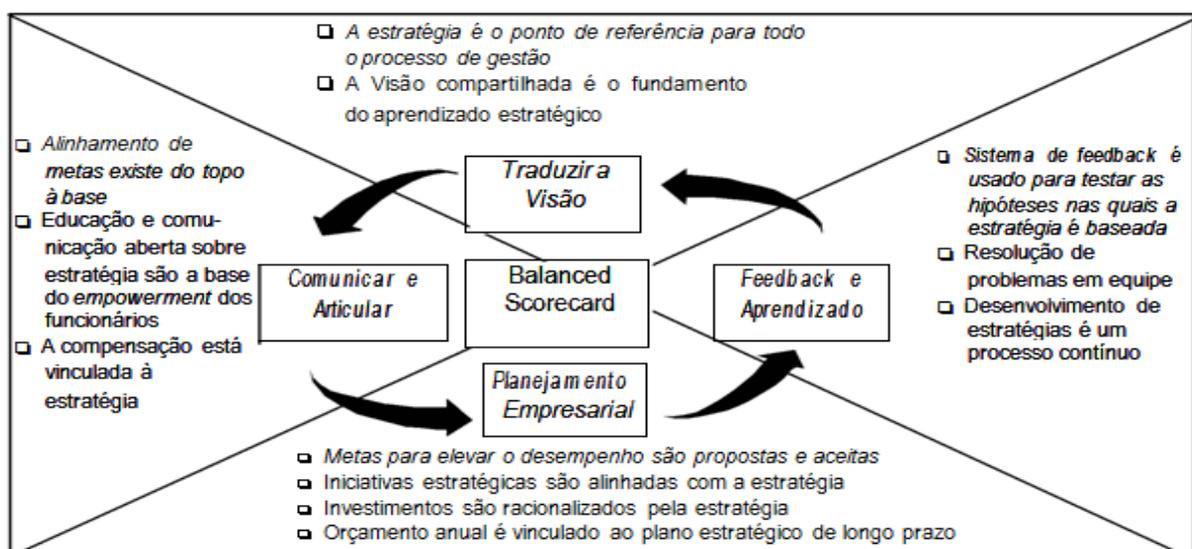
[...] o “balanced scorecard” – conjunto de indicadores que proporciona aos gestores uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa. O *balanced scorecard* inclui indicadores financeiros, que mostram o resultado das ações do passado, e os complementa com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar – atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro. (KAPLAN e NORTON, 2000, p.119).

De acordo com Niven (apud RODRIGUES, 2005, p.56) o BSC é um conjunto de medidas que representam um instrumento essencial para os gestores utilizarem na transmissão dos resultados e do comportamento dos direcionadores de desempenho para os empregados e acionistas das organizações, viabilizando o alcance da missão e objetivos estratégicos das mesmas.

Portanto, conforme Rodrigues (2005) será possível o acompanhamento dos resultados financeiros e o controle do desenvolvimento dos ativos intangíveis, de maneira simultânea, objetivando a modificação do seu progresso e capacidade de criar valor futuro, viabilizando processos gerenciais críticos que se interligam (de acordo com a figura 3), como:

- Traduzir a estratégia da unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos;
- Comunicar os objetivos e medidas estratégicas à empresa como um todo;
- Estabelecer metas;
- Alinhar iniciativas estratégicas (de qualidade) para objetivos extraordinários;
- Melhorar feedback e aprendizado estratégico.

Figura 3 - O BSC como Estrutura para Ação Estratégica



Fonte: Kaplan (1999)

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC permite aos executivos traduzir os objetivos estratégicos de uma empresa em um conjunto coerente de medidores de desempenho inseridos em 04 (quatro) perspectivas básicas, em que as tradicionais medidas financeiras (para cada estratégia da unidade de negócios, existem temas financeiros estratégicos que podem ser medidos de várias maneiras) são complementadas por indicadores relativos a clientes (permite a identificação clara dos aspectos que geram valor para o segmento de clientes e mercado), processos internos (permite identificar processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar o máximo de eficiência) e aprendizado e crescimento (determina aspectos intangíveis a serem alinhados para a geração de valor).

Rodrigues (2005) salienta que o *Balanced Scorecard* funciona como uma ferramenta para a vinculação dos objetivos financeiros das organizações às estratégias adotadas pelas mesmas, fazendo com que estas empresas deixem de confiar exclusivamente em medidas financeiras de desempenho.

Todos os programas, estratégias e iniciativas, de acordo com Rodrigues (2005), devem permitir que a empresa alcance seus objetivos financeiros de longo prazo numa relação explícita de causa-e-efeito, ou seja, os objetivos das perspectivas dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento deverão estar associados aos objetivos da perspectiva financeira.

A clara identificação dos fatores que agregam valor para os segmentos de mercado deve ser obtida dentro da perspectiva dos clientes, tais fatores podem ser representados pelas medidas de satisfação, retenção, fidelidade e lucratividade.

Dentre alguns exemplos de medidas de clientes, Niven (apud RODRIGUES, 2005, p.67) apresenta: satisfação do cliente, lealdade do cliente, nível de reclamação de clientes, taxa de retorno de clientes, retenção de clientes e vendas anuais por cliente.

Rodrigues (2005) afirma que a empresa pode satisfazer seus clientes é necessário que a perspectiva de processos internos focalize a agregação de valor para os clientes, assim como a perspectiva dos clientes deve dar suporte à perspectiva financeira.

A perspectiva de processos internos, para Rodrigues (2005), permite aos executivos a identificação dos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar o máximo de eficiência, permitindo atrair clientes e atingir os objetivos financeiros.

Niven (apud RODRIGUES, 2005, p.69) exemplifica medidas para os processos internos, têm-se, por exemplo: custo médio por transação, tempo de distribuição, *lead time* médio, giro de estoque e despesas com pesquisa e desenvolvimento.

Medidas e objetivos que irão proporcionar à empresa a criação de uma infra-estrutura necessária para alcançar os objetivos definidos nas demais perspectivas são trabalhados dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento. Rodrigues (2005) também salienta que tal perspectiva descreve os ativos intangíveis e seus papéis na estratégia organizacional visando o seu alinhamento da estratégia empresarial com os ativos intangíveis.

Essas perspectivas estão inter-relacionadas através de relações de causa-e-efeito que geram no BSC um raciocínio sistêmico dinâmico, fazendo com que indivíduos de vários setores de uma organização compreendam como as partes que a compõem se encaixam e como seu papel contribui para o todo.

2.2 Estrutura do Plano de Ação e Análise do PLR

Após a análise do cenário da empresa, através de ferramentas como o BSC, pode-se montar um plano de ação, que favorecerá a solução de problemas já existentes e possibilitará a aplicação de resoluções futuras. O plano de ação 5W1H permite considerar todas as tarefas a serem executadas, de forma cuidadosa e objetiva, assegurando a implementação organizada das mesmas.

Tal análise detalhada servirá como base para o cálculo da participação de um funcionário ou de um setor no resultado da organização, auxiliando a realização de um programa de remuneração variável.

Os empregados são parceiros naturais, pois são partes da empresa, participam da sua vida, têm vida social intensa no seu interior e querem o seu êxito, pois o sucesso dos trabalhadores depende dos bons resultados obtidos pela

organização. Xavier, Silva e Nakahara (1999) complementam a idéia destacando que os empregados desejam ser reconhecidos e recompensados pela dedicação e por seus resultados, querem saber o rumo da empresa, participar, vencer desafios, superar-se.

De acordo com Coopers e Lybrand (1996), a principal razão que leva empresas a adotar um sistema de remuneração variável é o estabelecimento de um vínculo entre esforço e recompensa. Por essa razão, quanto mais evidente for esse vínculo, melhor será para organização e para o funcionário. Coopers e Lybrand (1996), ressaltam ainda que os sistemas de remuneração variável devem ser construídos com base em alguns componentes considerados essenciais: Fatores determinantes (formalização da expectativa de resultados da empresa), indicadores de desempenho e formas de recompensa.

Claro (2004) salienta que, na construção de um sistema de remuneração variável, deverão ser definidos indicadores e metas de desempenho, sendo de fundamental importância que esses sejam convergentes com as diretrizes e objetivos estratégicos da organização, além de serem factíveis.

Um dos modelos de remuneração variável está regulamentado na Lei n.º 10.101, de 19.12.2000, denominada Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), onde as organizações distribuem aos seus funcionários um determinado percentual sobre os seus lucros.

Para Fannery, Hofrichter e Platten (1997) a participação nos lucros e resultados (PLR) é uma das maneiras de remuneração variável, aliada aos incentivos individuais a colaboradores chaves, pequenos grupos ou equipes de projeto, programas de reconhecimento, incentivos de longo prazo ou participação dos acionistas.

De acordo com Lucena (2004), a sistematização de gestão dos resultados da avaliação de desempenho visa dotar a empresa de um instrumento gerencial capaz de conduzir, de forma mais eficaz, a medida do desempenho na busca da motivação, qualidade, produtividade e resultados positivos de trabalho.

Marinakís (1997) sublima que a participação nos lucros utiliza os ganhos da empresa como variáveis, tendo como objetivo principal o estabelecimento de uma relação entre remuneração e o sucesso da organização. Em períodos de lucros existe remuneração por resultados, e em períodos de crise não há a mesma distribuição.

Claro (2004) ressalta que a participação por resultados, por sua vez, incentiva o trabalho em equipe e melhora o desempenho individual. São estabelecidas metas organizacionais, que serão buscadas pelos funcionários.

De acordo com Costa (1997), é imprescindível estabelecer a existência de lucro como condicionante financeira para a distribuição da quantia aos profissionais, caso atinjam as metas.

A remuneração por resultados e a participação nos lucros, de acordo com Davis e Newstrom (1992), encorajam as sugestões de empregados, incentivam o trabalho em equipe, auxiliam na coordenação e aperfeiçoam o sistema de comunicação; ampliando, assim, a compreensão e a visão dos funcionários no sistema produtivo, por meio da própria participação, não limitando o conhecimento dos empregados apenas aos seus específicos cargos.

Dentre as várias vantagens observadas com a implementação de um programa de PLR, pode-se destacar a satisfação tanto do empregado quanto do empregador, para Paschoal (2007):

[...] A luta das pessoas por maiores ganhos é uma energia permanente que pode constituir-se numa importante forma de alavancar resultados para as organizações. Sob essa perspectiva, oferecer, no lugar de aumentos salariais, uma parte dos lucros como recompensa por comprimento e/ou superação de metas torna-se um grande negócio. (PASCHOAL, 2007, p.118)

Porém, para que o programa de participação nos lucros e resultados seja eficiente, é necessário que se conheça e se possa garantir os fatores de sucesso, tais como a indicação das metas de desempenho, total comprometimento da liderança, simplicidade e flexibilidade, clareza e objetividade e a integração dos objetivos com a estratégia global da organização.

3 METODOLOGIA DO ESTUDO

Esta seção trata sobre a metodologia da pesquisa a ser utilizada no trabalho, definindo as características dela, além de mostrar qual o método que será proposto a ser aplicado para a resolução do problema.

3.1 Metodologia da pesquisa

Para realizar este trabalho utilizou-se uma pesquisa descritiva e uma pesquisa bibliográfica, com uma aplicação prática das ferramentas do Balanced Scorecard juntamente com o método de cálculo da Participação nos Lucros e Resultados em uma empresa de grande porte do setor farmacêutico, portanto, um estudo de caso.

Para Gil (apud SILVA, 2001, p.21), a pesquisa descritiva visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas elaboradas pela equipe de consultores e a alta administração da organização focando a participação indispensável dos funcionários no estudo, na elaboração dos planos estratégicos e cálculos de desempenho. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudo de caso.

De acordo com Chizzotti (1998), o estudo de caso designa pesquisas diversas que serão coletados e registrados dados de um caso específico com o objetivo de relatar, de forma organizada, uma experiência ou avaliá-la analiticamente, com o fim de tomar decisões.

Yin (2001) observa que o estudo de caso é um tipo empírico de pesquisa que estuda fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais variáveis de interesse que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para produzir a coleta e a análise dos dados.

Desta forma, os dados do planejamento estratégico da empresa estudada foram coletados a partir da realização de entrevistas com pessoas-chave, além da coleta de dados de todo o processo através da mensuração in loco. Em seguida estes dados foram avaliados e apresentados em planilhas eletrônicas para facilitar a visualização e o entendimento dos resultados alcançados.

3.2 Método a ser aplicado

O Método que será aplicado consiste em formular um sistema de gestão por desempenho atrelado ao BSC. Tal sistemática possibilita, tanto ao gestor quanto ao empregado, visualizar a participação de cada colaborador para a estratégia de negócios da organização bem como avaliar o grau de desempenho e a recompensa do funcionário.

3.2.1 Etapa 1 – Definição da Arquitetura do Modelo de Gestão

A primeira atividade a ser desenvolvida é, em reunião envolvendo a equipe de consultores e a alta administração, decidir se o BSC será implantado em toda a corporação ou apenas em uma unidade de negócios. Caso o BSC seja implantado apenas em uma unidade de negócios, se faz necessário estudar o relacionamento da área onde o modelo de gestão será implantado com as demais áreas da corporação.

3.2.2 Etapa 2 – Apresentação das Etapas do Estudo a ser Realizado para a Alta Administração da Instituição

A fim de obter o comprometimento e o envolvimento da cúpula organizacional para com o projeto, é importante que a mesma tome conhecimento de todas as etapas que serão desenvolvidas, desde o levantamento da situação atual até a conclusão da pesquisa.

Para tal finalidade realiza-se, por parte da equipe de consultores, um *workshop* onde são explanadas, para a alta administração, as diretrizes do projeto em questão.

3.2.3 Etapa 3 – Descrição do Desenvolvimento e Estrutura da Companhia

O objetivo desta etapa é desenvolver uma base para estabelecer um consenso a respeito das características e necessidades da empresa, definir sua posição, sua estrutura atual.

Entrevistas envolvendo os mais importantes líderes de opinião auxiliam na obtenção de informações acerca dos produtos oferecidos pela empresa, seus processos internos, clientes e mercado alvo.

3.2.4 Etapa 4 – Análise dos Potenciais de Produção e Mercadológico da Instituição

Para o estabelecimento dos pontos fortes e pontos fracos da empresa, a equipe de consultores deve explicar, para alta administração, uma série de fatores que devem ser analisados: quanto às funções administrativas (marketing, finanças, produção e recursos humanos), aspectos organizacionais, abrangência dos processos, níveis de controle, critérios de avaliação e obtenção das informações.

Para o estabelecimento do potencial mercadológico da organização a equipe deve explicar dois fatores: quanto às informações necessárias (processo de integração, tecnologia, governo, sistema financeiro, sindicatos e comunidade), quanto à identificação e análise dos principais ramos de negócio (clientes, peculiaridades do mercado, aspectos básicos do setor de atuação, concorrentes e fornecedores).

3.2.5 Etapa 5 – Estabelecer Missão, Visão, Valores e Estratégia da Empresa

Os consultores realizam um seminário coletivo com os executivos e os principais líderes de opinião a fim de estabelecer o planejamento estratégico da organização.

A missão da corporação é repassada como sendo o objetivo geral que define a própria instituição no mercado e na sociedade, devendo descrever o tipo de negócio, o público alvo, a contribuição esperada e a forma de atuação.

A representação do que a empresa pretende ser (num futuro próximo ou distante) e a definição da forma que essa vai se colocar no mercado e na sociedade representam a perspectiva básica da organização. A visão é formulada com o auxílio de um conjunto de perguntas acerca dos objetivos, possíveis mudanças, principais produtos e o limite temporal para a concretização do objetivo geral.

Os princípios e crenças fundamentais que fornecem sustentação para as principais decisões estão reunidos no conjunto de valores que envolvem questões éticas e morais e dão suporte para a melhoria do modelo de gestão da empresa.

No seminário, deve ser repassado também, que os determinantes da estratégia são as oportunidades e limitações externas (“o que se pode ou não fazer”), competências internas (“capacidade de fazer”) e os valores pessoais dos elementos-chave (“o que se quer fazer”).

3.2.6 Etapa 6 – Levantamento e Modelagem da Situação Atual da Organização

Com o objetivo de coletar informações sobre o posicionamento estratégico da instituição e o desenho dos processos presentes na mesma, é realizado o levantamento da situação atual da mesma. Técnicas de levantamento de dados como entrevistas, observação pessoal, análise documental, técnicas de modelagem de processos e elaboração e análise de fluxogramas são de grande importância para se modelar a atual situação de empresa.

3.2.7 Etapa 7 – Consenso a Respeito da Interpretação da Visão e da Estratégia Adotadas pela Empresa

No intuito de captar informações mais acuradas acerca da atual situação da organização, é realizada uma entrevista com o principal executivo da empresa onde são elaboradas diretrizes para análise dos dirigentes na qual são escolhidas as que mais se adéquam aos objetivos e necessidades da empresa.

3.2.8 Etapa 8 – Estabelecimento das Perspectivas a serem adotadas no BSC

A literatura sugere que sejam tomadas como base as quatro perspectivas originais propostas por Kaplan e Norton, mas não descarta a possibilidade de criação de outras ou modificação das originais.

A escolha das perspectivas deve ser norteadas pela lógica da estrutura da empresa, na qual foram observadas as relações de causa e efeito entre as mesmas e foi analisado e o resultado das ações refletia nos resultados da perspectiva financeira.

3.2.9 Etapa 9 – Tradução da Estratégia em Objetivos Específicos para cada Perspectiva

Esta etapa consiste na definição de objetivos, indicadores, metas e ações que irão compor o BSC. Divide-se nas seguintes sub-etapas:

3.2.9.1 – Definição do Número de Equipes Necessárias para Atender as Perspectivas, bem como o nome dos integrantes das Mesmas

Elabora-se, para cada perspectiva, a divisão de setores em equipes com seus respectivos líderes. Em todos os casos, para efeito de demonstração desta metodologia, será escolhida apenas uma perspectiva.

3.2.9.2 – Identificação das relações de Causa-e-Efeito e desenvolvimento de fórmulas e Indicadores de Desempenho

Com o intuito de facilitar a visualização das relações de causa-e-efeito e o impacto de cada objetivo para a estratégia da organização é confeccionado o mapa estratégico da organização.

Nesta etapa também cada objetivo, dentro da cada perspectiva recebe sua fórmula e o seu respectivo indicador de desempenho.

3.2.9.3 – Formulação de Metas, para cada Equipe, Atreladas a cada Indicador que Deverão ser Alcançadas

A definição das metas a serem alcançadas é realizada por cada equipe e, sequencialmente, as mesmas definem as ações exigidas para o cumprimento das metas.

3.2.10 Etapa 10 - Desenvolvimento de um Plano de Ação

Após identificar as relações de causa e efeito entre os diversos objetivos e metas estabelecidas para cada indicador, as equipes definiram as ações exigidas para o cumprimento das metas. Elaboraram-se planos de ações para cada perspectiva.

3.2.11 Etapa 11 – Incorporação do Programa de Participação nos Lucros e Resultados ao Plano de Ação

Nesta etapa, será mostrada a sistemática de cálculo para a participação dos resultados de cada funcionário, bem como será definido o percentual do lucro líquido que será distribuído e as diretrizes de avaliação dos funcionários.

Nesta etapa também será estabelecida uma escala de avaliação dos indicadores de acordo com o desempenho obtido. Aqui também será definido o percentual destinado à gratificação por desempenho de cada cargo e, por fim, cada funcionário, de acordo com a sua avaliação de desempenho, receberá uma porcentagem desse valor calculado.

4 APLICAÇÃO DO MÉTODO

Nesta seção será aplicado o método proposto na seção anterior. A metodologia desenvolvida é posta em prática com o auxílio do resultado das entrevistas e da coleta de dados realizadas em uma empresa do setor farmacêutico, fundamentados nos métodos propostos neste estudo.

É apresentada, também, uma caracterização da empresa onde foi aplicado o método, mostrando as características do mercado onde ela atua e o processo a ser analisado.

4.1 Definição da Arquitetura do Modelo de Gestão

Em reuniões com a alta administração, a equipe de consultores e os dirigentes decidiram que, na pesquisa realizada, a empresa, visando uma abordagem geral de seus processos e departamentos, implantaria o método em toda a organização. E não apenas em uma unidade de negócios, não se fazendo necessário o relacionamento de uma área específica onde o modelo seria implantado com as demais áreas.

O argumento, que motivou a implantação do método em toda a empresa de uma única vez, foi o fato de que tal decisão garantiria o alinhamento estratégico e consolidaria o novo modelo de organização e gestão, dando uma visão integrada do desempenho da empresa.

As unidades da empresa não possuíam uma estratégia pré-estabelecida, tão pouco uma missão definida, portanto, mesmo sabendo que a construção de um *scorecard* em nível corporativo seria uma tarefa complexa, optou-se por desenvolvê-lo em toda organização

Por não se tratar de uma empresa de grande porte, a grau de complexidade de implantação de um BSC em nível corporativo foi amenizado, tornando-se bastante viável a implantação simultânea em todas as unidades de negócio.

4.2 Apresentação das Etapas do Estudo a ser Realizado para a Alta Administração da Instituição

Foi realizado um *Workshop*, organizado pela equipe de consultores, onde todas as etapas do projeto foram explanadas para a cúpula organizacional.

Com a realização do mesmo, os dirigentes puderam tomar conhecimento do método, desde o levantamento da situação atual até a conclusão da pesquisa. Isso permitiu o comprometimento e envolvimento de toda a cúpula organizacional.

4.3 Descrição do Desenvolvimento e Estrutura da Companhia

O objetivo desta etapa é desenvolver uma base para estabelecer um consenso a respeito das características e necessidades da empresa, definir sua posição e sua estrutura atual.

No intuito de obter informações acerca dos produtos oferecidos pela empresa, processos internos, clientes e mercado alvo, foi realizada uma série de entrevistas envolvendo os mais importantes líderes de opinião, obtendo os resultados que se encontram na página seguinte:

- **Produtos**

Os produtos desenvolvidos pela empresa estão agrupados em três categorias principais: Ampolagem plástica (Glicose, Cloreto de Potássio, Sulfato de Atropina, dentre outros), Ampolagem de vidro (Dipirona Sódica, Diclofenaco de Sódio, Cloridrato de Metoclopramida e Sulfato de Atropina) e Antibióticos em bolsa (Ciprofloxacino, Levofloxacino, Fluconazol).

- **Processos internos**

Os processos internos listados foram: Produção farmacêutica, Fabricação de embalagens plásticas, Qualidade, Manutenção, Administração, Financeiro e R.H.

- **Clientes e Mercado Alvo**

Hospitais e clínicas das diversas regiões nacionais.

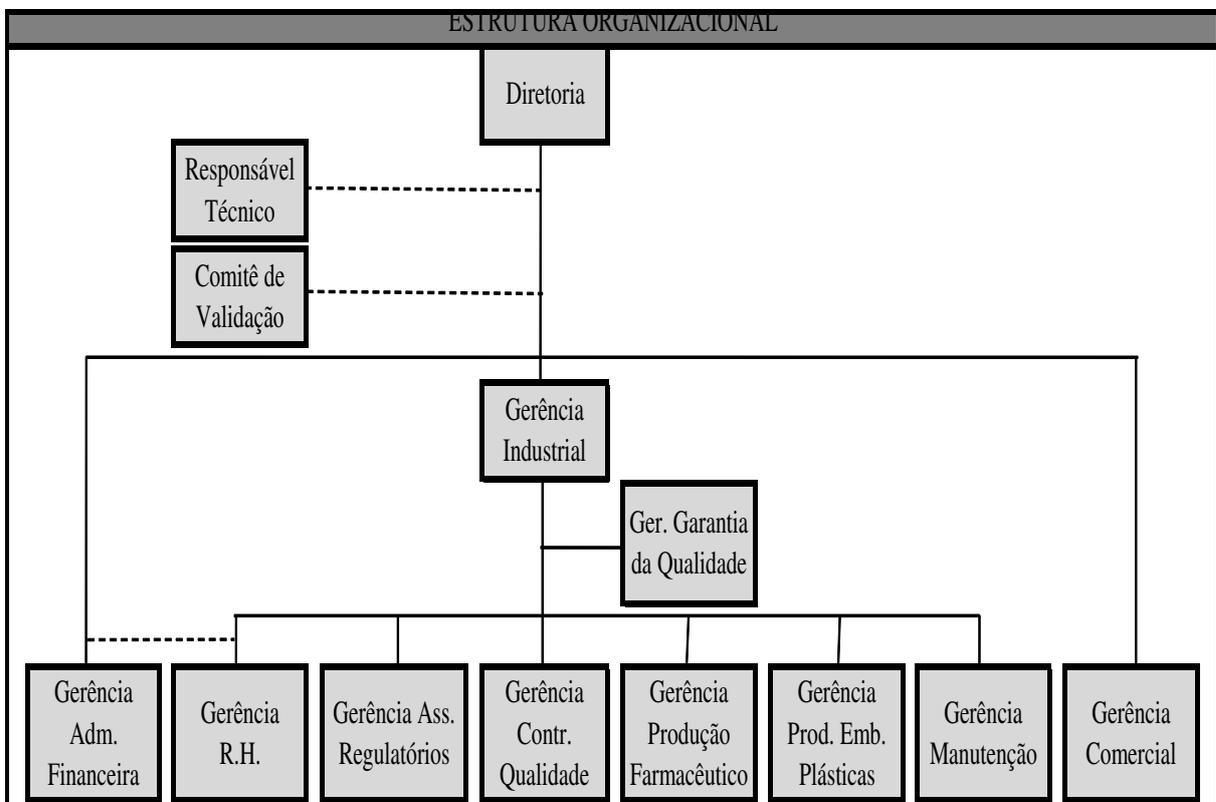
• Estrutura Organizacional

Após reuniões com os gestores e diretores foi possível montar o organograma da empresa. Entretanto, os cargos abaixo da diretoria foram de difícil definição, pois a organização não possuía um quadro definido de seus cargos e, tão pouco, as atribuições estabelecidas para todos os funcionários.

Podem-se separar as gerências da instituição em duas grandes gerências: a primeira se refere à gerência industrial que se subdivide em gerência de assessoria de regulatórios, de R.H., controle de qualidade, produção farmacêutica, produção de embalagens plásticas e de manutenção, separada a estas, mas ainda dentro do quadro das gerências industriais encontra-se a de garantia da qualidade.

A segunda reporta-se diretamente á diretoria e é composta pelas gerências do administrativo e financeiro, que se relaciona com a gerência industrial através do setor de R.H. e a gerência comercial.

Figura 4 - Estrutura Organizacional



Fonte: Próprio Autor.

4.4 Análise dos Potenciais de Produção e Mercadológico da Instituição

Foi realizada uma análise de SWOT onde pode-se ressaltar, internamente, as principais forças e diferenciais da empresa, bem como as fraquezas a serem superadas. Já os fatores externos foram classificados como oportunidades e ameaças encontradas, as quais precisam ser analisadas no intuito de serem elevadas ou extintas.

A figura 5 representa uma parcela da análise de SWOT da empresa, mostrando os principais pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades de maior representatividade.

Figura 5 - Análise de SWOT

PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
1	Flexibilidade da cúpula administrativa	Ausência da formação de lideranças para a continuidade da gestão empreendedora	
2	Capacitação de funcionários	Desinteresse na participação	
3	Otimização dos serviços de informática	Transição da gestão com descontinuidade	
4	Movimento associativo	Pouca disponibilidade de funcionários para trabalhar horas-extra	
5	Formação de parcerias com retorno financeiro para empresa	Falta de educação cooperativista	
6	Alto nível de qualidade dos produtos	Pouca participação nos treinamentos.	
7	Espaço físico	Falta incentivo na qualificação de funcionários	
8	Marca da instituição	Falha na comunicação	
9	Unificação política	Ausência de visão de mercado por parte dos funcionários	
10	Facilitação na cobrança	Falta de um plano de remuneração eficiente e eficaz	
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
1	Parcerias	Tributação excessiva	
2	Meios de comunicação	Restrição do número de clientes por região geográfica	
3	Plano de Previdência Privado	Alto custo de contratação de profissionais especializados	
4	Balcão de negócios	Políticas públicas inadequadas para os hospitais	
5	Antibióticos em Bolsa	Carência de recursos financeiros de grande parte dos clientes	
6	Ampliação do mercado de trabalho em geral	Custo elevado das tecnologias e insumos	
7	Novas tecnologias	Baixo número de pesquisas tecnológicas na área	
8	Baixo número de concorrentes no mercado nacional	Carência de eficiência logística em algumas regiões	

Fonte: Próprio Autor

4.5 Estabelecer Missão, Visão, Valores e Estratégia da Empresa

A equipe de consultores, da qual o autor deste trabalho participou, realizou um seminário coletivo com os executivos e os principais líderes de opinião a fim de estabelecer o planejamento estratégico da corporação.

Os consultores repassaram, para os membros do seminário, a missão como sendo o objetivo geral que define a própria organização no mercado e na sociedade, devendo descrever o tipo de negócio, o público alvo, a contribuição esperada e a forma de atuação.

A representação do que a empresa pretende ser (num futuro próximo ou distante) e a definição da forma que essa vai se colocar no mercado e na sociedade representam a perspectiva básica da organização. A visão foi formulada com o auxílio de um conjunto de perguntas acerca dos objetivos, possíveis mudanças, principais produtos e o limite temporal para a concretização do objetivo geral.

Os princípios e crenças fundamentais que fornecem sustentação para as principais decisões estão reunidos no conjunto de valores que envolvem questões éticas e morais e dão suporte para a melhoria do modelo de gestão da empresa.

Foi repassado que os determinantes da estratégia são as oportunidades e limitações externas (“o que se pode ou não fazer”), competências internas (“capacidade de fazer”) e os valores pessoais dos elementos-chave (“o que se quer fazer”).

Chegou-se a definição da missão da empresa como: “Produzir e comercializar ampolas de vidro e plástico, bem como antibióticos em bolsas plásticas, com o propósito de inovar continuamente, satisfazer as necessidades do mercado e proporcionar rentabilidade consoante a toda a corporação” e com a visão de “Ser reconhecida, até 2018, como referencial de qualidade, produtividade e rentabilidade no mercado global de ampolagem”.

Liderança com exemplo e comprometimento, disciplina e transparência para atingir os objetivos, aprendizado permanente e melhoria constante, visando a superação das metas, respeito ao ser humano, desenvolvendo relações de confiança e responsabilidade com a comunidade e o meio ambiente, foram os valores básicos

determinados. Com base na missão e visão foram estabelecidas as estratégias globais da organização na figura na página 6:

Figura 6 - Planejamento Estratégico

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
1. ESTRATÉGIAS DE CRECIMENTO	
1.1 AUMENTAR A PENETRAÇÃO NO MERCADO	
1.2 REDUZIR PREÇOS A PARTIR DA REDUÇÃO DOS CUSTOS	
1.3 AMPLIAR GEOGRAFICAMENTE COM NOVAS UNIDADES	
1.4 DESENVOLVER O MERCADO	
1.5 AUMENTAR MIX DE PRODUTOS	
1.6 INOVAÇÃO	
2. ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO	
2.1 COM BASE NA TECNOLOGIA	
	2.1.1 INVESTIMENTO EM EQUIPAMENTOS LABORATORIAS DE PONTA
	2.1.2 AQUISIÇÃO DE MÓVEIS E OUTROS UTENSÍLIOS ERGONÔMICOS
	2.1.3 MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA DE EXAUSTÃO DOS LABORATÓRIOS
	2.1.4 DESENVOLVIMENTO E AQUISIÇÃO DE SOFTWARES PARA PESQUISAS
2.2 COM BASE NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	
	2.2.1 APAERFEIÇOAMENTO DAS CENTRAIS DE ATENDIMENTO
	2.2.2 PREOCUPAÇÃO COM A SEGURANÇA DURANTE A UTILIZAÇÃO DO PRODUTO
	2.2.3 INCENTIVOS FINANCEIROS AOS PRINCIPAIS CLIENTES.
	2.2.4 MAIOR FACILIDADE PARA AQUISIÇÃO DE NOSSOS PRODUTOS.
2.3 COM BASE NAS PARCERIAS COM A INICIATIVA PÚBLICA	
	2.3.1 PARICIPAÇÃO EM PROGRAMAS SOCIO-AMBIENTAS EM PARCERIA COM O GOVERNO.
	2.3.2 PARCERIA COM UNIVERSIDADES E CENTROS TÉCNICOS DE ENSINO E PESQUISA.
2.4 COM BASE NA REDUÇÃO DOS CUSTOS	
	2.4.1 REALIZAÇÃO DE CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO ACERCA DOS DISPERDÍCIOS
	2.4.2 MÉTODOS MAIS PRECISOS DE DOSAGEM DAS MATÉRIAS-PRIMAS
	2.4.3 INVESTIMENTOS EM SISTEMAS DE REFRIGERAÇÃO E ILUMINAÇÃO ECONÔMICOS
	2.4.4 TERCEIRIZAÇÃOS DO SERVIÇO DE ENTREGA
3. ESTRATÉGIAS COMPLEMENTARES	
3.1 COM BASE NO RELACIONAMENTO COM OS FUNCIONÁRIOS	
	3.1.1 DEFINIR OBJETIVOS E METAS DE APRENDIZAGEM A SEREM ATINGIDOS
	3.1.2 ACOMPANHAR O RESULTADO DO TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS
	3.1.3 PREMIAR O DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS
	3.1.4 DESENVOLVER UM PLANO DE CARREIRA E REMUEERAÇÃO QUE VALORIZE O DESEMPENHO
3.2 COM BASE NO MARKETING	
	3.2.1 ENGAJAMENTO EM AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DE ALTA VISIBILIDADE
	3.2.2 WEBMARKETING VISANDO UMA INTERAÇÃO EFETIVA E DIRETA COM OS CLIENTES
	3.2.3 CAMPANHA PUBLICITÁRIA MOSTRANDO DIFERENCIAIS TANGÍVEIS DA INSTITUIÇÃO.

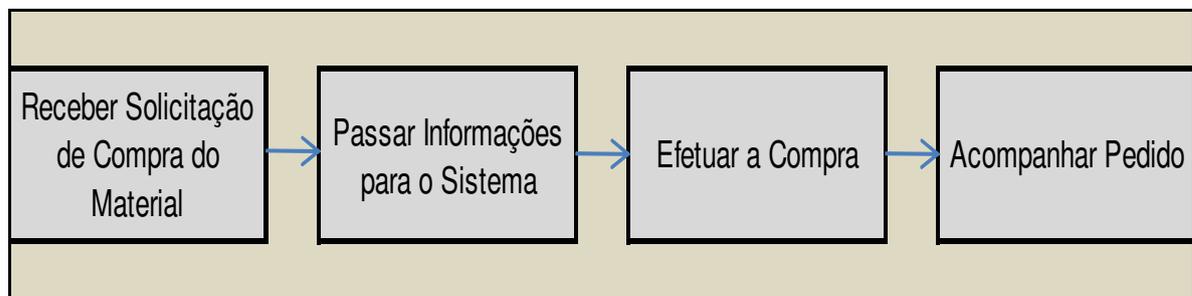
Fonte: Próprio Autor.

4.6 Levantamento e Modelagem dos Processos da Organização

Através de entrevistas com funcionários, observação pessoal dos consultores, análise de documentos e fluxogramas foi possível modelar e levantar os processos da organização. Tal etapa foi essencial para a realização das etapas seguintes, pois, para a utilização do modelo utilizado neste estudo, dela depende a criação de um mapa estratégico da instituição e todos os resultados subsequentes.

Dentre os processos desenvolvidos na empresa segue apresentado na figura 7, com caráter exemplificativo, o processo de compra e aquisição de materiais.

Figura 7 - Procedimento de Aquisição de Material no Setor de Compras



Fonte: Próprio Autor

4.7 Consenso a Respeito da Interpretação da Visão e da Estratégia Adotadas pela Empresa

Foi realizada uma entrevista com o principal executivo da empresa para a captação de informações mais acuradas sobre o quadro atual da empresa. Para tal foi preparado um material contendo declarações de missão, visão e estratégias de algumas empresas usadas como benchmarking, bem como documentos internos da empresa. Durante a entrevista foram elaboradas diretrizes para análise dos dirigentes, esses, juntamente com o executivo principal, escolheram aquelas que mais se adequam aos objetivos e necessidades das empresas.

4.8 Estabelecimento das Perspectivas a Serem Adotadas pelo BSC

A equipe de consultores, juntamente com a alta administração, decidiu formular o Balanced Scorecard sob as quatro perspectivas base. Cada perspectiva foi dividida em um ou mais setores, como mostrado na figura 8:

Figura 8 - Descrição das Perspectivas do BSC

PERSPECTIVAS E SETORES		
PERSPECTIVA	SETOR	
FINANÇAS	CONTABILIDADE	
	COMERCIAL	
	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
CLIENTES	COMERCIAL	
PROCESSOS INTERNOS	COMPRAS	
	CPD	
	CONTROLE DA QUALIDADE	MANUTENÇÃO
		PRODUÇÃO E PCP
		FABRICAÇÃO DE AMPOLAS
		GRUPO DA QUALIDADE
	GARANTIA DA QUALIDADE	
	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	
	ASSESSORIA REGULADORA	
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	RECURSOS HUMANOS	

Fonte: Próprio Autor.

4.9 Tradução da Estratégia em Objetivos Específicos para cada Perspectiva

Esta etapa está dividida em sub-etapas que serão apresentadas a seguir.

4.9.1 Definição do Número de Equipes Necessárias para Atender às Perspectivas, bem como o Nome dos Integrantes das Mesmas

Para realização desta atividade, elaborou-se, para cada perspectiva, a divisão de setores em equipes com seus respectivos líderes. Em todos os casos a seguir, foi selecionada apenas uma perspectiva como base de exemplo.

Figura 9 – Exemplo da Definição das Equipes e suas Perspectivas para o Setor de RH

PERSPECTIVA	SETOR	EQUIPE	LÍDER
Aprendizado e Desenvolvimento	Recursos Humanos	Func. 1, Func. 2, Func. 3, Func. 4	Fun. 1

Fonte: Próprio Autor

O coordenador do projeto, conhecendo todos os processos da empresa, deverá preparar uma lista de sugestões de objetivos e indicadores para cada equipe, que servirá como referência para as ações pertinentes à próxima etapa.

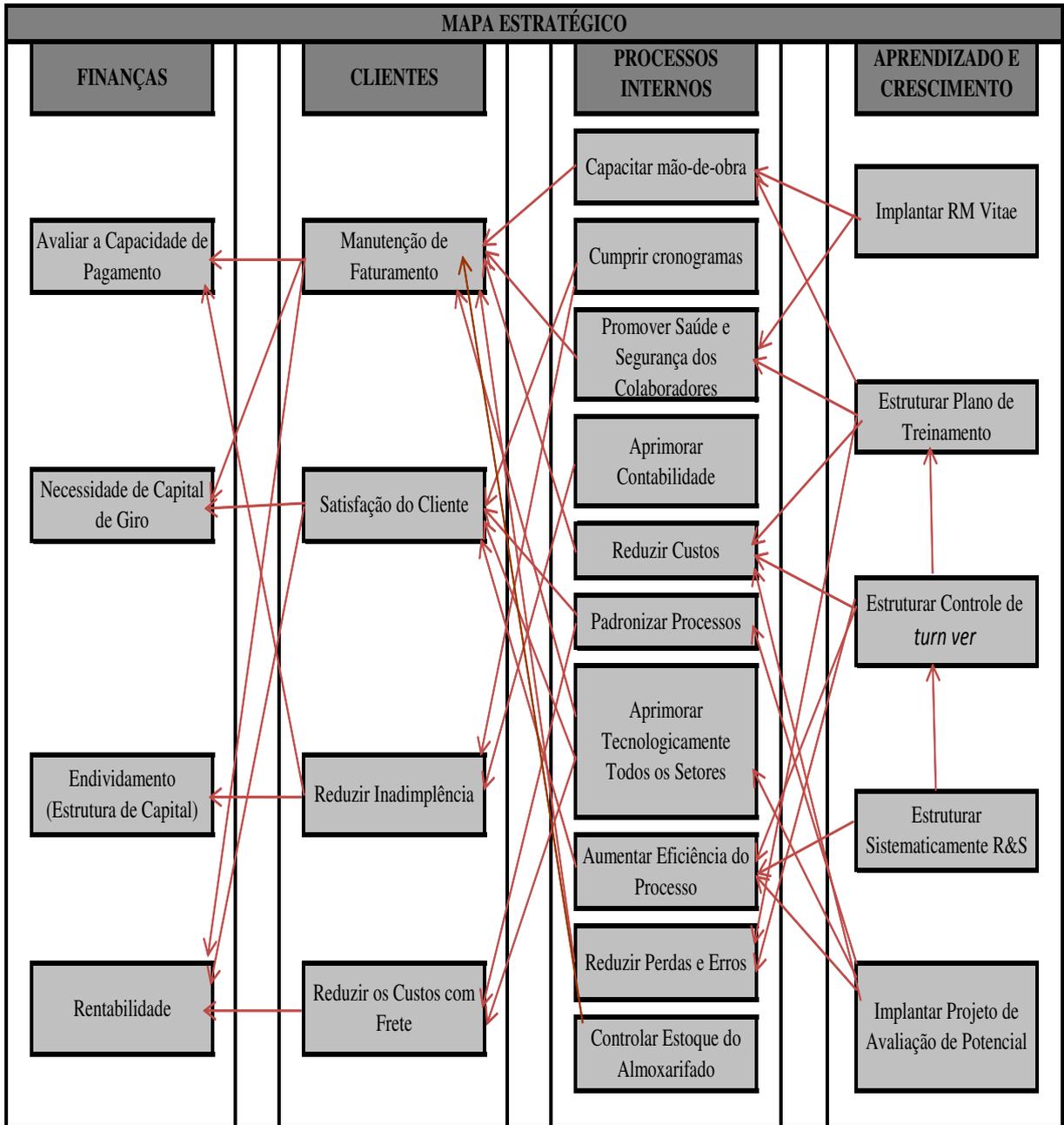
4.9.2 Identificação das Relações de Causa-e-Efeito e Desenvolvimento de Fórmulas e Indicadores de Desempenho

Para gerenciar e avaliar a perspectiva, o grupo, orientado pelo líder, tornou as relações de causa e efeito dos objetivos mais visíveis. As figuras 10 e 11 mostram, respectivamente, o mapa estratégico, com relações de causa-e-efeito da companhia e um exemplo, de um objetivo da perspectiva de Aprendizado e Desenvolvimento, de como o mesmo está relacionado com sua respectiva fórmula e indicador.

Através de reuniões com os líderes, os consultores puderam analisar o entendimento de cada um sobre os objetivos estratégicos da empresa e mostraram a visão de cada uma das perspectivas dos BSC. A partir de uma série de perguntas dentro desses tópicos, pode-se obter um quadro analítico onde as informações das reuniões foram concatenadas

O mapa estratégico contempla as quatro perspectivas - financeira, clientes, processos internos e de aprendizado e crescimento – e, para cada uma delas, são apresentados seus respectivos objetivos e como eles estão relacionados entre si.

Figura 10 - Mapa Estratégico



Fonte: Próprio Autor

Tomando por base alguns indicadores aleatórios que já existiam na instituição e outros tomados através de um *benchmarking*, foram estabelecidos os indicadores que melhor monitorassem os objetivos estratégicos. A figura 11 mostra um exemplo de um objetivo estratégico, dentro da sua perspectiva, com seu indicador de desempenho e a fórmula utilizada para calculá-lo.

Figura 11 - Exemplo da Definição de Fórmulas e Indicadores de Desempenho

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FÓRMULAS	INDICADORES DE DESEMPENHO
Aprendizado e Desenvolvimento	Estruturar Plano de Treinamentos	(nº de empregados treinados/ nº de empregados total)	% Treinamentos

Fonte: Próprio Autor

4.9.3 Formulação das Metas, para cada Equipe, Areladas a cada Indicador que Deverão ser Alcançadas

Após a definição dos objetivos e indicadores para cada perspectiva, as equipes definiram quais são as metas atreladas a serem alcançadas. Uma das metas determinadas, para efeito de exemplificação, foi apresentada na figura 12:

Figura 12 – Exemplo da Formulação das Metas a Serem Alcançadas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FÓRMULAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	METAS
Aprendizado e Desenvolvimento	Estruturar Plano de Treinamentos	(nº de empregados treinados/ nº de empregados total)	% Treinamentos	100%

Fonte: Próprio Autor

Algumas metas foram levantadas a partir de um histórico de desempenho já existente e, para aqueles indicadores que não eram familiares a empresa, foi utilizada a técnica do *benchmarking*, sempre levando-se em consideração que as mesmas deveriam representar um desafio a ser alcançado e, mais ainda, que poderia ser alcançado.

4.10 Desenvolvimento de um Plano de Ação

Após identificar as relações de causa e efeito entre os diversos objetivos e metas estabelecidas para cada indicador, as equipes definiram as ações exigidas para o cumprimento das metas. Elaboraram-se planos de ações para cada perspectiva. O plano de ação envolveu cada um dos passos que deveriam ser seguidos para o alcance das metas como mostrado na figura 13.

Figura 13 – Exemplo da Aplicação do 5W1H

BSC				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FÓRMULAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	METAS
Aprendizado e Desenvolvimento	Estruturar Plano de Treinamentos	(n° de empregados treinados/ n° de empregados total)	% Treinamentos	100%
PLANO DE AÇÃO				
O QUE?	POR QUE?	COMO?	ONDE?	QUEM?
Proceder a Montagem de Planos de Treinamento	Implantar Programas de Aperfeiçoamento e Treinamento	Definindo as Etapas do Plano, objetivos, recursos e Instrucionais	No RH	Func. 1

Fonte: Próprio Autor

4.11 Incorporação de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados ao Plano de Ação

Foi estabelecido, em consenso com o corpo administrativo, que a Participação nos Lucros e Resultados seria estruturada em avaliação global, avaliação por setores e avaliação por funcionário, tendo em vista que, de acordo com Claro (2004), o PLR tem por objetivo o incentivo ao trabalho conjunto, evitando possíveis “concorrências” ou “disputas” que não almejassem o desenvolvimento coletivo.

4.11.1 Determinação do Lucro Líquido a ser Distribuído e do Prazo de Avaliação e Remuneração dos Setores

Em reunião com a alta administração, a equipe de consultores decidiu que, em vista de possíveis discrepâncias de valores que poderiam ocorrer, entre os salários dos funcionários e a porcentagem distribuída, a quantidade máxima a ser dividida entre os funcionários correspondeu a um máximo de 6% do lucro total líquido adquirido pela empresa no prazo de um ano. Tal percentual foi encontrado através de simulação a análise histórica.

Também ficou estabelecido que a empresa seria dividida nas áreas Operacional / Comercial (80 % do Lucro Líquido) e Administrativa / Financeira (20% do Lucro Líquido) e que o percentual máximo de gratificação seria estipulado de acordo com cada cargo da organização, como é observado na Figura 14:

Figura 14 - Percentual do Lucro Líquido para cada Cargo

Comercial/ Operacional	80%	Administrativo/ Financeiro	20%
Gerencia	2,5%	Gerencia	14%
Coordenação / Supervisão	8,0%	Coordenação / Supervisão	8%
Técnicos, Operadores e Técnicos	89,5%	Técnicos, Operadores e Técnicos	78%
TOTAL	100,0%	TOTAL	100%

Fonte: Próprio Autor

Os Percentuais acima mostrados correspondem, para cada cargo, ao valor máximo que pode ser alcançado na divisão do Lucro Líquido. Entretanto, para cada funcionário, será distribuído um percentual desse valor de acordo com o desempenho do mesmo, com o desempenho do setor e com o desenvolvimento global da organização.

4.11.2 Cálculo do Desempenho Global

Para as avaliações global, foi elaborada uma escala de 0 a 5 na qual cada peso está atrelado a um valor associado a cada Indicador. Portanto, o percentual do desempenho global da organização se dá pela seguinte fórmula:

$$\text{Avaliação Global} = (\sum \text{Avaliação Periódica}) / (\sum \text{Avaliação Máxima})$$

Para o ano de 2012 o resultado obtido é mostrado na figura 15:

Figura 15 - Avaliação Global da Organização

INDICADOR	CALCULO	METAS	RESULTADO ESPERADO	NOTA	AVALIAÇÃO MÁXIMA	AVALIAÇÃO PERIÓDICA
ROI	LL / INVESTIMENTO	9% aa	<= 9%	5	5	
			8% a 7%	4		
			6% a 5%	3		
			5% a 4%	2		
			3% a 2%	1		1
			1%	0		
Liquidez Geral	(ATIVO CIRCULANTE + REALIZÁVEL A LP) / (PASSIVO CIRCULANTE + EXIGÍVEL A LP)	1,300	<= 1,3	5	5	
			1,0 a 0,9	4		
			0,8 a 0,7	3		
			0,6 a 0,5	2		2
			0,4 a 0,3	1		
			0,2 a 0,1	0		
% de satisfação dos nossos clientes	Pesquisa de Satisfação	90%	<= 90%	5	5	
			80% a 70%	4		4
			60% a 50%	3		
			40% a 30%	2		
			20% a 10%	1		
			5% a 0%	0		
TOTAL					15	7

Fonte: Próprio Autor

De modo que, para o exemplo mostrado, a avaliação Global da Organização foi de 46,68%.

4.11.3 Cálculo do Desempenho para o Setor de RH

Estabeleceu-se que o resultado do setor deveria estar atrelado ao resultado global da organização na medida em que, 60% do resultado do setor estaria atrelado ao resultado global da organização em quanto que os outros 40% corresponderiam ao resultado da avaliação periódica do setor analisado.

O resultado se setor está estruturado de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Resultado do Setor} = [(\sum \text{Avaliação Periódica}) / (\sum \text{Avaliação Máxima}) * 40\%] + (\text{Avaliação Global} * 60\%)$$

De modo que, para o setor de RH, a figura 16 mostra os objetivos do setor bem como resultados da avaliação periódica no ano de 2012.

Figura 16 - Avaliação do Setor de R.H.

OBJETIVO	INDICADOR	METODO DE CALCULO	METAS	RESULTADO ESPERADO	NOTA	AVALIAÇÃO MÁXIMA	AVALIAÇÃO PERIÓDICA
Estruturar o Plano de Cargos, Carreiras e Salários da empresa	Percentual de Demissão	(Demissão no mês / total de empregados %)	0%	0% Demissão	5	5	
				10% Demissão	4		4
				20% demissão	3		
				30% demissão	2		
				40% demissão	1		
				50% demissão	0		
	Autuação por paradigma salarial	(Nº de multas/ nº de autuações)	0	= 0 Nº de atuações	5	5	5
			> 0 Nº de atuação	0			
Estruturação da área de pessoal da empresa	Percentual de perdas	(Perdas / Causas Trabalhistas totais)	0%	= 0 Nº de Causa de Trabalhistas	5	5	5
				> 0 Nº de Causa de Trabalhistas	0		
	Percentual de multas	(nº de multas x fiscalização)	0%	= 0 Nº de Multas Trabalhistas	5	5	5
				> 0 Nº de Multas Trabalhistas	0		
	% Erros na folha de pagamento	(nº de erros na folha de pagamento/)	0%	= 0 Nº de Erros na Folha de Pagamento	5	5	5
				> 0 Nº de Erros na Folha de Pagamento	0		
	% Reclamações alteradas / reclamações totais	(Nº de reclamações atendidas/ Nº de reclamações totais)	100%	100% reclamações atendidas e resolvidas	5	5	
				80%	4		4
70%				3			
60%				2			
50%				1			
			<50%	0			
Capacitar os empregados da empresa	% Treinamentos	(nº de empregados treinados/ empregados) Investimento de treinamento / investimento total	100%	100%	5	5	
				80%	4		
				60%	3		3
				40%	2		
				20%	1		
					0		
							<20%
Estruturar as ações de segurança do trabalho	FAP		1	Manter nível 1	5	5	5
				Não manter o nível	0		
	% Exames de saúde ocupacional	(nº exames realizados/ nº exames planejados)	100%	100%	5	5	5
				<100%	0		
Lançar as contas no sistema no prazo	NF's e Doc de Pagamento Físicas versus Sistema	Nº de Dias de Atraso	05 Dias antes do	>05 dias do vencimento	0		
				<= 05 dias do vencimento	5	5	5
TOTAL						50	46

Fonte: Próprio Autor

De acordo com a sistemática de cálculo estabelecida, foi possível obter o resultado do setor de RH para o ano de 2012, o mesmo foi de 64,80%.

4.11.4 Cálculo do Desempenho para o Funcionário

Foi elaborada uma lista de critérios para avaliação dos funcionários na qual, cada critério seria avaliado, pelo chefe do setor, dentro de uma escala de 0 a 5.

Foi criado também um fator de redução do desempenho do funcionário de acordo com a quantidade de faltas não justificadas do mesmo onde, 3 faltas ou menos durante o ano, resultariam num decréscimo de 50% do seu desempenho e, numa quantidade superior a 3 faltas não justificadas haveria um decréscimo de 100%.

Além do fator de redução, o desempenho do funcionário está atrelado ao desempenho do seu respectivo setor e ao desempenho global da organização, como mostra a fórmula a seguir:

Avaliação do Funcionário = $\{[(\sum \text{Avaliação Periódica do Setor} + \sum \text{Avaliação periódica do Funcionário}) / (\sum \text{Avaliação Máxima do Setor} + \sum \text{Avaliação Máxima do Funcionário})] * 40\% \} + (\text{Avaliação Global} * 60\%) - \% \text{ de Redução do Funcionário}$.

A figura 17 mostra o resultado da avaliação de um funcionário no setor de recursos humanos. Mostra também os quesitos em que os funcionários da organização foram avaliados

Figura 17 – Exemplo da Avaliação de um Funcionário

RESULTADO INDIVIDUAL - Func. 1		
Cargo: Gerente	Setor Recursos Humanos	
INDICADORES	AVALIAÇÃO MÁXIMA	AVALIAÇÃO PERIÓDICA
Liderança	5	5
Apresentação Pessoal	5	5
Criatividade	5	4
Comunicação	5	5
Proatividade	5	5
TOTAL	25	24
Fator Redutor - 3 Faltas ou Menos	50%	0%
Fator Redutor - Mais de 3 Faltas	100%	0%
Fator Redutor Total	100%	0%
% de Redução do Funcionário		0%

Fonte: Próprio Autor

Utilizando a fórmula apresentada calcula-se que a avaliação do Func. 1, para o período de 2012 é de 65,33%

4.11.5 Cálculo da Remuneração para o Funcionário

Como mostrado no subitem 4.1.1, a remuneração do funcionário está atrelada ao seu cargo e a área em que está atuando, bem como a sua avaliação anteriormente calculada. Deste modo, pode-se estabelecer a seguinte fórmula

Valor a ser pago ao funcionário = Lucro Líquido * % Destinado ao PLR * % da Área de atuação * % do Cargo * Avaliação do Funcionário

Como caráter exemplificativo, para o funcionário 1, gerente do setor de RH que atua na área administrativa / financeira, temos o seguinte valor para um Lucro Líquido de R\$ 1.750.000,00.

Valor pago ao Func. 1 = 1.750.000,00 * 6% * 20% * 14% * 65,33% = R\$ 1.920,70.

4.12 Considerações

Nesta seção, foi aplicado o método proposto deste trabalho. Porém, primeiro foi necessário realizar a caracterização da empresa, com a finalidade de dar ao leitor um contexto do cenário onde o método foi aplicado.

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

Identificar as relações de causa e efeito entre os objetivos das diversas perspectivas foi um grande desafio que possibilitou um melhor conhecimento das

atividades de cada área, percebendo seu grau de responsabilidade para o alcance das metas.

Outra dificuldade relacionou-se a como seriam controlados os resultados. Dessa forma, foram estabelecidos metas a partir dos objetivos que estavam mais relacionados com a estratégia global da organização. Tal análise recebeu suporte de um sistema de avaliação desenvolvido pela alta gerência almejando o controle do desempenho dos setores na realização das suas respectivas atividades.

Tendo como base um sistema de avaliação com notas de 0 a 5, observou-se que todos os setores obtiveram um desempenho acima de 62% representando um desempenho superior ao esperado, com exceção dos setores de Compras (52%) e CPD (55%) que alcançaram um percentual dentro do esperado apenas. Doravante os resultados obtidos, pode-se verificar a eficácia do método proposto.

Tomando como exemplo um funcionário do setor de Recursos Humanos, no que se refere ao percentual de participação distribuído no ano de vigor do novo programa, o funcionário recebeu 65,33% dos 0,168% do lucro líquido da empresa. Este resultado atendeu as expectativas da empresa e dos funcionários.

5 CONCLUSÕES

O alinhamento entre produtividade e remuneração era um dos grandes problemas da empresa estudada, uma vez que a mesma, buscando o comprometimento dos funcionários e o fim de disputas que não levassem ao desenvolvimento coletivo, almejava uma ferramenta de gestão capaz de evidenciar, para cada funcionário, a contribuição dos mesmos para o crescimento da organização bem como os retornos obtidos com o alcance dos objetivos, tanto individuais quanto dos setores.

O método proposto consiste em onze etapas e, dentre as maiores dificuldades encontradas com a implantação do mesmo está o longo prazo para a obtenção de resultados plausíveis, tendo em vista que o método visa um crescimento estratégico da instituição em longo prazo.

O apoio e assistência da alta cúpula da empresa foram de suma importância no transcorrer do processo de implantação desta metodologia, tendo em vista que, para se chegar às atividades de nível operacional, aquelas mais ligas aos funcionários de chão de fábrica, passou-se um longo percurso que, no seu início, foram traçados objetivos-chave que visam à manutenção e desenvolvimento da empresa.

Antes de iniciar a descrição do método proposto, foi preciso realizar uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de obter embasamento teórico acerca dos conceitos apresentados no estudo. Primeiro foram explanados os conceitos pertinentes ao planejamento estratégico e análise de SWOT, fundamentais para que se possa desenvolver um estudo como o Balanced Scorecard.

Sobre BSC, foi apresentado como o mesmo surgiu e como é composta a sua liturgia, seus fundamentos e perspectivas, bem como a metodologia adotada pelos criadores desta ferramenta capaz de auxiliar na compreensão de como as partes de uma organização se encaixam e a contribuição de cada uma para o todo.

O BSC fomentou o atendimento aos critérios estabelecidos pela Lei 10.101 acerca do PLR na empresa, pois a lei afirma que as organizações poderão adotar critérios e condições para o programa de PLR como índices de produtividade,

qualidade ou lucratividade da mesma; ou programas de metas, resultados e prazos. Desta forma, a estrutura do BSC, que incentiva a determinação de objetivos estratégicos, metas e indicadores, é totalmente compatível com o que exige a lei.

No caso da empresa pesquisada, o Balanced Scorecard foi útil devido ao fato de ter afinidade com os programas de gestão já implantados na empresa. Havia a necessidade de vincular este programa a um método de incentivo à participação dos funcionários na estratégia de negócios da empresa, bem como o trabalho em equipe.

O método proposto baseou-se em uma seqüência de passos ou ações que foram realizados partindo da estratégia da empresa que se desdobrou em objetivos, indicadores, metas e ações, definidos para cada perspectiva determinada.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que a grande questão enfrentada por todas as empresas é como relacionar os sistemas formais de recompensa às medidas do scorecard. Para que gere mudança de cultura, a remuneração deve estar ligada à realização das metas do scorecard. Para tal foi utilizado um plano de ação que foi capaz de definir, para os diferentes objetivos estabelecidos, uma série de atividades, bem como os agentes responsáveis pela execução das mesmas.

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

Para efeitos de simplificação, neste trabalho foi mostrado apenas o caso de um funcionário específico, no intuito de que a mesma metodologia foi utilizada para todos os outros funcionários da organização. Tal fato mostrou-se suficiente para exemplificar a implantação do BSC como cenário de análise para a determinação da Participação nos Lucros e Resultados de uma empresa do setor farmacêutico (**objetivo geral**).

Segui-se, para o alcance do objetivo geral, uma metodologia que, através de reuniões com a alta cúpula da organização, teve início com a definição de onde

trabalho seria aplicado, na empresa como um todo ou em apenas uma unidade de negócios, a partir daí foram realizadas entrevistas e *Workshops* no intuito de explicar todas as etapas do projeto e garantir a comprometimento de todo o corpo organizacional.

Nas entrevistas e reuniões também foi possível observar o desenvolvimento e estrutura da companhia onde houve grande dificuldade no que concerne a descrição dos processos Internos, uma vez que a mesma não possuía tal informação e houve a necessidade, por parte dos consultores, de analisar procedimentos e fazer observações *in loco*.

Através do conhecimento sobre a empresa foi possível se levantar os pontos fortes e fracos da organização. Também foi realizada uma análise do ambiente mercadológico em que a mesma atua, possibilitando o levantamento das oportunidades e ameaças que a empresa está sujeita.

A equipe de consultores realizou um seminário onde foram formuladas a visão, a missão e os valores da empresa. Tendo por base a missão e a visão, foram estabelecidas as estratégias globais da organização que culminaram com um esboço do planejamento estratégico da mesma (**primeiro objetivo específico**).

De posse do planejamento estratégico, foi modelada a situação atual da organização, onde a falta de documentação implicou em um longo tempo para a conclusão desta etapa. Em seguida foram estabelecidas as perspectivas do BSC e as mesmas foram traduzidas em objetivos específicos, chegando-se assim ao mapa estratégico da empresa em questão (**segundo objetivo específico**).

Após identificar as relações de causa-e-efeito presentes no mapa estratégico e os objetivos e metas estabelecidas para cada indicador, tornou-se possível descobrir que ações seriam exigidas para o cumprimento das metas. Concatenando todas as informações obtidas foi desenvolvido um Plano de Ação (**terceiro objetivo específico**) onde se tornou ainda mais evidente a interface entre as diversas áreas de empresa.

A visualização das ações que levariam ao alcance dos objetivos estratégicos possibilitou o levantamento do que seria realmente importante e o que

teria o maior peso para a organização como um todo, para os setores e para cada funcionário dentro do quadro estratégico da instituição.

Através da criação dos pesos, foi possível estabelecer, dentro dos resultados esperados, um sistema de avaliação periódica dos indicadores. Tal ação foi desenvolvida tanto para o quadro global da organização, quanto para cada setor e funcionário.

Atrair, através de fórmulas, o desempenho do funcionário ao desempenho do seu setor e conseqüentemente ao da organização demandou grande trabalho por parte dos consultores e colaboradores da organização. Entretanto, foi possível observar, através de uma simulação, que o mesmo era condizente com as necessidades e, portanto, havia sido desenvolvida uma metodologia para calcular a participação nos lucros e resultados de cada funcionário (**quarto objetivo específico**).

Desta forma, conclui-se que a metodologia para calcular a participação nos lucros e resultados dos funcionários, tendo como base o BSC, se deu de maneira coerente com a estratégia da empresa, condizente com a efetiva contribuição de cada um para o alcance das metas estabelecidas, e envolvendo a participação e a responsabilidade de ambas as partes, alta administração e funcionários.

REFERÊNCIAS

- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez, 1998.
- CLARO, Maria. A. *Indicadores Para Criar um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR): Um Estudo Multicaso*. 2004. 141f. Tese (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, 2004.
- COOPERS & LYBRAND. *A Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.
- COSTA, S. A. Uma Ferramenta de Gestão. O Estado de São Paulo. *Net*. São Paulo: mai, 1997. Disponível em: <<http://www.jt.estadao.com.br/notici97/97=10-05/artigos.htm>>. Acesso em 10.01.2013.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. *Pessoas, Desempenho e Salários: as Mudanças na Forma de Remuneração nas Empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle de seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KAPLAN, Robert e NORTON, David. *A Estratégia em Ação: Balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert E NORTON, David. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. *Planejamento estratégico e gestão do desempenho para Resultados*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARINAKIS, Andrés. E. *Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados das Empresas no Brasil: Um Instrumento para Acelerar a Reestruturação Necessária*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 37, p. 56-64. Out/Dez. 1997.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. *Planejamento estratégico conceitos metodologia prática*. 23° Ed São Paulo: Atlas, 2007.
- PASCHOAL, Luiz. *Administração de Cargos e Salários*. Qualitymark, 2007.
- RODRIGUES, Maxweel. V. *Método para Determinação da Escala de Prioridade de Ações Estratégicas Fundamentado no Grau de Inter-Relacionamento entre os*

Indicadores das Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) e o Valor Econômico Adicionado (EVA). 2005. 188f. Tese (Doutorado). UFSC, Florianópolis, 2005.

WOILER, S.; Mathias, W. F. *Projeto: planejamento, elaboração e análise*. 1 ed São Paulo: Atlas, 1996.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. *Remuneração Variável: Quando os Resultados falam mais alto*. São Paulo: Makron Books, 1999.

YIN, R. K.. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.