

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

LUIZ HENRIQUE FIGUEIRA MARQUEZAN

**UM ESTUDO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DE
EXECUTIVOS EM EMPRESA DE CAPITAL FECHADO**

São Leopoldo

2012

LUIZ HENRIQUE FIGUEIRA MARQUEZAN

**UM ESTUDO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DE
EXECUTIVOS EM EMPRESA DE CAPITAL FECHADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Professor orientador: Dr. Carlos Alberto Diehl

São Leopoldo

2012

M357e Marquezan, Luiz Henrique Figueira.
Um estudo sobre remuneração variável de executivos em empresa de capital fechado / Luiz Henrique Figueira Marquezan. – 2012.
177 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2012.
"Professor orientador: Dr. Carlos Alberto Diehl."

1. Remuneração de executivos. 2. Sistemas de recompensa. 3. Conflitos de interesse. 4. Teoria de agência. I. Título.

CDU 657

**UM ESTUDO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DE
EXECUTIVOS EM EMPRESA DE CAPITAL FECHADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Clea Beatriz Macagnan – UNISINOS

Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti – UNISINOS

Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari – UNIVERSIDADE PRESBITERIANA
MACKENZIE

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl

Visto e permitida a impressão.
São Leopoldo.

Profª. Dra. Clea Beatriz Macagnan
Coordenadora do PPG em Ciências Contábeis

AGRADECIMENTO

Diante dos momentos finais dessa dissertação muitos momentos e pessoas fizeram parte de meus pensamentos, transpondo os dois anos de mestrado. Antes, bem antes. Sem receio de criar aqui qualquer ordem... agradeço...

A Deus, pela força que proporciona às pessoas, sem apego ou vínculo à forma ou a uma ou outra religião/crença específica.

Meus pais, Valdemar e Salete, por terem originado minha irmã e a mim. Deram-me uma amiga e a vida. E durante a vida, proporcionaram-me condições para que estivesse escrevendo essas palavras, fatos que muitas vezes percebemos muito, muito tempo depois que aconteceram. Obrigado por serem assim, da forma como os percebo na minha vida. Obrigado pelos exemplos.

Minha irmã, Fernanda, uma amiga, além de ser a primeira professora. Uma ávida incentivadora da carreira acadêmica, estudos, pesquisa e docência. Crítica sobre meus textos propiciou-me novos aprendizados.

Carolina, minha namorada, pela pessoa que é e pela pessoa que sou quando estamos juntos. Pelo sentimento que compartilhamos. Pelos bons momentos, pelo apoio durante o curso e na vida. Pelos estudos em conjunto e por entender minha ausência. Obrigado pelos sorrisos, conversas, cafés da manhã, descansos e vinhos. À sua família pela acolhida, conversas e amizade.

Ao orientador dessa pesquisa. Orientador de minha trajetória no mestrado, Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl (também conhecido como CD ou Diehl), pelo exemplo, pelo conteúdo de suas aulas e de nossas conversas, sobre as questões profissionais, acadêmicas e pessoais. Pelo apoio, direcionamentos, dicas, correções de rumo. Pelas perguntas certas, em que me fazia perceber o ponto que faltava analisar em cada tema pesquisado. Pelas críticas, sem as quais não haveria desenvolvimento. Pelo chimarrão nas reuniões de orientação.

Aos professores do PPG com os quais tive a oportunidade de aprender durante as aulas, pelo conhecimento, pelos ensinamentos e pelas críticas: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza; Prof. Dr. Romeu Forneck; Profa. Dra. Clea Beatriz Macagnam; Profa. Dra. Beatriz T. D. Fischer, Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves. À Profa. Dra. Clea Beatriz Macagnam e Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti pelas diretrizes na leitura de meu projeto de dissertação. A Luciana Grimaldi, pelas inúmeras orientações.

Ao Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari pelas dicas durante o congresso AnpCont 2011, sem saber que faria parte da banca de avaliação desta pesquisa.

Previamente agradeço aos professores desta banca de avaliação. Pelo tempo dedicado na leitura. Suas considerações certamente irão melhorar esse trabalho.

À empresa Sul Bebidas (nome fictício) pela oportunidade de pesquisa. Pelo apoio de seus executivos, em especial aos Diretor Financeiro e Gerente de Controladoria pela disposição em auxiliar-me em cada etapa do estudo. Que sirva este exemplo para outras empresas. Muito obrigado.

Aos colegas e amigos do Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo, representados pelo incentivo ao estudo da Sra. Angela Perin. À equipe da Contabilidade, pela recepção, ensinamentos e apoio nas minhas ausências durante o período de aulas e de orientações: Adenir, Aline, Andréia, Elisiane, Leonice, Milton, Morgana, Rafael, Roberta e Yasmin. A eles também agradeço pelas conversas e cafés, armas contra o sono provocado pelas pesquisas.

Aos colegas e amigos do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA) em nome de sua Reitora, Profa. Iraní Rupolo, do coordenador curso de ciências contábeis, Prof. Odone Santos da Luz e dos demais professores: Ana Paula, Claudinei, Daniele, Jéferson, João, Jonas, Luci, Maria Dolores, Renato e Rogério.

Aos meus professores de etapas anteriores, em especial ao Prof. Gilberto Brondani, meu orientador na graduação e na especialização. Profa. Selia pelas dicas de quem já viveu um mestrado e pelos livros emprestados.

Aos amigos, os irmãos que a vida nos apresenta. Dentre eles, alguns que participaram destes dois anos, ouvindo minhas histórias e percebendo minha ausência constante: Fabrício, Alan, Márcio, Humberto, André, Everton, Lucio e Vicente, os casais Jéferson e Fernanda, João Paulo e Laura, Gabriel e Cláudia. Ao amigo Jéferson, agradeço todas as dicas e orientações, além do incentivo ao ingresso no mestrado.

Aos colegas e amigos que o mestrado apresentou. Juliano, grande pessoa, mesmo com sua rápida presença no início do curso, ganhei um grande amigo. Renato, Ana e Franciele por acreditarem nos nossos primeiros artigos. Aos parceiros das fases finais dos estudos, João Rafael e (novamente) Renato, grandes amigos. Às críticas e aos aprendizados propiciados pela turma da linha de pesquisa de controle de gestão e aos membros do grupo de pesquisa CONTEST – Implementação e Controle Estratégicos: Sinara, Caroline, João Rafael e Ana. E, com certeza, pelos momentos de compreensão e compartilhamento de todas as nossas angústias enquanto alunos em formação, uma formação um tanto árdua. Saudade das nossas aulas...

*“A pesquisa é um bom exemplo de que o fim,
se existe, é relativo e transitório.
Quando se pensa chegar nele,
percebe-se que ali estão novos começos.”*

RESUMO

A separação entre propriedade e controle nas empresas origina a chamada relação de agenciamento, na qual os sócios (principal) delegam a autonomia das decisões a executivos contratados (agente). A Teoria de Agência, que estuda este fenômeno, tem como um de seus pressupostos o autointeresse das pessoas. Diante disso, um dos objetivos do controle de gestão é assegurar ou diminuir as eventuais divergências entre os interesses dos proprietários e dos executivos. Essa Teoria indica a concessão de incentivos, como a remuneração variável, com essa finalidade. Nesse contexto, este estudo propôs-se a estudar este fenômeno, sobre como funciona um sistema de remuneração variável para executivos utilizado como forma de controle de gestão. Para isso realizou-se uma pesquisa aplicada sobre a realidade de uma empresa, que atua no ramo de bebidas, e possui planos de remuneração variável por desempenho. Os procedimentos de coleta das evidências foram: observação direta; análise documental; e entrevistas semiestruturadas com dez executivos contemplados nestes planos. O tratamento dessas ocorreu por meio da combinação entre as técnicas de análise de conteúdo e de discurso. Dentre outros resultados, as evidências indicam que a empresa premia o desempenho com remuneração variável, por participações nos lucros e gratificações em dinheiro. Essas formas de recompensa, os momentos de pagamento ao final de cada ano, o uso de indicadores de desempenho financeiros, e o padrão de desempenho anual, combinados, podem gerar um problema de agência por direcionar o foco dos executivos ao curto prazo. Compensando isso, verificou-se o uso de uma forma de avaliar o processo do desenvolvimento profissional do executivo de forma qualitativa, com efeitos de curto e longo prazos. A composição de três planos de remuneração por desempenho propicia alinhamento de interesses: (a) entre executivos e os demais funcionários; (b) entre os executivos, por serem remunerados por metas que não apresentem divergências matemáticas e pelo uso de metas coletivas e organizacionais; (c) entre sócios e executivos tendo esses a maior possibilidade de remuneração variável vinculada ao alcance da meta principal para empresa, o indicador EBITDA. Quanto aos interesses, os executivos que são sócios demonstram tranquilidade quanto ao risco deste tipo de remuneração, apresentando preocupação maior com a continuidade da empresa a longo prazo. Constatou-se também que o desejo de possuir metas como desafios e o desenvolvimento profissional foram apontados como motivos dos executivos preferirem a remuneração variável. Além dos planos de remuneração, a presença de dois sócios entre os executivos indica redução da assimetria informacional e maior facilidade no processo de alinhamento dos interesses de ambos.

Palavras-chave: Remuneração de executivos. Sistemas de recompensa. Conflitos de interesse. Teoria de Agência.

ABSTRACT

The separation of ownership and control in companies originating the call agency relationship, in which shareholders (principal) delegate decisions to empower executives hired (agent). The Agency Theory, which studies this phenomenon has as one of their self-interest of those assumptions. Thus, one of the goals of management control is to ensure or reduce any differences between the interests of owners and executives. Theory indicates that the granting of incentives such as variable pay, for this purpose. In this context, this study aimed to study this phenomenon, about how a variable compensation system for executives used as a form of management control. To this end we carried out a survey applied to the reality of a company, which operates in the beverage industry, and has variable remuneration plans for performance. The procedures for collection of evidence were: direct observation, document analysis and semistructured interviews with ten executives included in these plans. The treatment of these occurred through the combination of the techniques of content analysis and discourse. Among other results, the evidence indicates that the company rewards performance with variable pay for bonuses and cash bonuses. These forms of reward, the times of payment at the end of each year, the use of financial performance indicators, and the pattern of annual performance, combined, can create an agency problem by directing the focus of executives to the short term. Offsetting this, there was the use of a way to evaluate the process of professional development executive in a qualitative manner, with effects of short and long term. The composition of three plans pay for performance provides alignment of interests: (a) between executives and other employees, (b) between the executive, to be paid by targets that do not show differences by using mathematical and collective goals and organizational; (c) between these members and executives with the greatest possibility of variable compensation tied to the achievement of the ultimate goal for the company, the EBITDA. As for interests, executives who are members demonstrate tranquility about the risk of this type of compensation, showing more concern about the continuity of the company's long-term. It was also the desire to own goals and challenges and professional development were identified as reasons for preferring executive incentive compensation. In addition to the compensation plans, the presence of two members among executives indicates a reduction of information asymmetry and greater ease in aligning the interests of both.

Keywords: Executive compensation. Reward systems. Conflicts of interest. Agency Theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo da pesquisa	23
Figura 2 – Sistema de controle estratégico	31
Figura 3 – Controle de gestão ampliado.....	33
Figura 4 – Passos na elaboração e implementação do planejamento estratégico	35
Figura 5 – Fontes primárias de coleta das evidências – linhas da tabela.....	61
Figura 6 – Estrutura e cadeia de vendas e distribuição da Sul Bebidas.....	71
Figura 7 – Exemplo de cálculo do valor a distribuir no PPR.....	80
Figura 8 – Resumo dos benefícios dos executivos.....	110
Figura 9 – Encadeamento das metas dos executivos.....	113
Figura 10 – Momentos de definição de metas, avaliação e pagamento da remuneração no PBE	125
Figura 11 – Momentos de avaliação e pagamento da remuneração no PR-P.....	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Visão Geral da Teoria de Agência	27
Quadro 2 – Classificações dos indicadores de desempenho	38
Quadro 3 – Bases teóricas para definição das categorias de análise	59
Quadro 4 – Características da empresa pesquisada	69
Quadro 5 – Executivos e abrangência de suas gestões	72
Quadro 6 – Estrutura da Sul Bebidas utilizada nesta pesquisa.....	72
Quadro 7 – Identificação dos respondentes	73
Quadro 8 – Metas do PPR por área	77
Quadro 9 – Abrangência da gestão e da avaliação de desempenho dos executivos	83
Quadro 10 – Conjunto de indicadores específicos de cada executivo.....	84
Quadro 11 – Considerações dos executivos sobre a construção dos planos	94
Quadro 12 – Considerações dos executivos na elaboração do orçamento	97
Quadro 13 – Considerações dos executivos na elaboração da meta de EBITDA	99
Quadro 14 – Algumas percepções dos executivos sobre a meta de EBITDA...	108
Quadro 15 – Declarações dos entrevistados sobre condições da empresa para o alcance das metas	119
Quadro 16 – Considerações dos executivos sobre a Avaliação Qualitativa de Desempenho.....	128
Quadro 17 – Considerações dos executivos sobre a substituição de remuneração variável por fixa	132
Quadro 18 – Considerações dos executivos sobre possíveis mudanças nos planos de remuneração	136
Quadro 19 – Considerações dos executivos sobre revisões dos indicadores de desempenho	138
Quadro 20 – Considerações dos executivos sobre uma possível extinção da remuneração variável	140
Quadro 21 – Relações com estudos recentes	154

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escala de desempenho da Performance Específica	88
Tabela 2 – Escala de desempenho da Performance Organizacional	88
Tabela 3 – Percentual da remuneração variável dos executivos.....	89
Tabela 4 – Escala de percentuais de remuneração variável do PR-P.....	92
Tabela 5 – Limites de remuneração dos executivos no PR-P	103

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Percentual para pagamento aos funcionários	81
Equação 2 – Performance específica do desempenho do executivo (PESP)	86
Equação 3 – Fórmula para definição do valor líquido a receber pelo executivo no PBE	87
Equação 4 – Fórmula para definição do valor líquido a pagar no PR-P	91

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2 PROBLEMA	19
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 JUSTIFICATIVA.....	19
1.5 DELIMITAÇÃO, LINHA E GRUPO DE PESQUISA	22
1.6 FLUXO DA PESQUISA	23
1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 TEORIA DE AGÊNCIA.....	26
2.2 CONTROLE DE GESTÃO	30
2.2.1 Planejamento	33
2.2.2 Avaliação de Desempenho	36
2.2.2.1 Padrões de Desempenho	37
2.2.2.2 Indicadores e Medidas de Desempenho.....	38
2.2.3 Sistemas de Incentivos a Executivos	39
2.2.3.1 Tipos de Recompensa.....	40
2.2.3.2 Motivação e Incentivos.....	41
2.2.3.3 Remuneração de Executivos	42
2.3 ESTUDOS RECENTES.....	45
2.3.1 O Estudo de Santana (2008)	45
2.3.2 O Estudo de Oyadomari et al. (2009)	46
2.3.3 O Estudo de Aguiar (2009)	48

2.3.4 O Estudo de Banghoj <i>et al.</i> (2010).....	49
2.3.5 O Estudo de Balsam, Fernando e Tripathy (2011)	50
2.3.6 O Estudo de Chuo, Fonkoua e Pollard (2011).....	51
2.3.7 O Estudo de Amoako-Du, Bualkaran e Smith (2011)	52
2.3.8 O Estudo de Speckbacher e Wentges (2012).....	53
3 METODOLOGIA.....	55
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	55
3.2 O ESTUDO DE CASO.....	57
3.2.1 Caracterização do Objeto de Pesquisa	57
3.2.2 Procedimentos de Coleta das Evidências	58
3.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS.....	65
3.4 LIMITAÇÕES AO MÉTODO	67
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	69
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA ANALISADA	69
4.2 PLANOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	75
4.2.1 Plano de Participação nos Resultados – PPR	76
4.2.2 Plano de Bônus dos Executivos – PBE.....	81
4.2.3 Plano de Remuneração Plus – PR-P	89
4.3 PONTOS DE ANÁLISE DOS PLANOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	93
4.3.1 Negociação dos Planos de Remuneração e das Metas.....	93
4.3.2 Benefícios aos Executivos e Metas Vinculadas	101
4.3.2.1 Benefícios pelo Cargo	101
4.3.2.2 Benefícios pelo Desempenho.....	102
4.3.3 Convergência de Metas e Conflitos de Interesse	111
4.3.3.1 Percepções de Convergência e Conflito entre os Executivos	114
4.3.3.2 Percepções de Convergência e Conflito entre Executivos e Empresa .	118

4.3.4 Avaliação de Desempenho	123
4.3.5 Percepções dos Executivos Acerca de Alterações nos Planos de Remuneração	130
4.3.6 Análise Individualizada dos Executivos Respondentes.....	144
4.3.7 Relação com Estudos Recentes.....	153
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	157
REFERÊNCIAS	167
APÊNDICES	
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS	174
APÊNDICE B – ESTRUTURA FINAL DA TABELA DE DADOS – MATERIAL SECUNDÁRIO	177

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A configuração das organizações, fruto de seu crescimento ou da diversificação dos negócios, passa pela necessidade da separação entre a propriedade e o controle. Esta divisão incorre naturalmente em outra necessidade definida por Fama e Jensen (1998) como a separação da decisão, a qual a passa para o arbítrio de executivos profissionais contratados, deixando de ser unicamente responsabilidade dos proprietários. Passa a existir a relação de agenciamento criada, quando “[...] duas (ou mais) partes, onde uma, chamada de agente, age, para, ou em nome de, ou como representante de outra, chamada principal, em um domínio particular de problemas de decisões” (ROSS, 1973, p. 134).

Partindo do pressuposto de que cada pessoa possui seus próprios interesses, a delegação de determinadas responsabilidades e da autonomia aos executivos pode indicar potencial ocorrência de decisões destes, as quais não sejam convergentes com os interesses dos proprietários. Nesse ponto instala-se o chamado problema de agência.

Como forma de mitigar esses problemas e devido à distância que o principal possui em relação ao acompanhamento das ações e decisões dos executivos (agentes), as empresas se utilizam de diversas formas de controle da gestão de forma que indique quais os rumos das decisões dos executivos diante das oportunidades. Segundo Simons (1995), os executivos possuem uma gama ilimitada de oportunidades e uma quantidade limitada de atenção. Assim, no controle de gestão, os objetivos são monitorar e direcionar as ações das pessoas em prol da estratégia empresarial, ou seja, indicar com quais objetivos as oportunidades apresentadas por eles devem ser escolhidas, a fim de reduzir a indecisão e aumentar a eficácia dessas.

Anthony e Govindarajan (2002) afirmam que o processo de controle gerencial inicia pelo planejamento estratégico, seguido da elaboração do orçamento e da avaliação do desempenho. Logo, os sistemas de controle de gestão, desde o planejamento à avaliação de desempenho necessitam estar

alinhados com as estratégias empresariais, sob pena de estas não serem concretizadas e os seus respectivos objetivos não serem atingidos.

De forma ampla, as estratégias empresariais são a base para o direcionamento das atitudes das pessoas, o que influencia nos processos de planejamento, definição de objetivos, elaboração de orçamentos, escolha das medidas para o monitoramento do desempenho empresarial e dos gestores, que irão indicar os caminhos das ações de todos, incluindo os executivos, sejam eles sócios ou contratados. Como forma de motivar e direcionar o comportamento dos executivos em prol dos objetivos organizacionais, o controle de gestão se utiliza de incentivos, sejam eles positivos (remuneração variável, prêmios por desempenho, etc.) ou negativos (punições ou repressões a determinadas atitudes). Os incentivos, segundo Jensen (1998, p. 3), existem “[...] em todos os casos em que as pessoas fazem escolhas reais [...]”, o que indica a utilização desses junto aos executivos, direcionando suas decisões. Um sistema de incentivos pode incluir um sistema de remuneração variável por seus desempenhos, como uma recompensa extrínseca, oferecida pela empresa pelo alcance de determinadas metas.

Na Teoria de Agência aborda-se esse sistema de incentivos como um contrato a ser firmado entre principal e agente, com vistas a encontrar uma relação ideal, que direcione e motive os executivos a trabalharem como se fossem proprietários, em busca dos objetivos organizacionais. Para que isso ocorra, os objetivos da empresa e de seus proprietários não podem ser conflitantes com os objetivos dos executivos, ou seja, um executivo não deve ser remunerado por ações que prejudiquem ou não contribuam para o desempenho da empresa. E isso é tratado como a convergência de metas.

Estudos como de Funchal (2005), Banghoj *et al.* (2010) e Chuo, Fonkoua e Pollard (2011) indicaram por relações estatísticas que a remuneração de executivos nas empresas possui maior influência em virtude do porte destas, não encontrando relações significativas com o desempenho da empresa, ou seja, não foi possível determinar se as metas organizacionais são convergentes com as metas dos executivos para sua remuneração variável. Sob outro aspecto, a pesquisa de Balsam, Fernando e Tripathy (2011) indicou por análises estatísticas sobre uma abrangente amostra que as metas utilizadas para remuneração dos executivos estão alinhadas com a estratégia empresarial.

Nessa linha, esses estudos utilizam-se relatórios publicados por empresas de capital aberto, normalmente, com base em informações obrigatórias por regulamentações de mercado. Estudos com essa configuração utilizam dados de um grande número de empresas, identificando quantitativamente padrões comportamentais.

Esses, mesmo trazendo diversas contribuições sobre o tema, não conseguem identificar, por exemplo, os porquês da existência de alinhamento entre os objetivos dos executivos e das empresas, mesmo identificando que ele existe; ou explicar como esse fenômeno ocorre em um ambiente organizacional onde há sistemas de remuneração por desempenho para executivos.

Respostas com maior profundidade sobre essas questões necessitam de análises que possam ser desenvolvidas igualmente com essa característica, pois entender o funcionamento de um sistema de remuneração variável a executivos pode propiciar respostas com tal abordagem. E, mesmo que não seja objeto de generalização, o estudo com essa configuração, potencialmente, indica pontos para novos estudos sob diferentes abordagens.

Pesquisar as etapas de funcionamento, desde a construção do contrato de remuneração até a concessão dos incentivos, além da relação e das percepções que os executivos têm com um sistema desses, apresenta-se como uma forma responder a perguntas que busquem a forma e o conteúdo de um sistema de incentivos.

Em uma abordagem diferente das anteriores, a pesquisa de Oyadomari *et al.* (2009) consegue identificar a percepção dos gestores sobre o processo de remuneração variável, indicando, dentre outros pontos, níveis de convergência de metas e de motivação dos executivos sobre o programa de remuneração de suas empresas.

Também chamados de sistemas de incentivo ou sistemas de compensação a executivos, é esperado que contribuam para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. A intenção do uso desses sistemas para direcionar o foco dos executivos a objetivos que satisfaçam concomitantemente a si mesmos e aos proprietários.

Investigar com profundidade esse fenômeno, em uma determinada realidade, permite analisar os fatores e motivos que propiciam ou inibam tal comportamento. Dessa forma, abre-se um canal para estudos fenomenológicos

que investiguem como funciona um sistema de remuneração variável a executivos, com base em desempenho, enquanto forma de incentivo e controle de gestão.

1.2 PROBLEMA

Como funciona um sistema de remuneração variável para executivos utilizado como forma de controle de gestão?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como funciona um sistema de remuneração variável para executivos utilizado como forma de controle de gestão.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o sistema de metas e de avaliação de desempenho gerencial;
- Analisar os benefícios concedidos aos executivos e as metas individuais e organizacionais vinculadas;
- Identificar pontos no sistema de metas e no sistema de remuneração variável que possibilitem ou inibam conflitos entre executivos e empresa, bem como entre os executivos.

1.4 JUSTIFICATIVA

Ainda em 2006, ou seja, antes da crise econômica mundial iniciada em 2008, no *site* Portal Aprendiz (2006), apresentaram-se dados de pesquisa realizada pela consultoria em Recursos Humanos Hay Group, com 400 grandes empresas, em 2005, sobre o crescimento da remuneração variável de executivos com base no seu desempenho. À época, o diretor dessa consultoria afirmou que

“os bônus têm se tornado cada vez mais peça-chave para as empresas como forma de atrair executivos”.

Passados os maiores efeitos dessa crise para o Brasil, o que se demonstra pelo crescimento de 7,5% no Produto Interno Bruto do país em 2010, o momento é de escassez de profissionais. O caderno *online* Concursos e Emprego (2010), do *site* de notícias G1, ao final de 2010, já afirmava que “o aquecimento da economia, a exigência de qualificações ou até mesmo a falta de profissionais no mercado fazem com que empregadores tenham dificuldade para preencher vagas muitas vezes consideradas estratégicas”. Momentos de aquecimento do mercado propiciam maiores oportunidades aos profissionais, conseqüentemente, há maior liberdade para escolhas e foco em objetivos pessoais.

A utilização de contratos de remuneração como incentivo é defendida pela Teoria de Agência e deve-se ao fato de as pessoas possuírem interesses próprios, potencialmente conflitantes com os interesses de outras, podendo ocasionar os chamados problemas de agenciamento, quando da necessidade de trabalharem de forma cooperativa. Uma relação de agência no âmbito organizacional, segundo Anthony e Govindarajan (2002), ocorre quando uma parte (o principal ou superior) contrata outra parte (o agente ou subalterno), delegando-lhe autoridade para tomada de decisão.

Nesse contexto, inclui-se a remuneração variável como fator importante para reter profissionais e mantê-los com foco nos objetivos organizacionais. A empresa de auditoria KPMG (2010), em estudo realizado sobre Formulários de Referência de diversas empresas de capital aberto, de divulgação exigida pela Instrução 480 da CVM, demonstrou que a remuneração variável possui níveis de 31% a 55% do total da remuneração desses executivos.

Tal nível de representatividade possui o pressuposto teórico da utilização de mecanismos de remuneração variável com base em desempenho como incentivo aos executivos, com vistas ao controle ou indução de seus atos em prol dos objetivos organizacionais definidos. Jensen (1998) afirma que, onde houver situações reais de decisão, haverá incentivos, sejam eles com o objetivo de encorajar ou desencorajar determinadas atitudes.

Outro fator que torna este trabalho oportuno é a entrada em vigor da Instrução 480 da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, que obriga as

companhias de capital aberto a exporem informações sobre a remuneração de seus administradores. Este fato não se aplica à empresa estudada, por ser de capital fechado, porém reacende a discussão sobre quais as práticas necessárias para que a política de remuneração dos executivos não seja conflitante com os objetivos dos demais *stakeholders*, com vistas à preservação das organizações e dos que possuem contato com esta (sociedade, governo, acionistas, entidades de classe, empregados, etc.).

Demonstra-se a importância da utilização pelas organizações de mecanismos de controle das ações e da motivação de seus executivos, que possibilitem manter bons profissionais nas empresas. Assim, seus esforços serão utilizados no cumprimento dos objetivos empresariais definidos, reduzindo o efeito dos conflitos de interesses nos resultados e o risco de descontinuidade de suas atividades.

Enquanto pesquisa científica, esta contribui com uma visão do funcionamento de sistemas de remuneração variável sobre os efeitos da remuneração de executivos por meio de um estudo fenomenológico sobre o tema. Analisam-se, de forma crítica, as opiniões dos executivos e os efeitos sobre os objetivos organizacionais, direcionando-se, principalmente, pelos pressupostos da Teoria de Agência.

Isso traz uma dinâmica sobre a remuneração variável dos executivos que é pouco tratada nos trabalhos científicos. Pesquisas com as abordagens como as encontradas nos estudos de Funchal (2005), Santana (2008) e Chuo, Fonkoua e Pollard (2011), utilizam relatórios publicados das empresas e métodos estatísticos, uma abordagem positivista, de maior abrangência.

As principais contribuições desta pesquisa, sem indicação de maior ou menor grau de importância, são: (a) discutir e ampliar os conhecimentos sobre remuneração de executivos com base em desempenho; (b) analisar o fenômeno com profundidade em um caso específico, avaliando empiricamente os fundamentos teóricos; (c) possibilitar novas perspectivas de estudos sobre o tema; (d) proporcionar uma base para que empresas construam ou critiquem seu sistema de remuneração variável de executivos.

1.5 DELIMITAÇÃO, LINHA E GRUPO DE PESQUISA

Diversos fatores encontrados na literatura são apontados como determinantes da remuneração variável dos executivos e o próprio controle de gestão possui amplitude maior do que a tratada nesta pesquisa. No presente estudo, abordam-se esses assuntos com vistas a entender e criticar, com base nos pressupostos da Teoria de Agência, a relação existente entre o controle das ações dos executivos, com o objetivo de direcionar seus esforços para as metas organizacionais.

A partir do exposto, não são abordados outros fatores determinantes da remuneração dos executivos, tais como: (a) programas de participação nos resultados que sejam abrangentes a todos os funcionários; (b) determinações de entidades sindicais ou outras entidades de classe; (c) determinantes de legislações trabalhistas; (d) formas de remuneração com vistas à redução de impostos.

Da mesma forma, não serão abordadas outras formas de controle de gestão ou mecanismos de governança corporativa, destacando-se: (a) agências reguladoras; (b) limites estabelecidos por relações de mercado; (c) avaliação de subordinados e pares; (d) avaliação do conselho de administração; (e) efeitos de auditorias e outros controles internos.

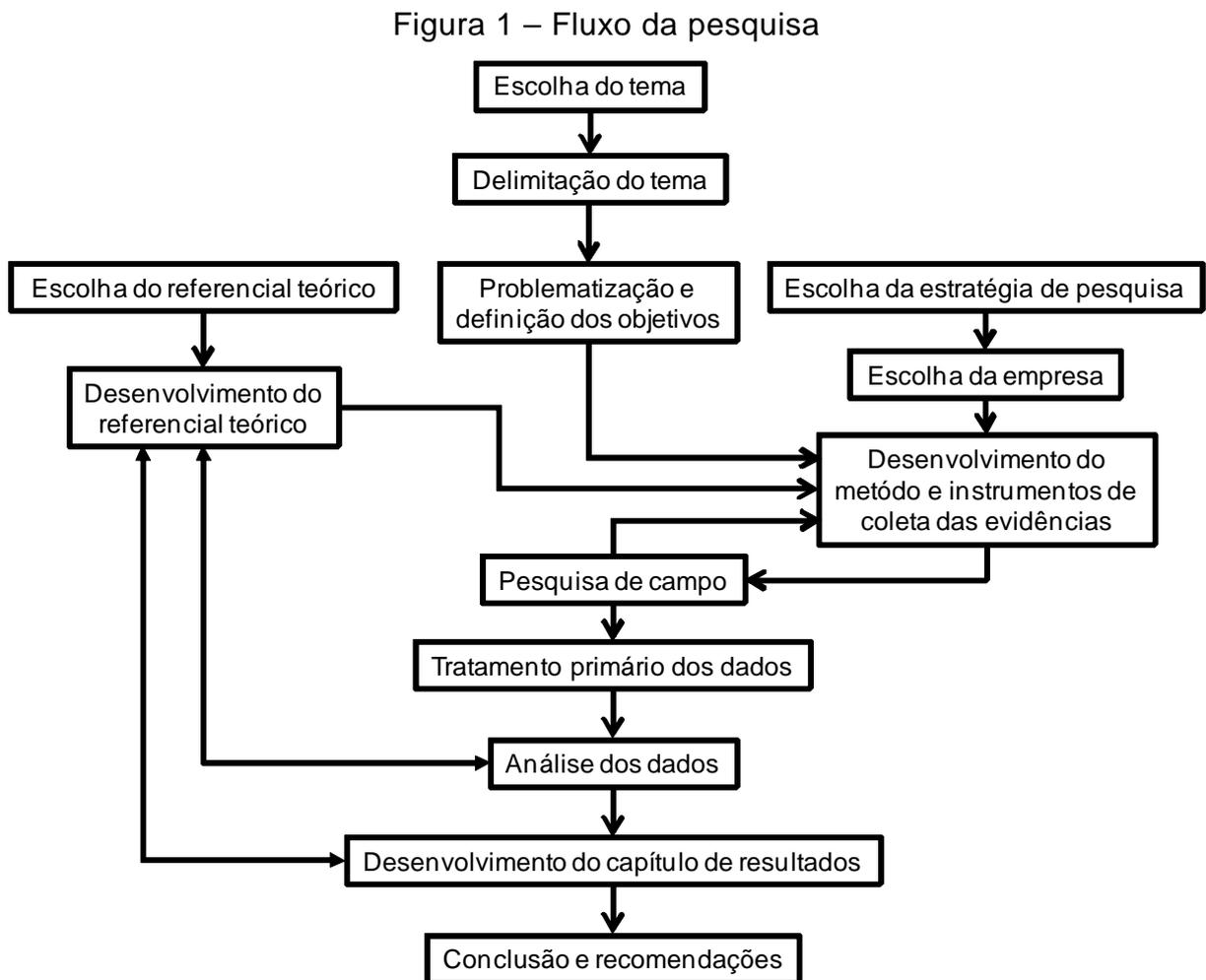
Esses pontos, caso sejam encontrados na pesquisa de campo, serão apenas mencionados, demonstrando que outros mecanismos existem na empresa objeto desta pesquisa para o controle das ações dos executivos.

Por fim, as abordagens sobre planejamento, orçamento, *benchmarking* e outros processos, além de pressupostos de gestão e controle desta ficam limitadas a serem meios de compreender a dinâmica dos contratos de remuneração variável dos executivos entre principal e agente.

Esta pesquisa foi desenvolvida de forma vinculada ao grupo de pesquisas “CONTEST – Implementação e Controle Estratégicos”, sob supervisão do orientador desta dissertação, na linha de pesquisa de Controle de Gestão do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

1.6 FLUXO DA PESQUISA

Essa pesquisa ocorreu por meio de diversas etapas que se inter-relacionam. Iniciando pela escolha do tema a ser estudado, de forma ampla, seu fluxo pode ser ilustrado pela Figura 1.



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme ilustrado na Figura 1, após a delimitação do tema, remuneração de executivos em empresas de capital fechado como ferramenta de controle de gestão, passou-se à escolha da estrutura do referencial teórico a ser estudado e leituras iniciais, que permitissem a problematização e definição dos objetivos da pesquisa. Com isso, se avaliou as possíveis estratégias de pesquisa a se adotar para responder aos objetivos traçados.

Durante o desenvolvimento do referencial teórico foi imprescindível a busca pela empresa que foi o corpo de análise, o que possibilitou o

desenvolvimento da descrição da metodologia a ser utilizada, com seus instrumentos de coleta de evidências e formas de análise dessas.

Durante a pesquisa de campo ocorreram duas outras etapas: revisão dos instrumentos de coleta; tratamento inicial dos dados. Seguindo para sua análise, verificou-se a necessidade da complementação do referencial teórico utilizado, bem como durante o desenvolvimento do capítulo de resultados (capítulo 4) dessa dissertação.

Por fim, dois pontos: 1) desenvolveu-se a conclusão com base nos dados analisados e discutidos com a teoria pesquisada, incluindo outros estudos empíricos recentes; 2) a reflexão sobre as questões encontradas durante essa pesquisa que não puderam ser respondidas, resultando nas recomendações para estudos futuros.

1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, é apresentado o contexto em que a pesquisa é desenvolvida, o que resulta no problema daquela e os objetivos a serem alcançados para resposta deste. Além disso, apresenta-se a justificativa para este trabalho, sua linha de pesquisa e suas limitações.

No segundo capítulo, são apresentadas as bases teóricas utilizadas, cerne da pesquisa empírica aplicada. Os temas abordados foram selecionados a partir dos objetivos construídos no primeiro capítulo e abrangem os temas: controle de gestão, com as etapas de planejamento e avaliação de desempenho, sistemas de incentivos a executivos, tendo como teoria de base a Teoria de Agência, conflitos de interesses, incentivos e recompensas, detalhando as formas de remuneração aos executivos. Ao final deste capítulo são abordados estudos recentes que possuam relação ao tema desta dissertação e que tenham contribuído na sua construção.

No terceiro capítulo, o método de pesquisa é detalhado. Inicialmente, com seu delineamento e classificação teórica, seguido da descrição do ambiente de aplicação do estudo de caso, das etapas de preparação e coleta das evidências, bem como dos procedimentos de análise do material coletado e

categorização em variáveis que permitissem a construção dos resultados. Para encerrar este capítulo, expõem-se as principais limitações do método utilizado.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados do estudo de caso, desde a caracterização da empresa objeto de pesquisa e dos executivos que participaram das entrevistas, passando pela descrição e análise dos planos de remuneração variável verificados, finaliza-se com a análise das evidências encontradas para de responder à questão problema.

No quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais, principais conclusões sobre a pesquisa, as contribuições que esta pode proporcionar às organizações e ao meio acadêmico, assim como suas limitações e encerra-se o capítulo com sugestões para novos estudos sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo referencial teórico possibilita a investigação inicial sobre os temas necessários à realização do estudo. Neste, serão abordados os diversos temas que possuem relação com a investigação proposta, que é de analisar como funciona um sistema de remuneração variável para executivos utilizado como forma de controle de gestão.

Parte-se da Teoria de Agência, seguida do controle de gestão, com as etapas de planejamento e avaliação de desempenho, continua-se com os sistemas de remuneração a executivos, recompensas e incentivos, detalhando as formas de remuneração aos executivos. Ao final, estudos recentes sobre o tema são expostos e servirão, principalmente, como base para comparações com os achados desta pesquisa.

2.1 TEORIA DE AGÊNCIA

Pela Teoria de Agência pressupõe-se que as pessoas possuem seus interesses individuais (são autointeressadas) e que os conflitos emergem da diversidade de interesses quando elas se unem em esforços cooperados, sendo esses tão presentes e familiares que passam despercebidos (JENSEN, 1998).

Berle e Means (1984, p. 124) abordam esse potencial conflito de interesses ao questionar: “Mas será que há alguma razão para supor que os indivíduos que controlam uma sociedade anônima moderna também queiram movimentá-la no interesse dos proprietários?”. Esses autores transcorrem sobre a separação entre a propriedade, o controle e ação nas empresas, com seus movimentos já no século XIX, quando os proprietários teriam as duas primeiras funções, enquanto a ação, nas empresas, ficaria a cargo de executivos contratados.

De forma geral, Eisenhardt (1989) estabelece um quadro resumo, com o objetivo de apresentar, de forma geral, os principais pontos da Teoria de Agência.

Quadro 1 – Visão Geral da Teoria de Agência

RESUMO DA TEORIA DE AGÊNCIA	
Ideia chave	Relacionamentos entre principal e agente devem refletir uma eficiente organização de informação e custos de assunção de riscos
Unidade de análise	Contratos entre principal e agente
Pressupostos pessoais	Autointeressados Racionalidade limitada Aversão ao risco
Pressupostos organizacionais	Conflitos entre interesses dos participantes Eficiência como critério de eficácia Assimetria informacional entre principal e agente
Pressupostos de informação	Informação como mercadoria negociável
Problemas de contratação	Agência (risco moral e seleção adversa) Riscos compartilhados
Problemas que aborda	Relacionamentos entre principal e agente que possuem diferenças parciais nos objetivos e nas preferências pelo risco (ex.: compensação, regulação, liderança, denúncia de irregularidade, integração vertical, preços de transferência).

Fonte: Eisenhardt (1989)

Uma relação de agência ocorre quando “[...] duas (ou mais) partes, onde uma, chamada de agente, age, para, ou em nome de, ou como representante de outra, chamada principal, em um domínio particular de problemas de decisões” (ROSS, 1973, p. 134). Agir por outra pessoa, em seu nome ou representar esta, pressupõe uma transferência de autoridade sobre tais atos, tal como Anthony e Govindarajan (2002) abordam, afirmando que uma relação de agência ocorre quando uma parte (o principal ou superior) contrata outra parte (o agente subalterno), delegando-lhe autoridade para tomada de decisão.

Sob a perspectiva da sociedade anônima, a separação entre propriedade e controle tratada por Berle e Means (1984) ocorre porque o proprietário não tem um determinado nível de controle, não possuindo o que os autores definiram como elementos fundamentais de poder. Berle e Means (1984) definem esse controle como aquele constante nas mãos dos que decidem ou elegem o conselho de diretores ou corpo de executivos, isto é, o controle está na definição das pessoas que irão administrar a empresa, o que acaba por determinar, de certa forma, a existência de influência sobre elas.

Por essa visão, podem-se estabelecer relações de agenciamento entre proprietário, legalmente caracterizado por possuir títulos da empresa e o indivíduo ou grupo de indivíduos que determinam a contratação dos executivos, que pode ser caracterizado como os integrantes do conselho de administração. Da mesma forma, a relação de agência ocorre entre os indivíduos deste conselho e os executivos contratados, que irão movimentar a empresa de acordo com os interesses daqueles.

Assim, é esperado do conselho de administração que este aja de acordo com os interesses dos proprietários, e que os executivos contratados atuem de acordo com os interesses do conselho, o que incorreria em que as atitudes dos executivos, em suas atividades, fossem desenvolvidas de acordo com os interesses dos proprietários.

Por essas relações, a Teoria de Agência, segundo Eisenhardt (1989, p. 58), procura resolver dois problemas. O primeiro está relacionado com (a) “[...] os conflitos de desejos ou interesses do principal e do agente [...]” e com as (b) “[...] dificuldades ou gastos do principal para verificar o que o agente está fazendo [...]”. O segundo está relacionado à forma como principal e agente diferem na disposição em assumir riscos. Para tanto, trata essas relações entre agente e principal como contratos, procurando estabelecer o melhor contrato de acordo com os pressupostos pessoais, organizacionais e de informação, listados no Quadro 1.

Dessa forma, considera que os indivíduos possuem a tendência a manter comportamentos que favoreçam os próprios interesses, além da existência de uma assimetria informacional entre as partes. Por essa assimetria, na qual o agente detém mais informações que o principal, aquele pode buscar altas remunerações, tempo livre, condições de trabalho, flexibilidade de horários, etc., ou seja, focar em interesses individuais que podem ser conflitantes com os interesses dos acionistas, que possuem foco no retorno financeiro de seus investimentos.

Outra fonte para esses problemas de agência é como principal e agente lidam com o risco de maneiras diferentes. Considera-se, de forma geral, que o agente possui maior aversão ao risco que o principal, por não poder diversificar seus empregos (fontes de renda), enquanto o principal possui uma diversidade de investimentos, neutralizando os riscos (EISENHARDT, 1989).

Segundo Jensen (1998), esses conflitos geram perdas, chamadas pelo autor de “custos de agência”, que afetam as partes relacionadas, fato que já seria a motivação necessária para que fossem reduzidas. Os gastos para acompanhar ou monitorar o desempenho ou comportamento do agente, os gastos com bônus e outras formas de recompensas aos agentes e as perdas residuais da relação principal-agente, formam os custos de agência (JENSEN; MECKLING, 1976)

Eisenhardt (1989, 59-63), com base em Jensen (1983), aborda duas linhas para a Teoria de Agência: positivista e principal-agente. Estas serão detalhadas a seguir:

- a) A linha Positivista “[...] possui foco em identificar as prováveis situações em que principal e agente tenham conflitos de interesse e descrever os mecanismos de governança que limitem o comportamento autointeressado dos agentes”. Parte de duas proposições teóricas: (1) quando o contrato entre o principal e agente é baseado em resultados, é mais provável que o agente se comporte pelos interesses do principal; (2) quando o principal possui informações para verificar o comportamento do agente, é mais provável que o agente se comporte pelos interesses do principal;
- b) A linha Principal-Agente da Teoria de Agência possui uma abordagem mais geral das relações principal-agente, possibilitando ampliá-las às relações empregador-empregado, advogado-cliente, comprador-vendedor, entre outras relações de agência. Envolve um especial cuidado com os pressupostos, seguindo a dedução lógica e provas matemáticas. O foco aqui está em determinar qual o contrato é ótimo, se baseado no comportamento ou no resultado, entre principal e agente.

Na última, a definição do contrato mais eficiente passa pela análise do conhecimento que o principal possui sobre o comportamento do agente. Quando este não possui suficiente conhecimento, pode investir em sistemas de informação (sistemas orçamentários, procedimentos de reporte, conselhos de administração, níveis adicionais de gestão), assim como escolher contratos baseados nos resultados dos agentes.

Eisenhardt (1989) afirma que ambas as linhas da Teoria de Agência são complementares: a positivista identifica formas de contrato entre principal e agente, e a principal-agente indica qual contrato é mais eficiente.

Ross (1973), em uma visão economista sobre a Teoria de Agência, conclui em seu estudo que uma solução ideal para os problemas de agência aborda pagamento pelas melhores ações dos agentes. Da mesma forma, Jensen e Meckling (1976) afirmam que o principal pode limitar as divergências de interesses com os agentes com o uso de incentivos e com formas de monitoramento. Por incentivos, a teoria de agência sugere que a remuneração dos executivos deve estar ligada ao desempenho da organização, para que aqueles se motivem a maximizar o valor para os acionistas (ALBUQUERQUE, 2009).

Diante desses pontos e, considerando que o principal não pode acompanhar diretamente como o agente se comporta, cria-se a necessidade de estabelecer formas de controle das ações dos agentes, papel do controle de gestão. Tendo como mecanismo o uso de incentivos financeiros, uma forma de recompensar desempenhos alcançados pelas pessoas. Seu uso visa minimizar ou limitar conflitos entre os interesses dos executivos e proprietários das empresas. Quanto ao mecanismo de funcionamento, determina quais os objetivos que os executivos precisam buscar, para atingir resultados que beneficiem a si próprios e, simultaneamente, as empresas e seus proprietários.

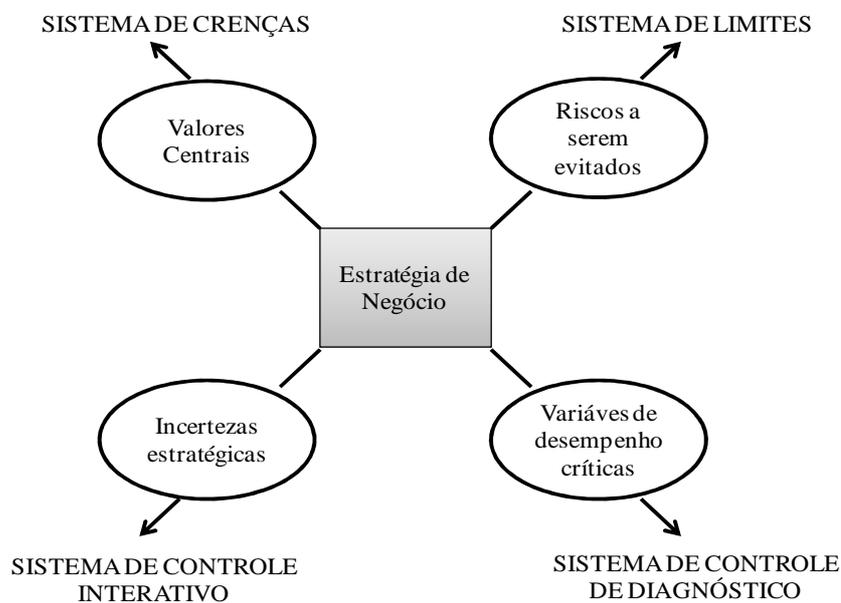
2.2 CONTROLE DE GESTÃO

Simons (1995), partindo do pressuposto de que os tomadores de decisões estão limitados às oportunidades avaliadas por eles, aborda a relação entre oportunidades e quantidade de atenção das pessoas, sendo as primeiras ilimitadas e a segunda limitada. Segundo o autor, o problema não está concentrado na limitação da oportunidade, mas em definir quais oportunidades devem ser focadas. Assim, definiu que “[...] a necessidade de estimular e controlar oportunidades é o ponto central da análise das estratégias e dos controles do negócio” (SIMONS, 1995, p. 14). Portanto, partindo de uma quantidade de recursos limitada, diante de uma quantidade ilimitada de

oportunidades ou opções, o controle de gestão, possui o objetivo de direcionar as ações das pessoas, para que os objetivos desejados sejam alcançados.

Em Simons (1995), encontra-se o controle de gestão definido como um sistema formal, baseado em informações, utilizado para direcionar as atividades organizacionais. O uso deste controle por executivos dos altos níveis nas empresas; centrado nas estratégias de negócio, tanto para direcionar atividades, quanto para captar estratégias que surgem da experimentação dessas atividades; originam o sistema de controle estratégico, compreendido de “alavancas de controle”, conforme Figura 2.

Figura 2 – Sistema de controle estratégico



Fonte: Simons (1995)

No qual:

- c) *Sistema de Crenças*: aborda os valores básicos da organização, seu propósito e direção, com o objetivo de estimular e guiar a busca pelas oportunidades;
- d) *Sistema de Limites*: ao mesmo tempo em que impõe os limites de comportamento aceitáveis, libera os gestores para que se sintam à vontade sobre as decisões que não infringem tais limites; os limites estratégicos evitam a dispersão dos recursos e da atenção;
- e) *Sistema de Controle de Diagnóstico*: sistemas de informação formais utilizados para monitorar os resultados organizacionais, com base em

padrões de desempenho predefinidos, provenientes dos objetivos estratégicos;

- f) *Sistema de Controle Interativo*: estimula a busca e o aprendizado, permitindo a inserção de novas estratégias que resultem da análise de novas oportunidades e ameaças percebidas.

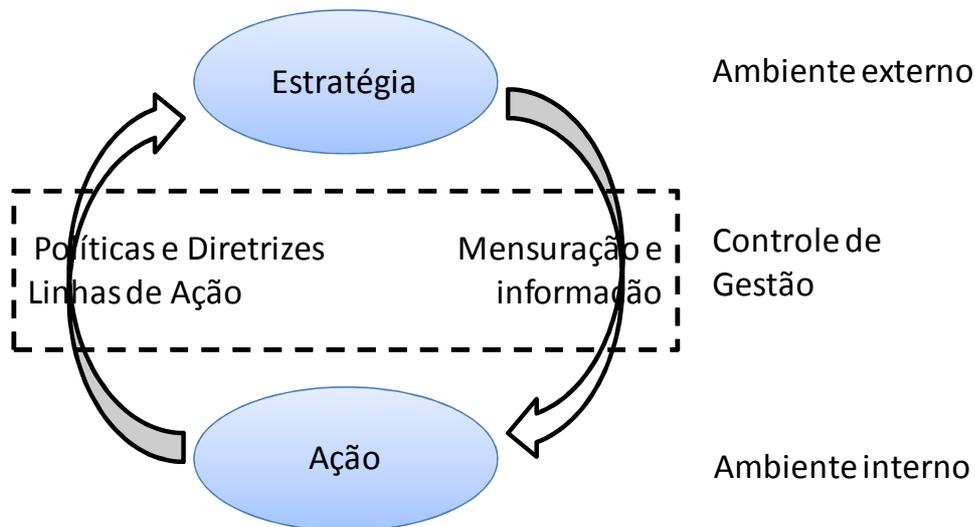
Neste trabalho, a afirmação de Anthony e Govindarajan (2002, p. 35) de que o problema central do controle, com relação aos executivos é “[...] induzi-los a atuar de maneira que, ao procurarem atingir objetivos pessoais, auxiliem no alcance dos objetivos da organização”, estabelece o ponto central, com vistas a entender como um sistema de remuneração variável para executivos pode contribuir para minimizar esse problema.

Ainda Anthony e Govindarajan (2002, p. 34) definem que o controle gerencial “[...] é o processo pelo qual os executivos influenciam os outros membros da organização, para que obedeçam as estratégias adotadas”. Partindo desse conceito, os autores relacionam as seguintes atividades de um controle gerencial: (a) planejar o que a organização deve fazer; (b) coordenar as atividades das várias partes da organização; (c) comunicar a informação; (d) avaliar a informação; (e) decidir se deve ser tomada uma decisão ou que decisão tomar; e (f) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento.

No entanto, da mesma forma que o Sistema de Controle Interativo definido por Simons (1995) busca o aprendizado e a formulação de novas estratégias, Anthony e Govindarajan (2002) afirmam que o controle gerencial, ainda que possua foco na busca do cumprimento das estratégias previamente definidas e os objetivos planejados, não deve inibir as ações das pessoas, se estas retornarem melhores resultados do que aqueles pretendidos no planejamento inicial.

A Figura 3 ilustra a relação entre a estratégia, o controle e a ação.

Figura 3 – Controle de gestão ampliado



Fonte: Queiroz (2002 apud DIEHL, 2004)

Os conceitos abordados corroboram o exposto na Figura 3, em que o controle de gestão possui a finalidade de monitorar a ação das pessoas, visando ao cumprimento dos objetivos e das estratégias.

De acordo com as etapas de controle, definidas por Anthony e Govindarajan (2002), pode-se inferir sobre as abordagens do controle de gestão, ilustradas na Figura 3: (a), a questão “Políticas e Diretrizes; Linhas de Ação” que trata do controle prévio por meio de definições antecipadas às ações, em que o planejamento, em seus três níveis, possui seu papel no controle; (b) no outro lado, o item “Mensuração e informação” aborda as questões de controle durante e após a ação, em que se enquadram a avaliação e comunicação do desempenho dessas ações.

2.2.1 Planejamento

Anthony e Govindarajan (2002) afirmam que o processo de controle gerencial inicia pelo planejamento estratégico, seguido da elaboração do orçamento e da avaliação do desempenho.

O momento de construção de um planejamento pode ser definido como “[...] um processo de reflexão que precede a ação para a tomada de decisão” (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1992, p. 23). No modelo de Steiner¹, o processo de

¹ Modelo de Steiner de planejamento estratégico em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

planejamento é composto por três momentos, com abrangências diferenciadas e que podem ser abordadas da seguinte forma: (a) com visão de longo prazo – estratégico; (b) com programação de médio prazo – tático; (c) com planos de curto prazo – operacional.

Em um nível mais amplo para o planejamento estratégico, Miranda e Libonati (2002, p. 54) afirmam que seu

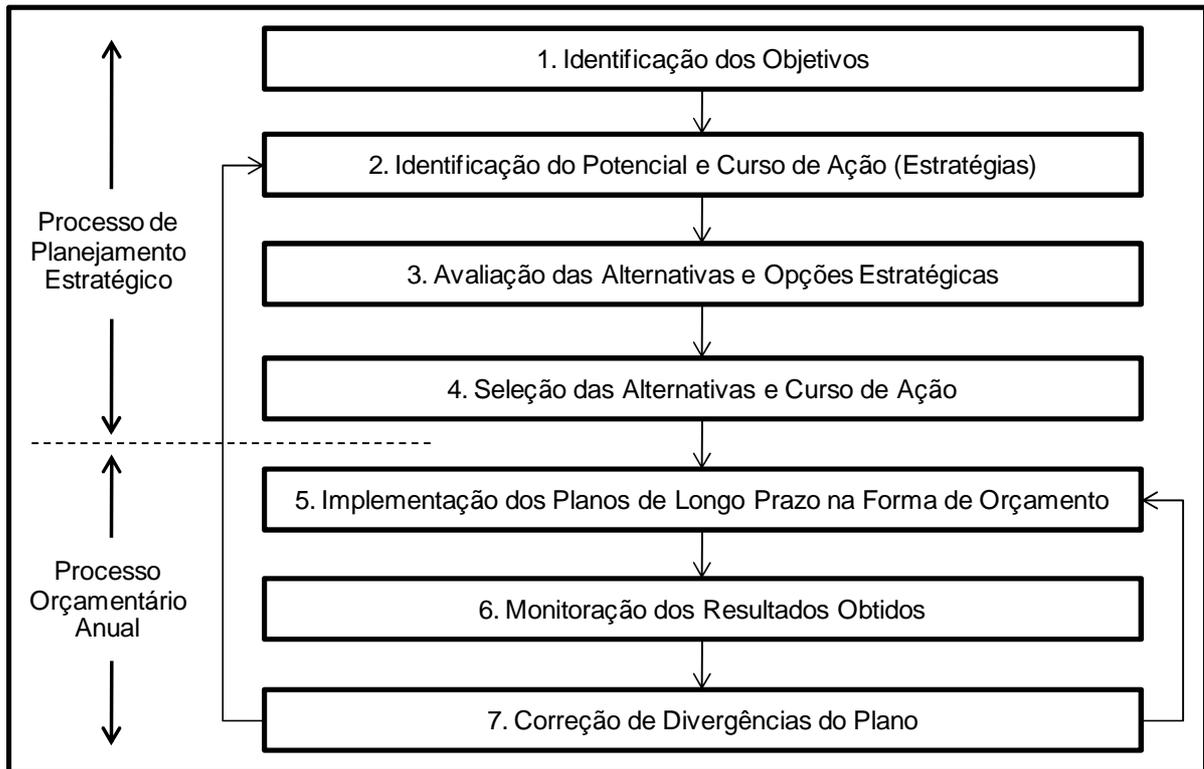
[...] foco é a sobrevivência da empresa no longo prazo. Ele considera as variáveis ambientais (entre as quais estão: mercado, situação econômica, situação política, evolução do padrão de consumo e exigências dos consumidores). O objetivo do planejamento estratégico é maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças para a empresa, escolhendo alternativas para o futuro. O resultado do planejamento estratégico é a definição de diretrizes, que deverão ser detalhadas e quantificadas através do planejamento operacional.

O planejamento tático, segundo Lunkes (2003), é um plano intermediário, apresentado na forma de relações financeiras com horizonte de tempo de três a cinco anos. Esse planejamento trabalha com objetivos mensuráveis para a empresa e não indica como as operações cotidianas devem ser administradas.

O planejamento operacional é um detalhamento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, sendo “um plano detalhado para as operações” (LUNKES, 2003, p. 17). O mesmo autor afirma que o orçamento é visto como uma das técnicas que formaliza o planejamento operacional, na qual permite a execução e o controle das operações. Porém, para Frezatti *et al.* (2007), o orçamento é o plano tático, sendo uma concretização financeira dos objetivos traçados pelo planejamento estratégico.

A Figura 4 ilustra a relação entre o planejamento estratégico e suas etapas e a continuidade do processo de planejamento por meio do orçamento.

Figura 4 – Passos na elaboração e implementação do planejamento estratégico



Fonte: Lunkes (2008)

Como etapa de planejamento, a Figura 4 ilustra o orçamento, o desdobramento do planejamento estratégico é em metas financeiras, contempla as etapas de construção do orçamento com base nos planos de longo prazo, no monitoramento dos resultados obtidos e efetua as correções necessárias no plano orçamentário.

Boisvert (apud LUNKES, 2003, p. 39) afirma que o orçamento:

[...] é um plano de atividades futuras. Ele pode assumir diversas formas, mas normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para se aferir o desempenho da organização. O orçamento é uma declaração de planos financeiros e não financeiros para um período que está por vir, normalmente de um ano.

Assim, independentemente da classificação do orçamento entre os planejamentos tático ou operacional, pode-se identificar a estreita relação entre o planejamento estratégico e o desdobramento financeiro deste, do qual o orçamento é representante. Este traduz os objetivos estratégicos em planos financeiros e não financeiros, permitindo o controle das ações em prazos menores, em um ano ou em um mês e a manutenção ou correção das atividades organizacionais, em conformidade com o que foi planejado.

2.2.2 Avaliação de Desempenho

De acordo com Pereira (2001, p. 197) “[...], avaliar um desempenho significa julgá-lo e atribuir-lhe um conceito diante de expectativas predeterminadas”. Consiste em atribuir valor, tanto no aspecto qualitativo, relativo a mérito ou importância, como no sentido quantitativo, de mensuração.

O controle de gestão pode avaliar o desempenho sob diferentes níveis de agregação, tanto em níveis analíticos como o desempenho individual de uma pessoa, um projeto ou processo, como em níveis mais agregados, por equipes, organizações, grupos de empresas, dentre outros. Para Atkinson *et al.* (2008), a avaliação de desempenho propicia um vínculo entre o planejamento, em que se identificam os objetivos, desenvolvem-se as estratégias e os processos para alcançá-las, além do controle, que faz os membros da empresa mantê-la no caminho em direção aos seus objetivos. Assim, pode-se inferir que avaliação de desempenho é uma medida de controle, realizada por meio de comparações sob aspectos previamente estabelecidos, que podem incluir desde declarações de normas comportamentais até indicadores de desempenho, tendo por base um padrão, determinado durante os processos de planejamento.

Da mesma forma, Simons (1995, p. 63) aborda a mensuração e avaliação do desempenho por padrões preestabelecidos, em seu Sistema de Controle de Diagnóstico, por meio de “variáveis críticas de desempenho”, que sejam resultado da análise das estratégias e dos objetivos resultantes destas. Um Sistema de Controle de Diagnóstico é definido por três características (SIMONS, 1995, p. 59):

- a) A habilidade em medir os resultados de um processo;
- b) A existência de padrões previamente definidos com os quais os resultados reais podem ser comparados;
- c) A habilidade para corrigir os desvios dos padrões.

Os objetivos da avaliação de desempenho naturalmente possuem forte relação com os objetivos do controle de gestão e são definidos por Miranda e Silva (2002):

- a) Controlar as atividades operacionais da empresa;
- b) Alimentar os sistemas de incentivos dos funcionários;
- c) Controlar o planejamento;
- d) Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- e) Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- f) Verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Para tornar isso possível, é preciso definir quais são atributos importantes da medição do desempenho e compará-los com características que se julgam importantes em relação a um objetivo definido (MIRANDA; SILVA, 2002). Ou seja, definir o que se quer avaliar e qual o padrão de desempenho que se deseja.

2.2.2.1 Padrões de Desempenho

De forma ampla, Anthony e Govindarajan (2002) abordam como padrões para avaliação de desempenho: (a) o orçamento (ou padrões predeterminados); (b) os dados históricos da organização; (c) os padrões externos (*benchmarking*).

No caso do orçamento, as perspectivas de desempenho previamente estabelecidas são originadas de uma avaliação antecipada do cenário atual, incluindo metas novas que devem ser alcançadas. A comparação aqui ocorre da empresa com o que se esperava dela naquele momento. O uso desse padrão de desempenho é defendido por Frezatti *et al.* (2009), sendo válido para a organização, na qual o objetivo é alinhar a forma de avaliação de desempenho com o processo de planejamento. Nas empresas em que o orçamento é construído em cada unidade ou setor, isto proporciona uma hierarquia no processo de avaliação e desempenho, que se inicia pela visão global da empresa, seguindo para posterior análise das unidades de negócios e dos indivíduos. Já utilizar dados históricos como padrão de desempenho, retorna para a empresa dados de sua evolução ao longo dos tempos, comparando-a com ela mesma em outra época.

De outra forma, pode-se determinar e avaliar o desempenho de uma atividade ao se comparar o desempenho da empresa com o de empresas concorrentes ou parceiras. Este processo é denominado de *benchmarking* competitivo (ATKINSON *et al.*, 2008). O uso do *benchmarking* possibilita à gestão entender o desempenho, a evolução e o posicionamento da empresa de forma relativa, em comparação a terceiros, isto é, aos seus concorrentes, empresas parceiras (ambientes de cooperação, outras franquias etc.), à média do mercado ou a outros indicadores externos. Baker, Jensen e Murphy (1998) afirmam que um sistema de compensação gerencial deve considerar medidas de desempenho relativas a todas as empresas de um determinado setor, ou seja, os

autores abordam a necessidade do uso do *benchmarking* externo como padrão de desempenho.

2.2.2.2 Indicadores e Medidas de Desempenho

Toda empresa possui uma forma de avaliar seu desempenho por mais rústico que seja. “O sistema de medição de desempenho da empresa compreende o conjunto de indicadores e relatórios que ela usa para avaliar como está indo” (MIRANDA; SILVA, 2002, p. 135). Existe uma grande quantidade de indicadores para avaliação do desempenho empresarial, uma vez que cada um tem sua utilidade em função do objetivo que se quer alcançar. Para Hronec (1994), indicadores ou medidas de desempenho são “sinais vitais” da organização, eles quantificam as atividades em um processo ou o resultado (*output*) de um processo e informam quando atingem uma meta específica. Algumas classificações para os indicadores de desempenho são expostas no Quadro 2.

Quadro 2 – Classificações dos indicadores de desempenho

<i>Financeiros</i> : possuem uniformidade de em sua medida além de estarem relacionados ao investimento e ao retorno do capital. Fatos que os tornam largamente utilizados e são alvo de análise dos executivos e proprietários.	<i>Não financeiros</i> : possuem maior capacidade de transmitir informações na empresa, principalmente aos funcionários não habituados a medidas financeiras. Outra vantagem está no fato de serem medidas capazes de avaliar um processo durante sua ocorrência e não somente o resultado deste.
<i>Internos</i> : reflexo das operações dentro da organização. Despesas por Departamento é um exemplo.	<i>Externos</i> : indicadores dos efeitos das atividades da empresa fora do ambiente da organização. Participação de mercado é um indicador desta natureza.
<i>De ocorrência</i> : abordados como indicadores que espelham o resultado de determinado processo ou atividade.	<i>De tendência</i> : traduzem o desempenho durante um processo ou atividade, possibilitando correções durante o percurso.
<i>Quantitativos</i> : avaliação por uma unidade de contagem, de forma objetiva. Possuem como características serem tangíveis, visíveis e comparáveis.	<i>Qualitativos</i> : preocupam-se com a avaliação e pesquisa da qualidade, sendo também uma forma de avaliar o comportamento.

Fonte: Elaborado com base em Kaplan e Norton (1997), Anthony e Govindarajan (2002), Rozados (2005), Chen e Chen (2005) e Padoveze (2005)

Segundo Frezatti *et al.* (2009), dispor de diferentes tipos de indicadores torna a avaliação de desempenho menos limitada. Uma entidade que tenha apenas um indicador financeiro, atenta para aspectos de curto prazo, ignora

relacionamentos entre elementos que são desenvolvidos hoje para trazer impacto no resultado amanhã. Além disso, o conjunto de indicadores deve valorizar os aspectos estratégicos da empresa e não apenas os operacionais.

As organizações utilizam os indicadores de desempenho para fins de monitoramento e eles devem ser considerados também como meios eficazes de estabelecer regras comuns e limites à ação. Além disso, podem contribuir com a identificação de novas oportunidades e de estimular a aprendizagem. Para que isso aconteça, todo indicador de desempenho deve ser explicitamente definido no processo de *design* e comunicação durante a execução. Isso é importante porque os benefícios do sistema de medição dependem tanto das características como das funções a que se destinam (MICHELI; MANZONI, 2010).

Como base para avaliar o desempenho e oferecer remuneração sobre tal, Baker, Jensen e Murphy (1998) asseveram a necessidade de haver uma composição entre medidas objetivas e subjetivas. Um dos motivos para essa composição é a dificuldade de determinar o desempenho individual em atividades em que o resultado é fruto de um trabalho conjunto.

No entanto, Baker, Jensen e Murphy (1998) afirmam que supervisores preferem não utilizar medidas subjetivas, em detrimento do uso de medidas objetivas. Isto é motivado pela necessidade de justificar avaliações subjetivas sobre seus subordinados. Para analisar o impacto em quem está sendo avaliado, utilizam o estudo de Lawler (1971) que conclui haver pouca chance de um sistema de avaliação com medidas subjetivas ter sucesso, porque os empregados não creem que seus superiores consigam avaliar corretamente seu desempenho, reduzindo esse efeito, conforme aumenta o grau de confiança entre avaliador e avaliado.

2.2.3 Sistemas de Incentivos a Executivos

Segundo Cedeño (2002, p. 1) “os incentivos formam e reforçam o comportamento”, o que indica que um sistema de incentivos deve estar vinculado a comportamentos controláveis. Os sistemas de incentivos, incluindo a remuneração variável a executivos, possuem o objetivo de motivar e direcionar as ações destes por metas convergentes com as pretendidas pela empresa e seus proprietários.

Neste tópico, serão abordados os possíveis conflitos entre os interesses dos executivos e os objetivos organizacionais, bem como o papel dos sistemas de incentivos e remuneração variável na mitigação dos problemas gerados dessa relação.

2.2.3.1 Tipos de Recompensa

As recompensas, conforme Anthony e Govindarajan (2002), podem ser financeiras, psicológicas e sociais. Os incentivos financeiros são representados por aumento de salários, gratificações, benefícios e prerrogativas (automóveis, viagens de férias, etc.). Os psicológicos e sociais incluem possibilidades de promoção, aumentos de responsabilidade e autonomia, melhor localização e reconhecimento.

As empresas, de acordo com Atkinson *et al.* (2008), usam para motivar funcionários dois tipos de recompensa: as intrínsecas e as extrínsecas.

- a) As recompensas intrínsecas relacionam-se à natureza da empresa e ao projeto da tarefa. São relativas à satisfação que o indivíduo sente ao realizar uma tarefa e ao saber da oportunidade de crescimento que ela propicia;
- b) As recompensas extrínsecas são oferecidas em reconhecimento a tarefas bem feitas. São impessoais e reforçam a noção da importância do funcionário para a empresa. Segundo Novaes (2007), referem-se às recompensas que não são obtidas da atividade, mas são a consequência dessa atividade.

Baker, Jensen e Murphy (1998) efetuam uma análise dos incentivos financeiros (recompensa extrínseca), abordando diversas perspectivas e incluem visões comportamentais e psicológicas de diversos autores. A afirmação de que a remuneração por desempenho é contraproducente é primeiro motivo para sua não adoção. Ela reduz o efeito das recompensas intrínsecas, induzindo as pessoas somente a perseguir recompensas financeiras. Encoraja-as a fazer uma determinada tarefa da forma mais rápida e com menos riscos.

Esses autores também afirmam que um sistema, com ausência de equidade no tratamento aos funcionários e imperfeições na medição de

desempenho, pode acarretar efeitos colaterais nas pessoas, relacionados estes à sua moral e, conseqüentemente, à sua produtividade. No entanto, os autores concluem que sistemas de remuneração por desempenho são eficazes, pois motivam as pessoas a fazer exatamente o que lhe é dito para fazer. A remuneração variável com base no desempenho é uma recompensa extrínseca, utilizada como premiação pelo retorno dos resultados esperados das pessoas. Este item é tratado em tópico específico, com foco na remuneração de executivos.

2.2.3.2 Motivação e Incentivos

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg tem como principal contribuição sobre o estudo da motivação a conclusão de que o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas a não satisfação. Analogamente, o contrário de insatisfação é a inexistência de insatisfação (HERZBERG, 1986).

Dessa forma diferenciou os fatores que causam satisfação, motivacionais, daqueles que evitam a insatisfação, quando atendidos, denominados fatores higiênicos. Os fatores motivacionais referem-se a: realizações, reconhecimento das realizações, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento.

Os fatores higiênicos, considerados fatores extrínsecos, estão ligados a: política da empresa e administração, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança. Fatores extrínsecos referem-se a estímulos concedidos pelo ambiente, como os incentivos positivos e negativos.

A existência ou não desses incentivos, segundo Jensen (1998, p. 3), independe da vontade das pessoas, ocorrendo “[...] em todos os casos em que as pessoas fazem escolhas reais [...]”, sendo uma realidade nas organizações e algo natural para as pessoas. O autor reforça isso, ao afirmar que a questão não está em decidir se as organizações vão ou não utilizar incentivos para motivar seus funcionários, mas quais eles serão, seja para encorajar, seja para desencorajar seus comportamentos sobre determinada situação.

Latham e Locke (1979) indicam que o estabelecimento de metas e seu acompanhamento são formas motivar o trabalho das pessoas. Esses autores

afiram que dinheiro é o primeiro incentivo, mas sozinho nem sempre é capaz de conquistar os melhores desempenhos. Incentivos como a participação nas decisões, enriquecimento do trabalho (tratado por Herzberg, 1986), crescimento organizacional, entre outros, são formas de se conseguir isso.

O uso de incentivos objetiva a motivação e o direcionamento do comportamento. Situações em que as decisões ideais enfrentem barreiras, por exemplo, podem levar os executivos a desistirem destas. Para aumentar as chances de isso não ocorrer, os incentivos devem encorajar os executivos à melhor ação, com o melhor direcionamento possível (JENSEN, 1998).

Cedeño (2002) afirma que as pessoas são influenciadas tanto por uma possibilidade de prêmio como por uma possível punição. São motivadas, porém, mais fortemente por incentivos positivos, o que leva ao uso limitado de incentivos negativos pelas empresas. Neste ponto, a motivação das pessoas pode ser influenciada por incentivos positivos (ex.: remuneração) quanto por negativos (ex.: punição).

A estrutura de incentivos é um dos mais importantes determinantes do comportamento organizacional, incluindo, de forma geral, a gestão de recursos humanos e, em particular, as políticas de compensação. Baker, Jensen e Murphy (1998, p. 2) estabelecem críticas à teoria econômica sobre incentivos por desempenho, incluindo outros pontos a serem considerados, destacando-se: “[...] sistemas incentivos baseados em promoções, sistemas de pagamentos igualitários aparentemente motivados por equidades horizontais, os efeitos assimétricos entre recompensas e punições, tempo de trabalho e sistemas de promoção subir-ou-sair [...]”.

Os incentivos positivos da teoria econômica, segundo esses autores (1998) podem ocorrer de diversas formas, incluindo elogios de superiores e colegas e promessas implícitas de futuras promoções. Todavia, o foco desta pesquisa são os incentivos financeiros por atuais e futuras recompensas relacionadas ao desempenho.

2.2.3.3 Remuneração de Executivos

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), a remuneração de um executivo é composta por três partes: salário, benefícios, e incentivos. Este

último trata da remuneração variável dos executivos como recompensa por desempenho, seja ele individual, da organização, ou ainda ambos combinados. A concessão de incentivos ou remuneração de executivos é uma forma positiva de motivá-los a atingir os objetivos da organização.

Os planos de recompensa como incentivo mais comuns são as gratificações em dinheiro, a participação nos lucros, a participação nos ganhos, as opções sobre ações, a participação sobre o desempenho da ação, os direitos na valorização ação, as unidades de participação e os planos de aquisição de ações pelos funcionários (ATKINSON *et al.*, 2008, p. 730).

Tais incentivos pressupõem que os executivos possuem tendência a direcionar seus esforços em atividades onde possuem a perspectiva de certa remuneração. Esta política de recompensa, segundo Atkinson *et al.* (2008), tem, de modo geral, a finalidade de direcionar os esforços para aquilo que é de interesse da empresa (lucro, margens, vendas, quantidades de produto, redução de gastos, participação de mercado, etc.).

Berle e Means (1984) afirmam que não é simples entender os interesses das pessoas que possuem o controle da empresa. Diante de possibilidades favoráveis aos proprietários, como o desejo de produzir lucro máximo com mínimo risco ou de terem autointeresse em lucro pessoal, prestígio, poder ou recompensa por suas atividades profissionais, esses autores afirmam que o grupo de controle não irá prestar bons serviços aos proprietários. A saber, pelo interesse em ganhos pessoais, os agentes iriam contra ou não agiriam favoravelmente aos interesses do principal, proprietário da empresa.

Diante disso, entende-se que a remuneração de executivos por desempenho, proporcionando ganho financeiro pessoal, é uma forma de controle da estratégia, direcionando as decisões gerenciais em prol desta. Para Atkinson *et al.* (2008), as organizações, que favorecem este tipo de recompensa, são aquelas que incentivam as pessoas a reagir às situações e a tomar decisões, quando há certo nível de descentralização destas. Empresas centralizadoras incentivam os funcionários a seguir regras e a procedimentos padrões, definidos pela administração central, sendo avaliadas por seguirem esses e assim a contabilidade gerencial necessita projetar sistemas de controle internos e auditorias internas.

As formas de recompensa de curto e longo prazos, elencadas por Atkinson *et al.* (2008), Heisler (2007) e Anthony e Govindarajan (2002) e que estão consolidadas, são apresentadas a seguir:

- a) *Gratificação em dinheiro*: trata-se de um pagamento em dinheiro com base em alguma medida de desempenho, não se incorporando, no futuro, à remuneração dos funcionários. Podem ser fixas ou proporcionais ao desempenho da meta estipulada;
- b) *Participação nos lucros*: também é uma gratificação em dinheiro só que reflete o lucro da empresa ou de uma de suas unidades. São, essencialmente, recompensas de curto prazo;
- c) *Participação nos ganhos*: mais uma forma de remuneração baseada no curto prazo, esta ocorre sob os ganhos de uma atividade específica, em que o desempenho é medido financeiramente e os ganhos são pelo grupo e não por metas individuais;
- d) *Opções sobre ações*: neste formato, a recompensa visa à relação do executivo com o desempenho de longo prazo da empresa. Esta ocorre pela opção dos executivos de comprarem, no futuro, ações da empresa a um preço determinado no presente. Assim, quanto maior a valorização das ações acima do preço de opção, maior o ganho para o executivo;
- e) *Ações fantasmas e direitos de valorização das ações*: consiste em, ao final de um determinado período (num horizonte de longo prazo), os executivos receberem a valorização das ações no mercado em relação ao preço da data da concessão. Neste modelo, como no de opções de compra de ações, o desempenho recebe interferência de itens não controláveis pelos executivos e que podem influenciar no preço das ações;
- f) *Ações de desempenho*: baseia-se na concessão de uma determinada quantidade de ações, quando determinadas metas de longo prazo forem atingidas. Normalmente, estas metas não estão vinculadas à valorização das ações, como nos dois itens anteriores, ou seja, estão vinculadas a metas mais controláveis pelos executivos;

- g) *Unidades de desempenho*: neste modelo, vincula-se uma gratificação pelo cumprimento de metas de longo prazo, vinculando a valorização das ações com aspectos das ações de desempenho;
- h) *Remuneração diferida*: utilizada mais normalmente por executivos seniores é uma forma de postergar o recebimento da remuneração para uma data futura, normalmente a aposentadoria.

Segundo Jensen (1998, p. 3), “a principal vantagem dos incentivos monetários, no mosaico de incentivos organizacionais é que o poder de compra é avaliado por quase todos, e pode ser associado facilmente a desempenho”. No entanto, este autor alerta que os incentivos monetários não são a melhor maneira de incentivar todas as ações por serem um tipo de incentivo forte e por, em alguns momentos, ser difícil determinar a medida de desempenho adequada, necessitando outras formas além desta. Além da observação de Jensen, Pflaeging (2009) critica, por meio de estudos de Alfil Kohn e Jim Collins, afirmando que os estímulos financeiros, baseados em metas fixas, possuem a consequência de adaptação de curto prazo do comportamento ao que está acordado. Quando os estímulos financeiros são retirados, as pessoas voltam aos antigos padrões de conduta.

2.3 ESTUDOS RECENTES

Alguns estudos recentes sobre remuneração variável de executivos foram selecionados para abordagem neste tópico.

2.3.1 O Estudo de Santana (2008)²

Pela análise dos relatórios anuais de 48 empresas latino-americanas, o autor buscou identificar relações entre as formas de remuneração dos executivos e o gerenciamento de resultados, utilizando como *proxy*, *accruals* (valor da diferença entre o lucro contábil e o fluxo de caixa, originado pelo regime contábil

² Tópico com base na Dissertação de Mestrado de Santana (2008) intitulada Gerenciamento de resultados e remuneração de executivos nas companhias latino-americanas. Citações de outros serão apontadas no texto.

de competência). Gerenciamento de resultados é a modificação desses por alternativas válidas e pode ter como motivação a remuneração por desempenho.

Por meio de testes, buscou verificar as hipóteses de pesquisa, separando as empresas que apresentam alguma forma de remuneração variável e as que apresentam somente remuneração fixa aos seus executivos.

O autor identificou como formas de remuneração de executivos a liderança de *stock options* (opções de ações), em quase 48% dos casos, seguidas do bônus por desempenho e de planos de incentivo de longo prazo. Constatou ainda que 8 empresas somente utilizam remuneração fixa.

Ao final, os testes estatísticos retornaram indícios de que as empresas com remuneração não fixa gerenciam mais seus resultados do que as empresas com remuneração fixa.

2.3.2 O Estudo de Oyadomari *et al.* (2009)³

Neste estudo, o foco foi na congruência de metas e utilizaram-se temas da área de Recursos Humanos, principalmente de motivação. Como principais achados destacam-se: (a) a remuneração variável encontra-se vinculada ao desempenho organizacional; (b) as práticas de remuneração variável apresentam peso diferenciado na influência no comportamento do gestor; (c) os conflitos de agência podem aparecer quando as metas individuais não estiverem associadas às metas globais da organização; (d) o sistema de remuneração variável tem efeito motivador na busca por desempenho.

Além desses, o estudo de Oyadomari *et al.* (2009) constataram que as principais fontes de remuneração variável para os executivos dessas empresas são: 1) participação nos lucros e resultados; 2) remuneração por mérito; 3) incentivos individuais. Foi constatado pouco uso de opções de ações (*stock options*), mesmo sendo uma forma abrangente na literatura, ressalvado pelos autores que pode ser devido a apenas 9 das 21 empresas pesquisadas serem de capital aberto.

As metas encontradas na pesquisa, utilizadas como base para remuneração dos executivos, são lideradas por 3 indicadores, sendo dois

³ Tópico com base no artigo de Oyadomari *et al.* (2009) intitulado Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. Citações de outros autores serão apontadas no texto.

claramente financeiros: 1) lucro líquido; 2) EBITDA (geração potencial de caixa); 3) vendas (não especificado se volume ou valor das vendas). Na sétima posição, encontra-se a utilização do *benchmarking* externo, no que foi denominado pelos autores de “obter desempenho melhor que o concorrente”.

Destaca-se que o processo de construção das metas por meio de negociação recebeu pontuação média 5,4 (de uma escala de 0 a 7) ante a média de 3,4 para metas impostas pelos acionistas e que esse processo foi considerado justo pelos respondentes com média 5,3.

É importante destacar sobre as questões comportamentais:

- a) Os executivos têm clareza do que necessitam fazer para obter a remuneração variável (média 5,9): indica que os programas possuem regras claras;
- b) O programa de remuneração variável proporciona maiores esforços dos executivos do que teriam sem ele pelo alcance das metas da empresa (média 5,5);
- c) O programa funciona como um catalisador de esforços dos executivos em prol dos objetivos da empresa (média 5,7): conforme trata Simons (1995), os executivos possuem atenção limitada, perante possibilidades ilimitadas, melhor direcionada por um sistema de controle;
- d) Quando alcançam as metas de sua responsabilidade, os executivos têm a sensação de terem contribuído para o alcance das metas globais da empresa (média 6,2): isso indica a percepção dos executivos sobre a congruência das metas.

De alguma forma, o programa de remuneração variável influencia o comportamento dos executivos, tanto para onde o foco de seus esforços deve ser direcionado, como para o quanto desses esforços serão empregados.

Por fim, dentre as diversas constatações e contribuições da pesquisa, destacam-se duas assertivas potencialmente conflitantes com os itens (b) e (c) apontados anteriormente: “as decisões dos gerentes são influenciadas pelas metas as quais estão vinculadas à remuneração” e “percebe-se que muitas vezes as decisões dos gerentes são influenciadas para atingir metas que estão vinculadas à remuneração”, porém com utilizações de médias mais baixas que

as anteriores, 4,4 e 4,7 respectivamente. Diante dessas constatações, reforça-se a necessidade de um sistema de incentivos por remuneração variável preservar o alinhamento entre as metas de interesse das empresas e aquelas que são utilizadas para avaliar o desempenho e remunerar os executivos.

2.3.3 O Estudo de Aguiar (2009)⁴

Na sua tese de doutorado, Andson Braga de Aguiar procurou identificar o efeito interativo das variáveis, medidas de desempenho, período de avaliação do desempenho e momento do recebimento da remuneração sobre a orientação temporal dos gestores (OTG), enquanto elementos de um sistema de remuneração gerencial. Também o efeito moderador das variáveis, incerteza ambiental, horizonte temporal dos gestores (expectativa do gestor de permanência na empresa) e estratégia sobre o relacionamento entre aqueles três elementos e OTG.

Conforme o autor, OTG é “o horizonte de tempo entre a alocação de esforço e o momento do recebimento da remuneração dentro do qual os gestores procuram otimizar incentivos financeiros” (AGUIAR, 2009, p. 47). Sob este conceito, Aguiar (2009) realiza seu estudo com foco na preferência dos gestores em atividades que possuam resultados de curto prazo *versus* aquelas com efeito de longo prazo.

Para isso, utilizando-se de literaturas de OTG, contábil, econômica e de psicologia, formulou hipóteses de acordo com três variáveis do sistema de remuneração gerencial: medidas de desempenho, período de avaliação do desempenho e momento do recebimento da remuneração. Busca o autor identificar seus efeitos sobre OTG, sendo o efeito positivo, quando a percepção de tempo entre a alocação do esforço e o momento do recebimento da remuneração aumenta, e é negativo o contrário desse, ou seja, redução do horizonte temporal entre estes dois momentos. A aplicação desta pesquisa ocorreu por dados coletados via questionário, com utilização das respostas de 64 gestores de 11 empresas do Brasil e apresentou os seguintes resultados para as hipóteses testadas.

⁴ Tópico com base na Tese de Doutorado de Aguiar (2008) intitulada Sistemas de Remuneração Gerencial e Orientação Temporal dos Gestores. Citações de outros serão apontadas no texto.

Os resultados da pesquisa indicaram que as variáveis, período de avaliação e momento da remuneração “não possuem efeitos diretos estatisticamente significativos sobre OTG” (AGUIAR, 2009, p. 157). Quanto à variável medidas de desempenho, retornou efeito contrário ao esperado, ou seja, nas palavras do autor, “uma maior importância relativa de medidas não financeiras de desempenho estava negativamente associada com uma orientação temporal mais de longo prazo” (AGUIAR, 2009, p. 159).

Para as hipóteses que avaliaram a influência interativa da importância relativa a medidas não financeiras, ao período de avaliação de desempenho sobre OTG, ao efeito interativo desses dois elementos e do momento da remuneração, os resultados foram não significantes a ponto de confirmarem esses efeitos como positivos sobre OTG. Já a influência interativa entre o período de avaliação do desempenho e do momento da remuneração retornou resposta significativa, porém não de acordo com o esperado na hipótese. O autor identificou que o efeito positivo sobre OTG quando o período de avaliação do desempenho e o momento do recebimento da remuneração são mais longos, mas o mesmo ocorre ainda que eles possuam conotação de curto prazo.

2.3.4 O Estudo de Banghoj *et al.* (2010)⁵

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de identificar quais os determinantes da remuneração de executivos em empresas de capital fechado. Os autores justificam seu estudo por potenciais diferenças que existam na comparação com estudos realizados em empresas de capital aberto, sendo estes a maioria.

Por meio de questionários enviados a empresas da Dinamarca, procuraram testar hipóteses de relação entre remuneração de executivos e: (a) desempenho; (b) características de governança corporativa; (c) características dos executivos; (d) qualidade dos planos de bônus. Destaca-se alguns dos resultados dos testes estatísticos:

- a) O desempenho da empresa, expresso pelo índice de retorno de seus ativos (ROA), apresenta uma relação positiva com a remuneração dos

⁵ Tópico com base no artigo de Banghoj *et al.* (2010) intitulado *Determinants of executive compensation in privately held firms*.

executivos, mas não é significativa para explicá-la. A relação encontrada entre essas duas variáveis foi significativa, quando utilizaram o ROA do ano anterior ao da remuneração;

- b) O número de membros no conselho de administração está positivamente relacionado à remuneração dos executivos;
- c) O tamanho da empresa está altamente correlacionado à remuneração dos executivos;
- d) Identificou-se que o nível de escolaridade do executivo explica parte da remuneração do executivo;
- e) Os executivos no cargo de diretor-presidente recebem, em média, 34% a mais de remuneração que os demais executivos. Além disso, mesmo de forma não significativa, verificou-se que aqueles possuem remuneração com maior relação ao desempenho do que estes;
- f) Características de tempo no cargo e nível de propriedade do capital que os executivos detenham não explicam as variações de remuneração destes;
- g) Encontraram relação positiva, mas não significativa, entre a qualidade dos planos de bônus e o nível de remuneração.

Os achados desta pesquisa naturalmente colaboram com a teoria sobre o tema pesquisado. No entanto, as relações entre os níveis de remuneração e as variáveis poderiam apresentar outros resultados se houvessem sido analisadas de forma interativa. Um exemplo disso é o resultado encontrado que indica ausência de relação significativa entre a qualidade dos planos de remuneração e o nível desta. Uma hipótese que analisasse o efeito dessa variável, de forma interativa com a variável de desempenho da empresa, sobre a remuneração dos executivos, poderia retornar resultados com maior poder explicativo.

2.3.5 O Estudo de Balsam, Fernando e Tripathy (2011)⁶

Nesta pesquisa, os autores procuraram identificar a relação entre a estratégia das empresas e as medidas de desempenho utilizadas nos sistemas de remuneração de executivos. Possui como pressuposto a assertiva de que as

⁶ Tópico com base no artigo de Balsam, Fernando e Tripathy (2011) intitulado *The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation*.

ações gerenciais são dependentes da estratégia da empresa: logo esta mesma estratégia deve ser utilizada para se ter um contrato ideal de incentivos.

Partindo da teoria de Porter sobre o posicionamento estratégico com líderes em custo e diferenciação, Balsam, Fernando e Tripathy (2011, p. 188) definem hipóteses para pesquisa que relacionam medidas de desempenho nas vendas para estratégias com liderança de custos e medidas de desempenho financeiro, como lucratividade, em empresas com estratégia de diferenciação

A pesquisa teve uma grande abrangência, com 11.087 relatórios de 1.658 empresas, dos anos de 1992 a 2006, analisados por meio de um modelo estatístico que relacionou a estratégia empresarial e a remuneração dos executivos. Suas principais conclusões foram: (a) as empresas consideram as estratégias na determinação da remuneração dos executivos; (b) empresas com estratégia de liderança em custo definem um peso maior para as vendas como medida de desempenho; (c) nas empresas com estratégia de diferenciação, o retorno sobre os ativos possui pouco peso como medida de desempenho para remuneração dos executivos.

2.3.6 O Estudo de Chuo, Fonkoua e Pollard (2011)⁷

Na pesquisa, os autores objetivaram identificar quais as medidas de desempenho das empresas não possuem vinculação com a remuneração do executivo principal ou executivo principal, da empresa. Com uma abordagem quantitativa, utilizou dados de um banco de dados (Mergent, disponível em www.mergent.com) de 103 empresas dos Estados Unidos, listadas nas 500 maiores empresas da revista Fortune.

Esses dados, de 2007 e 2008, foram submetidos a testes estatísticos, com a finalidade verificar quais variáveis de desempenho da empresa explicam a remuneração do executivo principal desta, da seguinte forma:

- a) *Remuneração do executivo principal é uma função de:* variação dos retornos; variação dos fluxos de caixa; variação dos lucros; variação dos ativos;

⁷ Tópico com base no artigo de Chuo, Fonkoua e Pollard (2011) intitulado *Determination of the performance measure of executive compensation*.

- b) *Remuneração do executivo principal é uma função de:* variação dos fluxos de caixa; variação os lucros; variação dos ativos;
- c) *Remuneração do executivo principal é uma função de:* variação dos lucros; variação dos ativos;
- d) *Remuneração do executivo principal é uma função de:* variação dos ativos.

Conforme os próprios autores definem, a relação de pagamento por desempenho apresentada está fora do que prediz a teoria, não se encontrando relação entre variáveis de desempenho e a remuneração do executivo chefe. Os resultados encontrados indicam que as variáveis de retorno, fluxos de caixa e lucros, não são estatisticamente significantes para explicar a remuneração dos executivos das empresas analisadas. A variável que apresentou significância para explicar tal remuneração foi o valor total dos ativos das empresas, uma medida do tamanho da empresa e não de seu desempenho.

Segundo os autores, isso corrobora outro estudo, realizado por Schaefer em 1998, que conclui ser o valor total dos ativos o principal determinante da remuneração do executivo principal nas empresas. Além disso, afirmam que estes resultados podem indicar que a remuneração dos executivos principal deve estar ligada a deveres inerentes ao cargo que ocupam.

Essa inferência dos autores sobre o possível motivo da remuneração do executivo principal estar relacionada ao valor total do ativo das empresas, ao invés de medidas de retorno, resultado ou de geração de caixa, oportuniza pesquisas aprofundadas sobre o tema. Pesquisas que identifiquem a relação entre resultado ou outras variáveis e a remuneração dos executivos, indicando, por meio do estudo de uma determinada realidade específica, os porquês de tais relações.

2.3.7 O Estudo de Amoako-Du, Bualkaran e Smith (2011)⁸

Analisando dados de 140 empresas listadas na bolsa de Toronto, Canadá, do período de 1998 a 2006, os autores procuraram identificar as

⁸ Tópico com base no artigo de Amoako-Du, Bualkaran e Smith (2011) intitulado *Executive compensation in firms with concentrated control: the impact of dual class structure and family management*.

diferenças entre empresas familiares com concentração de controle que possuem apenas uma classe de ações daquelas que possuem duas classes de ações. Essas últimas mantêm ações com poder de voto diferentes, por isso são assim classificadas.

Dentre os achados da pesquisa, destaca-se que os executivos familiares das empresas com duas classes de ações são mais bem remunerados que aqueles de mesmo cargo no outro grupo de empresas analisado, inclusive quando as organizações são de mesmo tamanho. Esses achados incluem os salários, os incentivos por bônus e opções de ações e o conjunto da remuneração total.

Outra relação encontrada refere-se a uma maior remuneração para executivos, integrantes da família que concentra o capital, quando comparado a executivos contratados para cargos semelhantes. As maiores remunerações por desempenho estão vinculadas ao pagamento de bônus e a opções de ações para os executivos.

2.3.8 O Estudo de Speckbacher e Wentges (2012)⁹

Por meio de respostas de questionários de 304 empresas alemãs e austríacas, os autores procuraram identificar as relações existentes entre a presença de membros das famílias de empresas controladas por elas, no grupo de executivos e o impacto nos sistemas de controle utilizados. A presença de executivos sócios é tratado como um elemento da governança corporativa.

Identificaram que as grandes empresas possuem uma maior diversidade de indicadores de desempenho em seus sistemas de controle do que as menores. Assim como controles informais estão mais presentes nas pequenas empresas.

De acordo com uma das hipóteses testadas, identificaram que nas empresas onde existe a predominância de uma família fundadora, e quando todos ou vários membros do corpo executivo são membros dessa família, há uma significativa queda no uso das medidas de desempenho com várias perspectivas. Entretanto, quando há a existência da propriedade da família

⁹ Tópico com base no artigo de Speckbacher e Wentges (2012) intitulado *The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation*.

fundadora, mas esta não possui membros entre os executivos, não há influência no uso das medidas de desempenho.

Quanto à influência sobre os contratos de incentivos dos executivos, identificaram que empresas comandadas somente por executivos familiares se utilizam menos da remuneração por desempenho. Identificaram também que as influências existentes entre familiares na gestão e o uso de incentivos independe do porte da empresa, porém nas empresas maiores a influência sobre os sistemas de controle é menor.

Outros achados indicam que as empresas que denotam maior ênfase às medidas não financeiras se utilizam menos de contratos de incentivos, e que há uma significativa interação entre o uso de sistema de controle como o *Balanced Scorecard* e o uso de medidas estratégicas nesses contratos. Identificaram evidências de que as empresas controladas por famílias fazem menor uso de instrumentos formais, mas não conseguiram avaliar como elas compensam isso, quais outros instrumentos utilizam.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo inicia-se o delineamento da pesquisa, seu enquadramento segundo a teoria, seguido pela descrição detalhada do modo como esta ocorreu e encerra-se com as principais limitações que o método de pesquisa utilizado possui.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Na pesquisa, o objetivo é descobrir respostas para perguntas por meio do emprego de métodos científicos, sendo uma atividade focada em solucionar problemas (CERVO; BERVIAN, 2002). Na busca da solução do problema desta pesquisa, firmada pelos objetivos traçados, utiliza-se uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso único como estratégia de pesquisa.

Esta pesquisa trata-se de uma investigação sobre o funcionamento de um sistema de remuneração variável para executivos, em uma empresa de capital fechado. Incluindo a análise da estruturação matemática de seus indicadores, momentos de planejamento e avaliação de desempenho e pagamento dos bônus, incluindo o posicionamento dos executivos.

A escolha do estudo de caso único foi motivada, principalmente, por dois pontos:

- a) Sendo o estudo de caso a análise de um determinado fenômeno, em um determinado momento, sob diversos aspectos, possibilita uma análise aprofundada sobre uma realidade e o estabelecimento de relações sobre a teoria do que está sendo pesquisado; pois, segundo Triviños (1987, p. 43), a fenomenologia é o “[...] estudo das essências, e todos os problemas [...]”;
- b) A oportunidade proporcionada pela empresa objeto desta pesquisa, para que um tema tratado confidencialmente pelas empresas pudesse ser objeto de estudo. Com isso, unem-se a importância do estudo deste fenômeno em um ambiente empresarial, que contempla evidências importantes sobre a realidade do uso dos sistemas de remuneração por desempenho a executivos, com a oportunidade em

questão, permitindo a elaboração de uma pesquisa em formato não largamente encontrado sobre este tema.

A utilização do estudo de caso, segundo Yin (2005), surge pelo anseio de se compreender fenômenos sociais complexos. Essa estratégia, nesta pesquisa, atende a três requisitos indicados por Yin (2005):

- a) A forma de questão da pesquisa é pelo “como”;
- b) Nesta pesquisa não se necessita de quaisquer controles sobre os eventos comportamentais estudados, uma vez que se objetiva descrever, sem modificar, uma determinada realidade;
- c) O foco está em acontecimentos contemporâneos e não históricos, buscando respostas para o problema de pesquisa sob as condições atuais.

Quanto aos objetivos da pesquisa, classifica-se como descritiva. Gil (2007, p. 42) afirma que o objetivo essencial para esse tipo de pesquisa é “[...] descrição de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre essas duas variáveis”. Isso porque se pesquisa e descreve em profundidade a realidade de um sistema de remuneração a executivos, por meio de observações *in loco*, documentos da empresa e discursos de pessoas. Assim, nesta pesquisa, descreve-se tal fenômeno, ao relatá-lo e analisá-lo por meio de cruzamentos entre as evidências coletadas e análises sob diferentes formas.

Pela descrição deste estudo em sua forma e profundidade de análise sobre um fenômeno, sendo uma pesquisa descritiva, classifica-se como qualitativa pela abordagem de seu problema. Godoy (1995) afirma que em estudos, nos quais o caráter é descritivo e se deseja o entendimento de um fenômeno como um todo, o uso da pesquisa qualitativa é mais indicado. Este autor aborda as características básicas de uma pesquisa qualitativa:

- a) *Tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental:* esta pesquisa foi realizada diretamente no ambiente da empresa e o pesquisador efetuou a coleta das evidências pessoalmente, o que permitiu análises que contemplam as percepções obtidas nos momentos em que esteve na empresa;

- b) *A pesquisa qualitativa é descritiva*: modo descrito anteriormente, que classifica esta como uma pesquisa descritiva;
- c) *O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador*: a realização das entrevistas, buscando o ponto de vista dos executivos sobre os planos de remuneração variável, formou uma importante coletânea de evidências. Estas permitiram análises profundas sobre essa realidade;
- d) *Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados*: as análises desta pesquisa não foram realizadas com o objetivo de testar hipóteses estabelecidas *a priori*, mas foram construídas à medida que a coleta das evidências foi sendo realizada e estudada.

Neste mesmo sentido, Marconi e Lakatos (2008) afirmam que, na pesquisa qualitativa, ao estudar fenômenos, os dados são analisados indutivamente. Ou seja, parte-se de dados particulares para elaborar conclusões de conteúdo mais amplo do que as premissas nas quais se basearam; e o processo e seu significado são os focos principais da abordagem, em detrimento dos resultados (GIL, 2007; TRIVIÑOS, 1987).

Ainda, Vieira (2006) assevera que a pesquisa qualitativa é caracterizada dessa forma por utilizar-se de análises qualitativas e não de instrumental estatístico, que resultem em dados quantitativos. Além disso, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre os temas pertinentes ao estudo, que visam cumprir os objetivos propostos: controle de gestão; planejamento; avaliação de desempenho; sistemas de benefícios a executivos; tipos de recompensa; incentivos; remuneração de executivos; e Teoria de Agência.

3.2 O ESTUDO DE CASO

3.2.1 Caracterização do Objeto de Pesquisa

Para Triviños (1987, p. 111), o grande valor do estudo de caso está em “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

A aplicação deste estudo de caso ocorreu em um sistema de remuneração variável para executivos, composto de três planos de remuneração por desempenho, tendo como corpo de análise uma empresa de grande porte (BNDES, 2010), com atuação no ramo de bebidas. A escolha desta, como objeto de pesquisa, teve duas principais motivações, verificadas em entrevista inicial com o gerente de controladoria, que buscou identificar se a empresa possuía os requisitos básicos que permitissem o cumprimento do objetivo proposto:

- a) A empresa possui a unidade de análise desta pesquisa, um sistema de remuneração variável a executivos como incentivo. Isso atende ao primeiro fundamento lógico abordado – Yin (2005) para a utilização de um estudo de caso único – possuir condições de testar a teoria proposta;
- b) Possui uma estrutura diretiva composta por executivos (gerentes e diretores) com ampla maioria de não sócios, sendo que a remuneração variável com base em metas abrange a todos eles;
- c) O importante fato da abertura da empresa à pesquisa, corroborada pelo diretor financeiro desta, sem, inicialmente, impor restrições ao nível das informações que podem ser acessadas, solicitando apenas a preservação de sua identidade.

3.2.2 Procedimentos de Coleta das Evidências

Como forma de instrumentalizar a coleta de evidências, no estudo de caso, foram utilizadas três técnicas: 1º) observação direta; 2º) pesquisa documental; 3º) entrevista semiestruturada.

Para organizar os procedimentos de coleta, delimitando previamente o foco do pesquisador, foram definidas categorias a serem pesquisadas (indicadores, conforme Bardin, 2010). A escolha dessas ocorreu durante a pesquisa bibliográfica, a elaboração e análise das questões norteadoras deste estudo de caso, ou seja, antes do trabalho de campo.

Além de auxiliar no planejamento da pesquisa, a organização em categorias permite verificar, nos materiais primários (coletados durante o trabalho de campo) e secundários (relatórios e reflexões do pesquisador), as evidências necessárias sobre cada tema pesquisado, qual a fonte, seu conteúdo,

tanto no posicionamento encontrado pelas atitudes e nos discursos dos entrevistados, como naquele encontrado nos relatórios internos.

As fases de exploração do material, tratamento e interpretação dos dados ocorreram simultaneamente, durante e após o trabalho de campo na empresa objeto de pesquisa. O trabalho nesta fase permitiu ao pesquisador revisar as categorias de análise e identificar outras, as quais permitissem uma análise melhor estruturada das evidências coletadas pelas técnicas já apresentadas.

No Quadro 3 e Figura 5, pode-se verificar a forma como as evidências foram organizadas, resultando em uma matriz (material secundário de análise – Apêndice B), com as categorias de análise nas colunas desta, e as fontes primárias nas linhas. Nesta tabela encontra-se grande parte das informações necessárias à pesquisa, base das discussões evidenciadas no capítulo 4 deste trabalho.

No Quadro 3 constam os principais pontos da literatura que motivaram a organização dos dados coletados nestas categorias.

Quadro 3 – Bases teóricas para definição das categorias de análise

(continua)

CATEGORIA DE ANÁLISE	AUTOR(ES)	PONTOS-CHAVE DA TEORIA PARA ESCOLHA DAS CATEGORIAS
Norteador de todas as variáveis de análise	Eisenhardt (1989)	Idéia-chave da Teoria de Agência: relacionamentos entre principal e agente devem refletir uma eficiente organização de informação e custos de assunção de riscos.
	Jensen (1998)	Afirma que as pessoas são autointeressadas e que a diversidade de interesses emergem quando elas possuem atividades que necessitem esforços cooperados.
	Ross (1973)	Uma solução para os conflitos de agência partem do pagamento pelo desempenho.
Planos de Remuneração e percepções gerais dos executivos	Oyadomari <i>et al.</i> (2009)	Coletou percepções dos executivos que participam de sistemas de remuneração variável quanto à influência destes no direcionamento de seus esforços.
	Ross (1973)	Uma solução para os conflitos de agência partem do pagamento pelo seu desempenho.
Hierarquia de executivos e negociação das metas	Oyadomari <i>et al.</i> (2009)	Abordam a importância dada pelos executivos ao processo de construção das metas. Procuraram coletar as percepções dos respondentes sobre a justiça deste processo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3 – Bases teóricas para definição das categorias de análise

(conclusão)

CATEGORIA DE ANÁLISE	AUTOR(ES)	PONTOS-CHAVE DA TEORIA PARA ESCOLHA DAS CATEGORIAS
Composição de metas, padrões e avaliação de desempenho	Anthony e Govindarajan (2002)	Padrões de desempenho: (a) o orçamento; (b) os dados históricos da organização; (c) os padrões externos (<i>benchmarking</i>).
	Baker, Jensen e Murphy (1998)	Quanto às metas: defendem a necessidade de a empresa possuir um conjunto de medidas objetivas e subjetivas. Quanto aos padrões de desempenho: abordam o <i>benchmarking</i> como padrão de desempenho.
	Pereira (2001)	“[...] avaliar um desempenho significa julgá-lo e atribuir-lhe um conceito diante de expectativas predeterminadas”
Conflitos de interesse	Berle e Means (1984)	“Mas será que há alguma razão para supor que os indivíduos que controlam uma sociedade anônima moderna também queiram movimentá-la no interesse dos proprietários?”
	Eisenhardt (1989)	Aborda o autointeresse como pressuposto pessoal e os conflitos de interesse como pressuposto organizacional, da Teoria de Agência.
Convergências de metas	Eisenhardt (1989)	Pressupõe, pela linha positivista da Teoria de Agência que, quando o contrato entre o principal e agente é baseado em resultados, o mais provável é que o agente comporte-se pelos interesses do principal.
Composição da remuneração dos executivos	Anthony e Govindarajan (2002); Atkinson <i>et al.</i> (2008); Heisler (2007)	Abordam formas de recompensa financeira: gratificações em dinheiro; participação nos lucros; participação nos ganhos; opções sobre ações; ações fantasmas e direitos sobre valorização das ações; ações de desempenho; unidades de desempenho.
	Cedeño (2002)	Afirma que “os incentivos foram e reforçam o comportamento”, e que as pessoas são mais fortemente motivadas por incentivos positivos.
	Ross (1973)	Conclui em seu estudo que uma solução para os conflitos de agência partem do pagamento aos agentes pelo seu desempenho.
Outros benefícios aos executivos	Baker, Jensen e Murphy (1998)	Afirmam que a estrutura de incentivos é um dos mais importantes determinantes do comportamento organizacional.
	Jensen (1998)	Este autor trata os incentivos como algo inerente aos momentos em que as pessoas fazem escolhas, afirmando que uma empresa não escolhe se irá ou não possuir incentivos, mas decidir quais serão estes.

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela de análise dessas categorias de análise foi preenchida pelas evidências encontradas durante a pesquisa, organizadas de acordo com cada fonte primária, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Fontes primárias de coleta das evidências – linhas da tabela

Documento: Planilha de resultados
Documento: Relatório para o conselho de administração
Documento: Planilha dos planos de remuneração
Entrevista: Diretor-presidente
Entrevista: Diretor financeiro
Entrevista: Diretor comercial
Entrevista: Diretor de marketing
Entrevista: Diretor industrial
Entrevista: Gerente de divisão da unidade A
Entrevista: Gerente técnica
Entrevista: Gerente de controladoria
Entrevista: Gerente de tecnologia da informação
Entrevista: Gerente financeiro
Entrevista: Gerente jurídico
Entrevista: Gerente de divisão de projetos e novos negócios
Observação direta

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme ilustrado no Quadro 3 e Figura 5, a matriz contém em suas colunas as categorias, nas quais as evidências encontradas nos materiais primários foram organizadas e identificadas suas fontes nas linhas desta tabela.

Para a operacionalização da coleta das evidências, utilizou-se a observação direta, no ambiente da empresa, de forma não participante – “papel de espectador” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 195) – em alguns momentos do processo de coleta das evidências.

Pode-se observar como a empresa operacionaliza algumas das principais atividades nas suas quatro áreas: Comercial; Marketing; Industrial; e Suporte. Na companhia do gerente de controladoria, foram realizadas visitas em todas as áreas da unidade fabril principal da empresa, durante os meses de junho e julho de 2011. Observou-se que as operações de suprimentos, produção, estocagem e distribuição são realizadas pela área Industrial.

Na área Comercial, verificou-se o processo de venda aos clientes, pelas atividades internas de acompanhamento dos vendedores. Da área de Marketing foi identificada a estrutura de atividades e seus responsáveis.

A área de Suporte compreende diversos setores: Financeiro, Recursos Humanos, Controladoria, Sistema de Gestão Integrado, Jurídico e de Tecnologia da Informação. Especificamente, na Controladoria, pelo acompanhamento do processo de apuração e análise dos resultados mensais, junto aos funcionários, observou-se como são realizados os controles financeiros e de seus indicadores estratégicos, os setores e as pessoas envolvidas neste processo. Os indicadores de desempenho são controlados nas diversas áreas, sendo a Controladoria responsável pela consolidação desses nos relatórios de análise do grupo de executivos e do conselho de administração.

Segundo o gerente de controladoria da empresa, a avaliação de desempenho dos executivos, com base em seus indicadores, ocorre, formalmente, em reuniões com periodicidade mensal. Enquanto pesquisador, entendendo a importância dessa para a pesquisa, buscou-se a participação nestas reuniões. No entanto, segundo argumentos do diretor financeiro da empresa, nessas reuniões são tratados temas de toda ordem. Isso foi motivo para a não concessão de acesso para observação desse momento na empresa.

A pesquisa documental, para Marconi e Lakatos (2008, p. 176), tem sua principal característica no fato de que sua “[...] fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Esta ocorreu nos arquivos particulares da empresa, sobre os relatórios contábeis e gerenciais, destacando: demonstrativo de resultado e indicadores do planejamento estratégico, demonstrativo de resultado em que são acompanhados os resultados financeiros da empresa, relatórios do departamento de Controladoria, o relatório mensal enviado aos membros do conselho de administração, as planilhas de cálculo e apuração do desempenho base para remuneração variável dos executivos.

Nesses arquivos, físicos ou eletrônicos, encontram-se dados quantitativos e qualitativos, relacionados ao planejamento estratégico, às avaliações de desempenho e relativos à remuneração variável dos executivos: organograma da empresa; descrição dos objetivos estratégicos; indicadores de desempenho; dados históricos, previsões orçamentárias e dados correntes

destes indicadores; relatos dos diretores sobre o desempenho apresentado no relatório para o conselho de administração; metas dos sistemas de remuneração variável; cálculos de apuração dos valores de remuneração variável. Esses proporcionaram pesquisa aprofundada sobre os temas, bem como o cruzamento de dados com as observações e as entrevistas realizadas.

A terceira forma de coleta de evidências foram as entrevistas semiestruturadas com o corpo executivo da empresa analisada, diretores, gerentes de divisão e gerentes, participantes dos planos de remuneração variável e ocorreram na seguinte ordem: 1) gerente de controladoria; 2) gerente financeiro; 3) gerente de tecnologia da informação; 4) gerente de divisão da unidade A; 5) diretor-presidente; 6) diretor de marketing; 7) diretor financeiro; 8) diretor comercial; 9) gerente de divisão de projetos e novos negócios; 10) diretor industrial. Seu conteúdo pode ser acessado sob demanda, por meio do pesquisador.

Esse corpo executivo engloba um total de doze pessoas, com as quais se buscou a realização das citadas entrevistas. Dessas, apenas dois executivos não participaram da pesquisa, a gerente técnica e o gerente jurídico, pela impossibilidade de incluírem a entrevista entre seus compromissos durante o período de pesquisa, o que resultou na concretização de dez entrevistas, realizadas entre agosto e novembro de 2011.

A escolha deste tipo de entrevista é fruto da complexidade dos temas investigados e da importância da percepção das pessoas neste tipo de fenômeno. O roteiro inicial teve como principais bases teóricas: os pressupostos da Teoria de Agência (ROSS, 1973; BERLE; MEANS, 1984; EISENHARDT, 1989; JENSEN, 1998); os sistemas de compensação gerencial (BAKER; JENSEN; MURPHY, 1998); sistemas de remuneração a executivos (JENSEN, 1998; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002; ATKINSON *et al.*, 2008). Além disso, estudos recentes sobre o tema, destacando a pesquisa de Oyadomari *et al.* (2009) pela análise das questões utilizadas na coleta de dados.

O roteiro semiestruturado permitiu que o entrevistado indicasse seu ponto de vista sobre o assunto de forma menos fechada, inclusive sobre outros pontos, que considere importantes, mas que não foram objeto do roteiro original. Dessa forma, até a realização da terceira entrevista foram sendo feitos ajustes no roteiro utilizado, pequenos, porém importantes.

Segundo Yin (2005, p. 117), as entrevistas podem ocorrer de três formas: espontânea; focada; e um levantamento formal. Este último exige questões mais estruturadas, forma que traz ao processo uma rigidez que não é desejada, portanto não foi utilizado. A entrevista espontânea abre espaço para que o respondente tome um papel de informante-chave e ocorreu com o gerente de controladoria por participar da elaboração e acompanhamento de todos os processos listados anteriormente. Para os demais executivos, as entrevistas foram do tipo focada que, segundo Yin (2005, p. 117), “são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal”, mesmo seguindo o roteiro semiestruturado, porém possuem um reduzido tempo de duração em relação à entrevista do tipo espontânea.

Como forma de testar e validar o roteiro semiestruturado das entrevistas, foi inicialmente realizado um debate entre os participantes do grupo de pesquisa “CONTEST – Implementação e Controle Estratégicos” – da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, coordenado pelo professor Dr. Carlos Alberto Diehl. Após, foi realizado um pré-teste do novo roteiro com o gerente de controladoria, visto este ser o informante-chave da pesquisa, designado pela empresa como elo principal com o pesquisador. Isso porque o participante do pré-teste é também entrevistado da pesquisa. O pré-teste ocorreu não pela simulação da entrevista, mas em um momento de discussão com o gerente de controladoria sobre os objetivos da pesquisa e os tópicos abordados no roteiro.

A existência de um informante-chave foi peça fundamental na pesquisa, proporcionando discussões sobre os documentos da empresa que foram analisados. Segundo Yin (2005, p. 117), informantes - chave são importantes nos estudos de caso, pois “[...] fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sob um assunto, como também podem sugerir novas fontes nas quais se podem buscar evidências corroborativas ou contrárias [...]”. A forma como o gerente de controladoria desempenhou o papel de informante-chave vai ao encontro do que afirma Valladares (2007), de que este atua como um “assistente informal”, pois esclarece dúvidas do pesquisador que permanecem durante a investigação chegando a influir nas suas interpretações.

A utilização das três técnicas, combinadas, trouxe maior confiabilidade às evidências coletadas, permitindo o cruzamento do que foi observado nas atividades da empresa, com o conteúdo de seus documentos e com as

declarações de seus executivos nas entrevistas. Conforme postula Yin (2005, p. 125-126), a combinação de técnicas de coleta de dados é um ponto muito importante desta etapa, permitindo que o pesquisador se dedique a uma “ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes”.

Além desse, outros dois princípios, postulados por Yin (2005), foi criado um banco de dados para os registros originalmente coletados e para o relatório do estudo de caso, feito pelo pesquisador, de forma a tornar este estudo de caso mais eficaz e confiável.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

As evidências coletadas foram tratadas, segregando-as nas categorias já descritas, por meio das técnicas de análise de elementos textuais apontadas por Moraes e Galiazzi (2007), análise de conteúdo (AC) e análise de discurso (AD).

Para Bardin (2010), a AC representa um conjunto de técnicas utilizadas para a análise das comunicações e visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

A AD é utilizada de forma a complementar a AC nesta pesquisa, na forma em que Caregnato e Mutti (2006) afirmam que primeira trabalha com o sentido do texto enquanto segunda se preocupa com o conteúdo. Na prática, a AD teve seu papel principal durante a realização das entrevistas com os executivos da empresa, sua transcrição e interpretação, o que proporcionou ao pesquisador efetuar reflexões que foram demonstradas em diversos pontos da análise dos dados, principalmente nos itens 4.3.5 Percepções Gerais dos Executivos e 4.3.6 Caracterização dos executivos, no capítulo de resultados.

A AC, segundo Bardin (2010), é dividida em 3 etapas:

- a) *Pré-análise*: fase da organização da pesquisa e dos objetivos do pesquisador, na qual ocorre a escolha dos materiais a serem analisados, revisão das hipóteses a serem pesquisadas e a definição dos indicadores que irão orientar a coleta e interpretação dos dados;

- b) *Exploração do material*: etapa da coleta dos dados da pesquisa no material previamente selecionado. Ocorre por atividades de coleta, codificação, decomposição ou enumeração dos dados;
- c) *Tratamento dos resultados obtidos e interpretação*: fase que trata da transformação dos dados brutos, obtidos na exploração do material, em dados significativos e válidos.

Essas etapas guiaram a forma de análise, interpretação das evidências coletadas, bem como a descrição dos resultados desta pesquisa. Durante a fase de exploração do material, as evidências coletadas foram organizadas em uma tabela contendo, em suas linhas, as fontes (Figura 5) e, nas colunas, as categorias de análise (Quadro 3).

Nesta etapa, houve a transcrição parcial das entrevistas realizadas. A parcialidade foi motivada pelo conteúdo das respostas em determinados momentos, por não apresentarem conteúdo vinculado aos objetivos da pesquisa. Respostas assim resultaram do uso das perguntas abertas da entrevista semiestruturada. Outro motivo para este tipo de resposta foi a intenção do pesquisador em captar a percepção do executivo quanto aos planos de remuneração, procurando não interrompê-lo, mas entender por que ele estaria conduzindo suas respostas por um ou outro caminho, o que também resultou em reformulação de perguntas.

Essas análises das evidências, no momento de classificá-las nas categorias desta tabela, permitiram ao pesquisador discorrer suas percepções individuais, sobre os materiais analisados e os discursos das entrevistas, quanto ao conteúdo (Análise de Conteúdo) e a forma como os respondentes elaboraram suas respostas (Análise de Discurso).

Dessa forma, grande parte das informações necessárias encontra-se em uma fonte secundária de análise, que exigiu reflexão do pesquisador sobre as evidências primárias, incorporando-se ao banco de dados necessário a este tipo de pesquisa, conforme postula Yin (2005).

Por fim, o material secundário foi analisado com as planilhas de cálculo da remuneração variável dos executivos da empresa. Isso motivou os agrupamentos de análise das evidências, descritas no capítulo 4 desta pesquisa, sendo estes: (a) descrição dos planos de remuneração; (b) benefícios aos

executivos e metas vinculadas; (c) convergência de metas e conflitos de interesse; (d) negociação dos planos de remuneração e das metas; (e) avaliação de desempenho; (f) percepções gerais dos executivos; (g) caracterização dos executivos.

Essa variação entre as categorias utilizadas para agrupamento das evidências coletadas nas diversas fontes, para a composição do capítulo de resultados, segundo Triviños (1987), é algo que a pesquisa qualitativa propicia, pelo fato de o pesquisador poder efetuar relações entre as categorias pesquisadas.

3.4 LIMITAÇÕES AO MÉTODO

Uma das críticas apontadas por Yin (2005) quanto à estratégia de pesquisa utilizada, o estudo de caso, é sua falta de rigor. Porém, neste estudo, os procedimentos foram estruturados visando evitar vieses ou tendências sobre o que foi coletado e analisado, por meio do protocolo do estudo de caso descrito neste capítulo de Metodologia, da criação e manutenção de um banco de dados e da elaboração relatório final do estudo de caso.

Assim como afirma Triviños (1987, p. 111), “no estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda”. Por isso, pode-se inferir que, mesmo que seja utilizada para futuros estudos sobre o assunto, esta pesquisa não possui como objetivo quaisquer generalizações empíricas sobre o assunto pesquisado para outras organizações.

Outra crítica a esta estratégia de pesquisa, abordada por Yin (2005), é a ideia de que demanda demasiado tempo de pesquisa, o que, segundo o autor, pode ser evitado por meio do planejamento do estudo. Neste caso, tendo como foco principal a organização das entrevistas junto aos respondentes, essas demandaram uma grande parte do tempo de coleta dos dados, principalmente pela quantidade de entrevistados e pela necessidade de transcrição parcial dessas para a tabela de variáveis de análise demonstrada no Quadro 3 e na Figura 5.

Devido ao uso de entrevistas semiestruturadas, houve uma maior liberdade para o entrevistado efetuar suas exposições, gerando mais de nove

horas de entrevistas. A média de tempo destinado à transcrição parcial foi de 2,5 vezes o tempo de entrevista gravada.

Por ter esta pesquisa uma abordagem qualitativa, que inclui análise de conteúdo e análise de discurso, é necessário observar que, mesmo com a busca pelo rigor metodológico de acordo com os pressupostos de Yin (2005), há a presença da interpretação dos elementos textuais por parte do pesquisador. Este, de certa forma, é influenciado “[...] pelo seu afeto, sua posição, suas crenças, suas experiências e vivências; portanto, a interpretação nunca será absoluta e única, pois também produzirá seu sentido” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 682). Isso limita a interpretação das evidências coletadas ao conhecimento e experiências do pesquisador, influenciando na análise, suas conclusões e considerações.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Transcorrida a pesquisa objeto deste trabalho, apresentam-se aqui os resultados encontrados e sua análise. Logo, este capítulo inicia por uma breve contextualização da empresa pesquisada, de forma a caracterizá-la, porém sem identificá-la. Após, é realizada a descrição e análise de seus planos de remuneração aos executivos, de forma que o leitor situe-se sobre esses, e a análise das evidências de acordo com as categorias propostas na metodologia.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA ANALISADA

Sob a condição da não divulgação do nome da empresa e dos executivos, produtos ou outras informações que pudessem identificá-la, a empresa propiciou que a pesquisa fosse realizada em seus documentos, no próprio local da empresa, bem como disponibilizou o tempo de seus executivos para entrevistas e esclarecimentos. Assim, para fins desta pesquisa, utiliza-se o nome fictício de Sul Bebidas, de modo a facilitar o entendimento do leitor. No Quadro 4, algumas características da empresa são destacadas.

Quadro 4 – Características da empresa pesquisada

Faturamento (previsão de fechamento 2011)	R\$ mais de 400 milhões
Número de funcionários (outubro 2011)	Em torno de 1.000
Número de executivos	12
Número de unidades fabris	3
Número de unidades comerciais	5
Ramo de atividade	Bebidas

Fonte: Elaborado pelo autor

Como demonstrado no Quadro 4, a empresa possui três unidades fabris, sendo duas fabricantes de produtos equivalentes, porém com marcas diferentes. Trata-se de grupo de empresas, controlado por uma *holding*, a qual atua na fabricação e comercialização bebidas há mais de 60 anos. Sua configuração atual iniciou com a instalação de uma fábrica, há mais de 30 anos, com a produção de bebidas não alcoólicas e comercialização também de bebidas alcoólicas.

Possui origem em duas famílias. Ambas possuem representantes no conselho de administração, mas apenas uma delas possui dois integrantes no corpo executivo, o diretor-presidente e o gerente de divisão de projetos e novos negócios. Essas características a qualificam como empresa familiar, pela propriedade concentrada, pela família detentora da maioria do capital (aproximadamente 75%) manter membros no conselho e na administração dos negócios. Além disso, a sucessão da presidência da empresa, ocorrida em 2002, aconteceu de pai para filho, sendo que o primeiro passou a dedicar-se à presidência do conselho de administração.

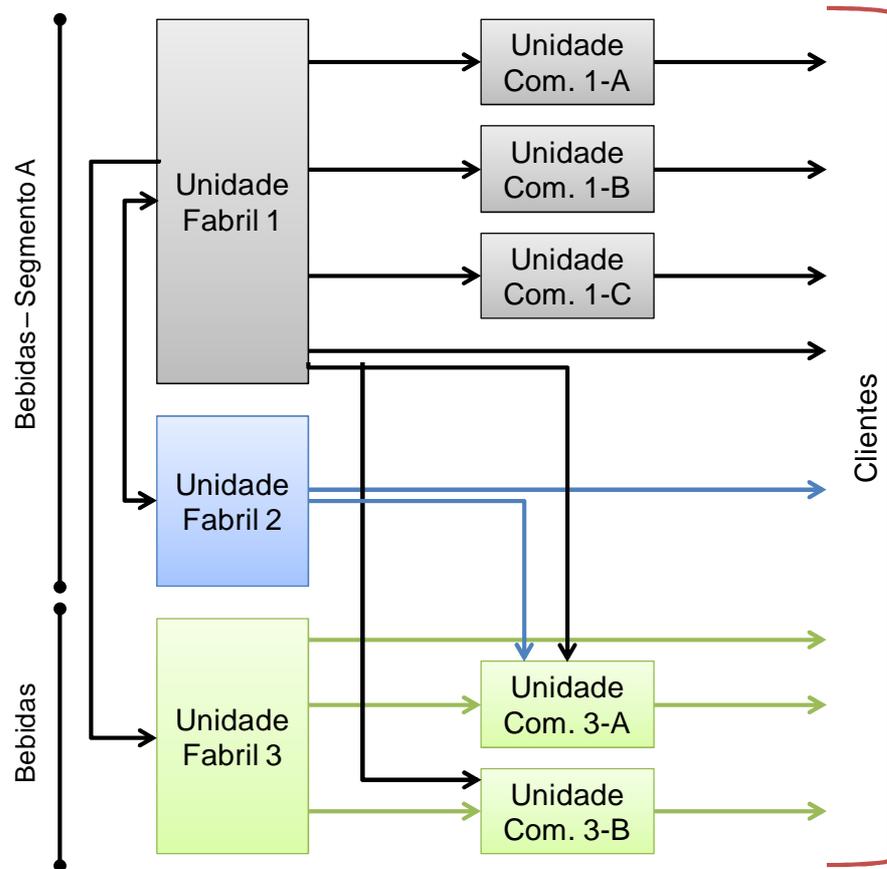
Formando esse conselho, além dos seis sócios familiares, há a presença de conselheiros externos, contratados para essa função. Trata-se de dois membros, sem participação acionária na empresa.

Quanto às formas de controle externo à instituição, esta se utiliza de auditorias externas independentes de seus dados contábeis e qualidade dos produtos. A auditoria de qualidade dos produtos é contratada por uma entidade independente que tem o objetivo de regular a produção, sem conhecimento da Sul Bebidas. Para auditoria contábil a Sul Bebidas contrata a empresa e pratica rotatividade entre as principais do ramo.

Pela observação da operação das unidades da empresa e suas cadeias de venda e distribuição, verificou-se que as duas unidades que possuem produtos similares efetuam tanto vendas para clientes externos como entre as unidades fabris e comerciais.

A cadeia de vendas e distribuição da Sul Bebidas, conforme ilustrado na Figura 6, demonstra como ela está dividida entre seus negócios, unidades fabris e unidades comerciais ("Unidade Com." na Figura 6). Apresenta também de que forma elas estão ligadas em suas operações de venda e transferência de produtos, representadas pelo fluxo das setas de origem e destino dos produtos. As operações entre as unidades A e B utilizam como preço das vendas o mesmo preço aplicado a um determinado grupo de clientes, ou seja, não há indícios de beneficiamento de uma ou outra unidade da empresa, bem como de seus executivos.

Figura 6 – Estrutura e cadeia de vendas e distribuição da Sul Bebidas



Fonte: Elaborado pelo autor

Essa estrutura é gerida por doze executivos, nos cargos de gerente, gerentes de divisão e diretores, que detêm gestão mais abrangente ou mais específica, de acordo com o cargo e área em que atuam.

A Sul Bebidas, como demonstra o Quadro 5, possui gestão compartilhada dos executivos nas suas unidades, nas áreas industrial e suporte, o que não ocorre nas áreas comercial e marketing. Em especial, a parte técnica da área industrial, nas unidades fabris 1 e 2 é de responsabilidade de funcionários que não possuem cargo executivo.

Quadro 5 – Executivos e abrangência de suas gestões

EXECUTIVO	GESTÃO POR ÁREA	GESTÃO POR UNIDADE
Diretor-presidente	Todas	Todas
Diretor financeiro	Suporte ¹⁰	Todas
Diretor comercial	Comercial	Unidade fabril 3 e suas unidades comerciais
Diretor de marketing	Marketing	Unidade fabril 3 e suas unidades comerciais
Diretor industrial	Industrial	Unidades fabris 1, 2 e 3
Gerente de divisão da unidade A	Comercial	Unidades fabris 1 e 2 e suas unidades comerciais
	Distribuição	
	Informações comerciais	Todas
Gerente técnica	Industrial	Unidade fabril 3
Gerente de controladoria	Controladoria	Todas
Gerente de tecnologia da informação	Tecnologia da informação	Todas
Gerente financeiro	Financeira	Todas
Gerente jurídico	Jurídico	Todas
Gerente de divisão de projetos e novos negócios	Todas	Todas

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse trabalho, em virtude da especificidade das atividades das unidades e da abrangência da gestão de cada executivo, a empresa é abordada conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Estrutura da Sul Bebidas utilizada nesta pesquisa

TRATAMENTO NESTA PESQUISA	ESTRUTURA DA SUL BEBIDAS
Unidade A	Unidade fabril 1
	Unidade comercial 1-A
	Unidade comercial 1-B
	Unidade comercial 1-C
	Unidade fabril 2
Unidade B	Unidade fabril 3
	Unidade comercial 3-A
	Unidade comercial 3-B
Companhia	Unidade A e Unidade B

Fonte: Elaborado pelo autor

¹⁰ Suporte, nesta empresa, inclui as áreas: controladoria, tecnologia da informação, financeira, recursos humanos, sistema de gestão integrado e jurídica.

Esse agrupamento das unidades da empresa foi motivado pela abrangência dos indicadores de desempenho dos executivos da Sul Bebidas. Não há, por exemplo, indicadores para a avaliação de desempenho exclusivo da unidade comercial 1-A, mas sim do conjunto das unidades fabris 1 e 2 e das respectivas unidades comerciais.

Tal configuração serve tão somente para esta pesquisa, visando propiciar uma melhor análise das evidências. Em resumo, os executivos possuem seus desempenhos analisados sob três abrangências: Unidade A; Unidade B; e outro que consolida as empresas, a Companhia.

Como forma de coletar as evidências por outra fonte, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os funcionários da Sul Bebidas, que: (a) compõem o corpo executivo desta e; (b) possuem remuneração variável com base em desempenho. No Quadro 7, são observadas algumas características dos respondentes.

Quadro 7 – Identificação dos respondentes

CARGO	TEMPO NA EMPRESA	TEMPO NO CARGO	IDADE	SÓCIO
Diretor-presidente	27 anos	9 anos	43 anos	Sim
Diretor financeiro	30 anos	8 anos	50 anos	Não
Diretor comercial	35 anos	14 anos*	51 anos	Não
Diretor de marketing	27 anos	12 anos*	45 anos	Não
Diretor industrial	16 anos	16 anos*	47 anos	Não
Gerente de divisão da unidade A	21 anos	2 anos	41 anos	Não
Gerente de controladoria	5 anos	5 anos	35 anos	Não
Gerente de tecnologia da informação	6 anos	6 anos	54 anos	Não
Gerente financeiro	14 anos	5 anos	48 anos	Não
Gerente de divisão de projetos e novos negócios	9 anos	2 anos	38 anos	Sim

* Houve uma promoção para o cargo de diretor no ano de 2010, porém esses já atuavam na liderança de suas áreas com o cargo de gerente e gerente de divisão, tempo que foi considerado nesta pesquisa, pois eles já se encontravam em cargos do corpo executivo nessas mesmas áreas e participavam de planos de remuneração variável.

Fonte: Elaborado pelo autor

Teve-se a expectativa da realização de doze entrevistas, com os diretores, gerentes e gerentes de divisão, conforme exposto no Quadro 5. No entanto, dois executivos, a gerente técnica e o gerente jurídico não participam das entrevistas. Assim, foram realizadas 10 entrevistas.

Além das características descritas no Quadro 7, todos os respondentes possuem formação acadêmica de terceiro grau, sendo apenas um deles sem nenhum curso de pós-graduação. Para esta pesquisa, identificou-se de cada entrevistado a relação entre o tempo de trabalho na empresa, o tempo em cargo executivo que lhe proporcionasse participar dos planos de remuneração variável devido à investigação de itens como sua participação na elaboração desses planos e da construção das metas.

A maioria dos entrevistados atua em todas as unidades da Sul Bebidas, mas possuem seus escritórios na mesma sede da empresa, a unidade fabril 3, sendo esta a principal geradora de unidades produzidas e faturamento. Apenas dois deles atuam somente na Unidade B, os diretores das áreas comercial e de marketing. O gerente de divisão de projetos e novos negócios, por sua atividade possuir maior foco na expansão do grupo pela busca de outras empresas, mantém seu local de trabalho em uma cidade onde não há nenhuma sede da Sul Bebidas. Para atuar nas unidades da empresa, ele mantém certa regularidade de visitas e participação das reuniões com os demais executivos.

Os gerentes e gerentes de divisão possuem seus locais de trabalho em salas compartilhadas com os demais funcionários de suas equipes. Em especial, os cinco diretores dividem uma mesma sala, fato destacado pelo diretor-presidente como sendo resultado de uma metodologia que incentiva o trabalho em grupo. Fato observado durante as visitas à empresa. Isso leva a uma interação entre eles, sem a necessidade de agendamentos ou reuniões.

Quanto aos dois executivos que possuem participação no capital da empresa, destaca-se que: (a) o diretor-presidente atua somente neste cargo, enquanto o gerente de divisão de projetos e novos negócios também atua no conselho de administração da Sul Bebidas; (b) não possuem maioria do capital. Ambos destacam ser favorável em suas atividades agir como executivo, mas ter a influência de sócio.

Ao analisar essas características e a evolução de suas carreiras na Sul Bebidas, como a do gerente de divisão da unidade A, que já ocupou o cargo de

gerente de controladoria, e o diretor financeiro, que antes ocupava o cargo de gerente administrativo-financeiro, pode-se afirmar que a ampla maioria mantém contato com pelo menos um dos planos de remuneração variável da Sul Bebidas há mais de cinco anos. Todos ocupavam cargos do corpo executivo da empresa no momento da revisão de seu planejamento estratégico, em 2009. Esses elementos indicam que todos os executivos possuem contato com os planos de remuneração variável suficiente para responder às entrevistas realizadas.

Com base na análise dos documentos, observação dos processos da empresa e pelas entrevistas realizadas com os executivos, construíram-se as análises desta pesquisa, descritas a partir do tópico a seguir.

4.2 PLANOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Os sistemas de remuneração variável concedidos pelas empresas aos seus executivos possuem, como finalidade, indicar o rumo de seus esforços em prol de objetivos que interessem àquela. Esses fazem parte do controle de gestão, que inicia no planejamento, passa pela execução das atividades e pela ponderação e avaliação do desempenho do que foi planejado com o que realmente ocorreu, possibilitando corrigir o rumo quando necessário.

Eles se utilizam de incentivos positivos para esse direcionamento, como pagamentos em dinheiro ou opções de compras de ações (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002), partindo de pressupostos como de Jensen (1998), que assevera a existência de incentivos em todo momento em que as pessoas necessitam fazer escolhas reais, e de Cedeño (2002), indicando que os incentivos positivos são melhores motivadores que incentivos negativos, como as punições. Assim, pela pesquisa realizada na Sul Bebidas, empresa caracterizada anteriormente, identificou-se que ela recompensa desempenho de seus executivos por meio de pagamentos em dinheiro.

Assim, quaisquer recompensas por desempenho convertem-se em remuneração variável. Seu Plano de Remuneração Variável dos Executivos (PRV-E), na essência, remunera os diretores e gerentes por meio de um número de vezes de seus salários fixos, combinando o desempenho de determinadas metas quantitativas financeiras, oscilando entre individuais, coletivas e

organizacionais, com uma avaliação de desempenho qualitativa, realizada de forma individual por executivo.

A formação da remuneração variável desses executivos, compondo o total do PRV-E, ocorre em três etapas, complementares: o Plano de Participação nos Resultados (PPR); o Plano de Bônus dos Executivos (PBE); e o Plano de Remuneração Plus (PR-P). Outros benefícios concedidos estão vinculados ao cargo dos executivos, diretores e gerentes, não ao desempenho destes, e serão tratados em tópico específico deste trabalho. Antes disso, tem-se a descrição de cada plano, destacando os dois últimos, objetos de pesquisa deste estudo.

4.2.1 Plano de Participação nos Resultados – PPR

Mesmo não sendo este o objeto principal de análise de estudo, o Plano de Participação nos Resultados (PPR), por fazer parte do conjunto de benefícios e da remuneração variável dos executivos, é descrito e analisado neste tópico. Trata-se de um plano de distribuição de lucros, composto exclusivamente por metas quantitativas que refletem o desempenho coletivo, sendo, em sua maioria, financeiras.

A avaliação de desempenho neste plano é segregada entre a Unidade A e Unidade B da empresa, na composição do conjunto de metas e no resultado a ser distribuído, correspondendo ao desempenho de cada unidade. Pelo fato de todos os executivos serem remunerados, neste PPR, somente pelo desempenho da Unidade B, este tópico aborda o plano desta e não da Unidade A. Isso vale também para o gerente de divisão da unidade A, por estar registrado como funcionário nessa, uma regra do próprio plano junto ao sindicato dos trabalhadores do setor, havendo tratamento igual a todos os funcionários. Motivada também pela atividade na unidade B, onde, atualmente, dedica maior parte de seu tempo de atuação.

O plano contém um conjunto de metas a ser alcançadas, sendo o lucro operacional o indicador de desempenho principal, correspondendo à metade do peso das metas de cada área da Unidade B (Quadro 8). O mesmo lucro operacional é o valor base para distribuição, que abrange todos os funcionários e é proporcional à remuneração individual, composta por salário-base e comissões.

Suas métricas possuem a abrangência da Unidade B, com indicadores que quantificam metas organizacionais e individuais no nível das três grandes áreas que a empresa possui: industrial; comercial/marketing; suporte. São utilizadas medidas financeiras e uma não financeira, distribuídas conforme Quadro 8.

Exceto pelo indicador de preço médio, todos os demais estão declarados de forma direta no planejamento estratégico (PE) da Sul Bebidas. Essas metas foram aprovadas no PE pelo conselho de administração, em sua maioria composto por sócios. Isso indica a congruência entre as metas dos sócios com aquelas utilizadas para promover a busca de desempenho por todos os funcionários.

Quanto ao preço médio, este indicador é encontrado indiretamente no PE. Ele é resultado da razão entre o valor da receita líquida e o volume de produto vendido, ambos identificados como indicadores de desempenho nos objetivos estratégicos definidos no PE.

Quadro 8 – Metas do PPR por área

ÁREA	INDICADOR	PARTICIPAÇÃO
Industrial	Lucro operacional	50%
	Custo unitário total de produção	20%
	Custo unitário de distribuição	15%
	Total das despesas	15%
Comercial/marketing	Lucro operacional	50%
	Volume de vendas	20%
	Preço médio	10%
	Mix do segmento "X" ¹¹	10%
	Total das despesas	10%
Suporte	Lucro operacional	50%
	Despesas de suporte	20%
	Total das despesas	20%
	Lucro operacional médio por funcionário	10%

Fonte: Elaborado pelo autor

¹¹ Participação de um determinado segmento de produtos da empresa no volume total de produtos vendidos. Este segmento é considerado pela empresa como um dos de melhor margem de lucratividade.

Os indicadores LO, custo unitário de produção, custo unitário de distribuição e despesas de suporte fazem parte também das metas de diversos executivos no Plano de Bônus dos Executivos (PBE), sob o mesmo padrão de desempenho, o orçamento anual. O indicador de despesas totais acaba por ser distribuído nas metas de diversos executivos, como gastos de suas próprias áreas no PBE.

Por outro lado, Mix do segmento X, volume de vendas e preço médio não fazem parte do conjunto de indicadores do PBE, assim como o número de funcionários, utilizado para calcular o lucro operacional médio por funcionário. Nas palavras do gerente de controladoria, a empresa considera o segmento X como de boa margem de lucro, por isso sua utilização no PPR.

Além disso, sobre indicadores de volume de vendas e preço médio, quanto melhores seus desempenhos, maior será o LO, indicador que consta no PBE. Portanto, a busca por atingir essas metas, que impactam na remuneração de todos os funcionários da empresa, contribuirá para a avaliação do desempenho dos próprios executivos no PBE. Também o esforço dos executivos em atingir determinado nível de desempenho no seu conjunto de indicadores do PBE irá refletir, positivamente, na distribuição de resultados para todos os funcionários.

Por esses pontos, reforça-se a congruência das metas como ponto observado nesta empresa, considerando uma forma de relação de agência aquela que ocorre entre os executivos e seus funcionários subordinados. Contribui assim para redução de eventuais conflitos de interesses na busca por desempenho e remuneração entre esses.

Essas medidas possuem metas lastreadas no orçamento anual. Mesmo as medidas não financeiras advêm das premissas orçamentárias: volume de vendas e mix do segmento x são utilizados para cálculo do orçamento de vendas; o número de funcionários, utilizado no indicador de lucro operacional médio por funcionário, está previsto no orçamento e serve de base para o cálculo das despesas com pessoas.

O PPR é o plano mais amplo da empresa, com abrangência para todos os funcionários de todos os cargos, incluindo os executivos. A avaliação do desempenho nesta é individual da Unidade B, bem como o valor a ser distribuído tem como base seu lucro operacional (LO), não havendo aqui a visão de grupo,

da Companhia. Quanto ao período de avaliação do desempenho, a abrangência é de um ano, havendo distribuição de resultados parciais ao final do primeiro semestre.

Quanto aos benefícios, só há uma forma de recompensar o desempenho neste plano: a distribuição em dinheiro de parte do lucro aos funcionários. Isso ocorre em dois momentos a cada ano, ao final do primeiro semestre e após o encerramento do ano, sendo o primeiro caracterizado pela empresa como um adiantamento.

Dessa forma, por exemplo, se, ao final do ano, a participação nos resultados corresponder a 180% da remuneração mensal do funcionário e ele já tiver recebido o equivalente a 120% desta ao final do primeiro semestre como adiantamento da participação, a distribuição agora será dos 60% restantes. Para a empresa, há o risco de distribuir um valor maior que o indicado pelo desempenho anual, ocorrendo isso, quando o adiantamento for maior do que o total apurado para o ano, não havendo quaisquer formas de compensação do funcionário para a empresa.

No PPR, há a distribuição de uma parcela dos resultados para todos os funcionários, sendo 4% sobre o LO realizado de um determinado período. Nessa base, o LO realizado não possui limite mínimo, mas será, no máximo, 5% acima de seu valor orçado. Este valor a ser distribuído é dividido entre as três grandes áreas da empresa, proporcionalmente ao valor dos salários e comissões do último mês de cada período de apuração (junho e dezembro).

Na Figura 7, ilustra-se um exemplo prático desse cálculo, com valores hipotéticos, descritas suas etapas na sequência.

Figura 7 – Exemplo de cálculo do valor a distribuir no PPR

LO Orçado	R\$ 10.000,00
LO Realizado	R\$ 11.000,00
% Desempenho	110%
Limite PPR	105%
LO base PPR	R\$ 10.500,00
(a) Participação nos Lucros (4%)	R\$ 420,00

Distribuição por Área	% no total de salários e comissões	(b) Participação Potencial por Área
Industrial	35%	R\$ 147,00
Comercial	40%	R\$ 168,00
Suporte	25%	R\$ 105,00
Total	100%	R\$ 420,00

ÁREA DE SUPORTE					
Indicador	Peso	(c) R\$ Potencial	% Desempenho	(d) % Utilizado	(d) R\$ Distribuível
Lucro Operacional	50%	R\$ 210,00	110,00%	105,00%	R\$ 220,50
Despesas Suporte	20%	R\$ 84,00	102,00%	102,00%	R\$ 85,68
Total Despesas	20%	R\$ 84,00	80,00%	0,00%	R\$ -
LO por Colaborador	10%	R\$ 42,00	95,00%	95,00%	R\$ 39,90
TOTAL		R\$ 420,00			R\$ 346,08

Fonte: Elaborado pelo autor

- a) calcula-se 4% sobre o LO realizado no período de apuração;
- b) o valor a ser distribuído passa a uma segunda regra de cálculo, sendo dividido entre cada uma das três grandes áreas da empresa, proporcional aos gastos com salários e comissões;
- c) o valor do benefício de cada área é dividido conforme o peso de seus indicadores (Quadro 8);
- d) assim, cada indicador irá contribuir para o valor a ser distribuído, por área, com limites mínimo de 95% e máximo de 105% de seu desempenho, ou seja, um indicador com desempenho de 90% será considerado como zero, e a área que possui esse indicador ficará sem esta parcela do lucro. No caso do LO realizado, se ele for abaixo de 95% do valor orçado, todas as áreas perdem metade de sua participação. Por outro lado, se o desempenho equivaler a 10% acima do orçamento, a meta contribuirá com 105%, devido ao limite máximo estabelecido;

- e) esse valor, a ser distribuído, é dividido para cada funcionário, por um percentual sobre seu salário base e média das comissões que tenha recebido. Esse percentual para pagamento aos funcionários é fruto do seguinte cálculo:

Equação 1 – Percentual para pagamento aos funcionários

$$(e) \text{ Percentual para Pagamento} = \frac{\text{Valor a Distribuir da Área}}{\Sigma \text{ Salários e Médias das Comissões da Área}}$$

Sendo:

Valor a Distribuir da Área – valor resultado da ponderação do desempenho dos indicadores da área da empresa sobre o valor do lucro destinado à distribuição aos funcionários desta (“R\$ Distribuível” na Figura 7).

Σ Salários e Médias das Comissões da Área – soma do valor dos salários fixos e da média das comissões de todos os funcionários da área, correspondente ao do período de um mês.

Fonte: Elaborado pelo autor

- f) Ao final, o percentual encontrado é aplicado sobre o salário e comissões de cada funcionário, equivalente a um mês, definindo o valor a ser pago individualmente.

4.2.2 Plano de Bônus dos Executivos – PBE

Neste tópico, apresenta-se o estudo do plano de remuneração variável, destinado exclusivamente aos executivos da empresa analisada. No Plano de Bônus dos Executivos (PBE), os executivos possuem a oportunidade de buscar uma remuneração diferenciada dos demais funcionários da empresa, por meio de seu desempenho individual, enquanto gestor, assim como de suas áreas e do desempenho organizacional.

Até o ano de 2009, esse plano era a única forma dos executivos buscarem benefícios de remuneração variável além do valor distribuído no PPR. A partir de 2010, além dele, iniciou-se uma nova forma de remuneração variável, o Plano de Remuneração Plus (PR-P), que será tratado em tópico específico. Esses dois sistemas de recompensa são os principais objetos de estudo desta pesquisa.

O PBE recompensa os diretores e gerentes da empresa por meio de pagamentos em dinheiro, ou seja, trata-se de um plano de remuneração variável. Os pagamentos são realizados em dois momentos, após o fechamento do primeiro semestre e sobre avaliação do desempenho do ano, em janeiro do ano seguinte. Seus valores são calculados com base em três salários fixos dos executivos, ponderados pelo alcance de metas financeiras orçamentárias, individuais, coletivas¹² e organizacionais¹³, combinadas a uma avaliação qualitativa de desempenho realizada por superiores e pares.

Nessas metas, a empresa criou dois conjuntos de medidas para cada executivo: (a) um, tratado nesta pesquisa como “Performance Específica” (PESP), inclui duas metas financeiras e a avaliação qualitativa de desempenho, construída em conformidade com as especificidades de cada cargo; (b) outro, neste trabalho denominado “Performance Organizacional” (PORG), que considera o desempenho de indicadores financeiros organizacionais de toda a Companhia.

Com relação às pessoas, o PBE limita seus beneficiários aos funcionários da empresa que possuem cargo de diretor, gerente de divisão ou gerente, incluindo os executivos-acionistas. Não inclui outros gestores, como coordenadores e subgerentes, tampouco os demais funcionários. Os membros do conselho de administração não possuem remuneração variável por desempenho, portanto não fazem parte de nenhum dos planos pesquisados.

Como exposto no Quadro 5, a gestão dos executivos é, em grande parte, compartilhada entre as Unidades A e B, o que não reflete, necessariamente, a abrangência da avaliação de seus desempenhos pelo alcance de metas, o que pode ser visto no Quadro 9.

Pelo conjunto de indicadores da PORG, todos os executivos, independentemente da abrangência de suas gestões, possuem parte da remuneração variável impactada pelo desempenho de todas as unidades da Companhia. Por outro lado, na avaliação da PESP, o conjunto de indicadores e a abrangência da gestão são equivalentes para cinco dos doze executivos.

¹² Metas com influência das atividades de dois ou mais executivos, mas não de todos.

¹³ Metas com influência das atividades de todos os executivos.

Quadro 9 – Abrangência da gestão e da avaliação de desempenho dos executivos

EXECUTIVO	GESTÃO POR UNIDADE	ABRANGÊNCIA DOS INDICADORES ESPECÍFICOS	ABRANGÊNCIA DOS INDICADORES ORGANIZACIONAIS
Diretor-presidente	Companhia	Companhia	Companhia
Diretor financeiro	Companhia	Companhia	Companhia
Diretor comercial	Unidade B	Unidade B	Companhia
Diretor de marketing	Unidade B	Unidade B	Companhia
Diretor industrial	Companhia	Unidade B	Companhia
Gerente de divisão da unidade A	Companhia	Unidade A	Companhia
Gerente técnica	Unidade B	Unidade B	Companhia
Gerente de controladoria	Companhia	Unidade B	Companhia
Gerente de tecnologia da informação	Companhia	Unidade B	Companhia
Gerente financeiro	Companhia	Unidade B	Companhia
Gerente jurídico	Companhia	Unidade B	Companhia
Gerente de divisão de projetos e novos negócios	Companhia	Unidade A	Companhia

Fonte: Elaborado pelo autor

Para os outros sete, não ocorre da mesma forma. No caso do gerente de divisão de projetos e novos negócios, este possui atividades que não estão vinculadas especificamente a nenhuma das unidades da Sul Bebidas, porém suas metas estão vinculadas ao desempenho da Unidade A. Isso ocorre por dois motivos: (a) sua atuação era somente na Unidade A até 2009; (b) sua atividade de busca por novos negócios não possui nenhuma meta definida.

As medidas de desempenho, definidas para cada executivo da empresa, corresponde, com menor ou maior intensidade, ao resultado de suas atividades enquanto diretor ou gerente. No Quadro 10, demonstra-se o conjunto de indicadores de desempenho que a empresa intitula “Indicadores Individuais”, que compõem a PESP.

Quadro 10 – Conjunto de indicadores específicos de cada executivo

Executivo	Indicador I		Indicador II	
	Indicador	Abrangência	Indicador	Abrangência
Diretor-presidente	ROE ¹⁴	Companhia	EBITDA ¹⁵	Companhia
Diretor financeiro	ROE	Companhia	EBITDA	Companhia
Diretor comercial	Lucro operacional	Unidade B	Despesas setor comercial mais despesas de propaganda	Unidade B
Diretor de marketing	Lucro operacional	Unidade B	Despesas setor comercial mais despesas de propaganda	Unidade B
Diretor industrial	Custo unitário total das vendas	Unidade B	Custo unitário de distribuição	Unidade B
Gerente de divisão da unidade A	Lucro operacional	Unidade A	Despesas fixas menos perdas de produtos	Unidade A
Gerente técnica	Custos totais de produção menos matéria-prima	Unidade B	Custo unitário total de produção	Unidade B
Gerente de controladoria	Despesas do Setor de Controladoria mais Despesas Tributárias	Unidade B	Despesas de suporte	Unidade B
Gerente de tecnologia da informação	Despesas do setor de tecnologia da informação	Unidade B	Despesas de suporte	Unidade B
Gerente financeiro	Despesas do setor financeiro mais resultado financeiro operacional	Unidade B	Despesas de suporte	Unidade B
Gerente jurídico	Gastos com reclamações trabalhistas	Unidade B	Despesas de suporte	Unidade B
Gerente de divisão de projetos e novos negócios	Lucro operacional	Unidade A	Despesas fixas menos perdas de produtos	Unidade A

Fonte: Elaborado pelo autor

Para esta pesquisa, visando não confundir o conceito de individualidade dos indicadores, ou seja, o de estarem vinculados ao desempenho exclusivo de cada pessoa, área ou empresa, este conjunto é tratado por “Indicadores Específicos” (IE).

¹⁴ *Return on equity*: Retorno sobre o capital.

¹⁵ *Earning before interests, taxes, depreciation and amortization*: Lucro antes de juros, impostos (diretos), depreciação e amortização. Representa a geração operacional de caixa.

A adoção dessa nomenclatura também é motivada pela abrangência dos indicadores que fazem parte deste conjunto. Como pode ser visto no Quadro 10, há uma diversidade de indicadores de desempenho dos executivos que sofrem influência direta de outros. Um exemplo disso é o indicador despesas de suporte, que sofre influência direta dos gestores dos setores de controladoria, tecnologia da informação, financeiro, jurídico, recursos humanos (RH) e sistema de gestão integrado (SGI), mesmo que o gestor de RH não faça parte do PBE por seu cargo ser, atualmente, de subgerente, assim como o gestor do SGI, por ser coordenador.

Ainda compondo a PESP de cada executivo, há uma avaliação qualitativa, instituída pela área de RH da empresa, advinda de seu plano de cargos e salários. Essa avaliação é realizada para todos os funcionários, não sendo restrita aos executivos. Para estes, a diferença encontra-se no fato de essa impactar no montante de sua remuneração variável, a qual reflete o desempenho do executivo sob a avaliação de seu superior imediato e de, pelo menos, dois outros executivos (pares) que mantenham relação direta de trabalho. Este fato também foi encontrado na pesquisa de Santana (2008), na qual identificou uma forma de avaliação do executivo por parte do conselho de administração, quando há pagamento de bônus por desempenho.

Para fins desta pesquisa, essa avaliação é tratada como “Avaliação de Desempenho Qualitativa” (ADQuali), uma vez que a expressão “avaliação de desempenho” é o processo de avaliar o desempenho de uma unidade de análise, seja uma pessoa, conjunto de pessoas, seja uma instituição, julgando esta sob expectativas predeterminadas (PEREIRA, 2001).

A ADQuali aborda aspectos relativos às atividades e necessidades de cada cargo, sendo composta por blocos de avaliação: desempenho nas responsabilidades do cargo; conhecimentos necessários; habilidade para o cargo; e formação acadêmica. Essa avaliação, nos aspectos qualitativos, é realizada pela atribuição de uma nota, de 0% a 100% para cada quesito avaliado. A soma destes, de acordo com o peso de cada quesito, pondera uma avaliação qualitativa, transformando-a em uma medida quantitativa.

O resultado quantitativo da ADQuali determina o quanto do conjunto de indicadores IE influencia na composição da remuneração variável de cada

executivo, reforçando que o resultado corresponde a uma parte da determinação da remuneração variável pelo PBE.

Equação 2 – Performance específica do desempenho do executivo (PESP)

$$\text{Performance Específica} = \text{IE} \times \text{ADQuali}$$

Sendo:

IE – Percentual que reflete a média aritmética dos dois indicadores específicos, descritos no Quadro 10.

ADQuali – Percentual correspondente à avaliação qualitativa de desempenho do executivo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Além dessas metas específicas para cada executivo e uma avaliação qualitativa, o plano de recompensas inclui um conjunto de metas organizacionais, que irão compor a outra metade da definição do valor a ser pago ao gestor, denominado Performance Organizacional (PORG).

A PORG é composta por dois indicadores financeiros, fluxo de caixa e EBITDA, que representam o desempenho da Companhia ou uma composição desses mesmos indicadores com 70% do desempenho da Companhia e 30% do desempenho da Unidade B, dependendo do cargo e da abrangência das atividades de cada executivo. De acordo com o gerente de controladoria da empresa, esse alto índice de metas que necessitam do compartilhamento de mais de um executivo, visa instigar a cooperação e a integração entre eles.

Todos os indicadores de desempenho são quantitativos, financeiros, possuindo como padrão de desempenho a ser alcançado o orçamento anual. O desempenho satisfatório neste conjunto de avaliação é recompensado ao executivo por bônus, representado por pagamentos em dinheiro, em duas oportunidades no ano, ao final de cada um dos semestres.

Os executivos são remunerados por uma quantidade de salários fixos extras. Atualmente, a base para o PBE é de três salários, em uma escala que inicia em 25% e pode chegar a 200% desta base (Tabela 3). Na prática, por incidirem sobre uma base de 3 salários, a remuneração variável mínima do PBE é de 75% (25% de três salários) de seu salário fixo e a máxima é de seis salários (200% de três salários). Heilser (2007) aponta esta configuração como uma forma mais normal de definição dos bônus dos executivos, um percentual sobre

o seu salário, e o uso de escalas de desempenho vinculadas a escalas de remuneração.

A faixa de três salários como base para todos não era algo praticado pela empresa anteriormente e foi alvo de solicitação dos gerentes que possuíam sua base de remuneração variável em dois salários. Esta foi uma insatisfação em relação ao PBE, apontada pelos gerentes das áreas financeira e tecnologia da informação, solucionada pela equivalência de todos ao mesmo número de salários.

Da mesma forma que o PPR, o pagamento ao final do primeiro semestre funciona como um adiantamento para a apuração do desempenho e do pagamento do bônus ao final do ano. Isso se deve ao fato de a empresa buscar o desempenho do ano, conforme relatado pelo gerente de controladoria. Assim, o desempenho é medido por resultados acumulados desde janeiro de cada ano: em junho, o desempenho de janeiro a junho e, em dezembro, o acumulado do ano todo. O valor a ser pago ao executivo no PBE corresponde ao total que o executivo alcançou nesse plano menos os valores já recebidos no PPR. Isso pode ser expresso pela Equação 3.

Equação 3 – Fórmula para definição do valor líquido a receber pelo executivo no PBE

$$\text{Bônus_PBE} = \$\text{PBE} - \$\text{PPR}$$

Sendo:

\$\$\text{PBE}\$\$: Valor a receber no Plano de Bônus dos Executivos

\$\$\text{PPR}\$\$: Valor recebido no Plano de Participação nos Resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

O cálculo dos bônus pagos aos executivos possui pontos de controle, que determinam níveis mínimos de resultado e desempenho para a definição do valor do pagamento dos bônus. Um destes pontos de controle está presente na avaliação do desempenho para cada executivo, em que o resultado da PESP (Equação 2) não deve ser inferior ao limite mínimo de 60%. Abaixo desse nível, a PESP estará na faixa 1 (Tabela 1), não contribuindo para o conjunto da remuneração do executivo no PBE (Tabela 3).

Tabela 1 – Escala de desempenho da Performance Específica

PERCENTUAL DE DESEMPENHO	ESCALA DE DESEMPENHO
> 95%	5
de 85% a 94%	4
de 76% a 84%	3
de 61% a 75%	2
< 60%	1

Fonte: Elaborado pelo autor

O outro item de controle mínimo de desempenho é para a PORG, com percentual de 80%. Da mesma forma, abaixo deste percentual, o PORG estará na faixa 1, não adicionando valor à remuneração variável. Já, como limite máximo, o percentual a ser atingindo no conjunto de indicadores organizacionais é de 120%.

Tabela 2 – Escala de desempenho da Performance Organizacional

PERCENTUAL DE DESEMPENHO	ESCALA DE DESEMPENHO
Acima 20% do Esperado	5
Acima do Esperado até 20%	4
Resultado Esperado	3
Abaixo do Esperado até 20%	2
Abaixo do Esperado 20%	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Para determinação do percentual da PORG, calculam-se médias do percentual de desempenho dos indicadores fluxo de caixa e EBITDA. Este desempenho é o percentual dos valores realizados em comparação aos valores previstos no orçamento do mesmo período. Essas médias são calculadas de duas formas, não concomitante: (a) média aritmética simples entre fluxo de caixa e EBITDA da Companhia; (b) média ponderada pelos seguintes pesos: 35% do desempenho do Fluxo de Caixa da Companhia; 35% do desempenho do EBITDA da Companhia; 15% do desempenho do Fluxo de Caixa da Unidade B; 15% do desempenho do EBITDA da Unidade B, para os executivos que possuem atuação menos participante ou não atuam na Unidade A.

Por fim, o resultado combinado dessas duas escalas de desempenho, indicará um percentual a ser utilizado no cálculo da remuneração variável do executivo. O índice encontrado nessa combinação, conforme demonstrado

Tabela 3, será aplicado sobre o número de salários da remuneração variável de cada executivo.

Tabela 3 – Percentual da remuneração variável dos executivos

<i>PERFORMANCE ESPECÍFICA (PESP)</i>	<i>PERFORMANCE ORGANIZACIONAL (PORG)</i>				
	1	2	3	4	5
1	0%	25%	50%	75%	100%
2	25%	50%	75%	100%	125%
3	50%	75%	100%	125%	150%
4	75%	100%	125%	150%	175%
5	100%	125%	150%	175%	200%

Fonte: Elaborado pelo autor

Exemplificando, um executivo que atingir a faixa 4 na PESP e faixa 3 na PORG, irá perceber uma remuneração variável com bônus de 125% de sua base de três salários, ou seja, 3,75 salários. Pode-se perceber que, matematicamente, algum executivo poderá receber integralmente os três salários, se atingir um nível de excelência em sua PESP (faixa 5), mesmo que a PORG seja insatisfatória (faixa 1), ficando abaixo do mínimo de 80%.

Essa lógica é igualmente válida no seu inverso, ou seja, se o executivo obtiver desempenho insatisfatório na sua PESP (faixa 1) e a Companhia apresentar uma PORG acima de 120% (faixa 5), ele irá receber o número de salários de seu bônus. Segundo o gerente de controladoria, isso é realmente possível, quando analisado o cálculo da remuneração, porém afirmou que um desempenho específico não possui dimensão de dissociação suficiente da PORG para que tal ocorra.

4.2.3 Plano de Remuneração Plus – PR-P

A Companhia possui ainda um terceiro plano de incentivos financeiros aos seus funcionários, o Plano de Remuneração Plus (PR-P). Este plano iniciou em 2010, abrangendo todos os funcionários com algum cargo de gestão na empresa (diretores, gerentes de divisão, gerentes, subgerentes e coordenadores), com a finalidade de incentivá-los a buscar a meta principal do planejamento estratégico elaborado em 2009.

O PR-P possui a finalidade de direcionar os esforços dos gestores da Companhia para que atinjam sua meta principal do planejamento estratégico, o indicador EBITDA, que representa o resultado da empresa antes dos juros, impostos sobre o lucro e gastos com depreciação, amortização e exaustão de seus ativos. Para isso, da mesma forma que os planos descritos anteriormente, esse recompensa o desempenho por meio de pagamento em dinheiro, porém realizado uma só vez a cada ano, após o encerramento do mês de dezembro.

Este plano prima, essencialmente, pelo trabalho conjunto, uma vez que atingir este EBITDA é o resultado de todas as unidades da empresa, ou seja, resultado das atividades de todos os executivos, e afetará a remuneração de todos os gestores. A diferença essencial é a separação na forma de compensação dos executivos (diretores, gerentes de divisão e gerentes) dos subgerentes e coordenadores. Estes últimos recebem, caso a meta seja atingida, um percentual sobre o valor já recebido no PPR, enquanto os executivos possuem um número de salários fixos como prêmio.

Nessa não se consideram, de forma isolada, comportamentos individuais, como a avaliação qualitativa do PBE, nem quaisquer outros indicadores individuais ou organizacionais. Na visão do gerente de controladoria, a conexão a um plano que ele considera mais arrojado, não desvincula do gestor o cuidado aos demais indicadores que estão ligados à sua remuneração variável pelo PBE. Argumenta que, para se atingir este EBITDA, não se pode descuidar, por exemplo, do custo dos produtos produzidos (parâmetro vinculado às metas do diretor industrial e da gerente técnica). Por outro lado, nota-se a visão do diretor comercial, ao indicar que o EBITDA é o objetivo maior, afirmando que a companhia trabalha com um sistema organizacional matricial, para que, ao final, se busque essa “meta maior”.

Esse único indicador é vinculado somente a um padrão de desempenho. O padrão utilizado foi desenvolvido em 2009, durante a elaboração do planejamento estratégico, em que os cinco objetivos estratégicos da companhia foram desdobrados em diversos indicadores de desempenho e suas metas e em um plano financeiro para cinco anos. Este formato enquadra-se no planejamento tático descrito por Lunkes (2003). Mesmo sendo uma previsão financeira e não financeira, esse planejamento não é tratado pelo diretor-presidente como um

orçamento, mas como uma meta a ser alcançada e que é desejo dos acionistas. Essa meta é o EBITDA de toda a companhia.

Assim como nos planos anteriores, os benefícios aqui são pagamentos em dinheiro. Para os executivos há um número de vezes de seus salários fixos, existindo ainda uma escala de percentuais de desempenho do EBITDA e percentuais do número de salários para remuneração variável em cada faixa.

Diferentemente do PBE, a base do número de salários possui variação por cargo: 6 salários para gerentes; 8 salários para gerentes de divisão; e 10 salários para diretores. Esta variação por nível hierárquico também foi identificada pela pesquisa de Oyadomari *et al.* (2009). Outra relação ocorre com o estudo de Banghoj *et al.* (2010), em que os autores identificam uma maior remuneração variável do executivo principal, em relação aos demais executivos. Tendo ele o maior salário dentre os executivos, e sua remuneração ocorrendo por um número de vezes de seus rendimentos fixos e isso refletiria em uma maior remuneração variável.

Uma similaridade do PR-P e do PBE é a complementaridade dos valores pagos desses planos e expressa pela Equação 4.

Equação 4 – Fórmula para definição do valor líquido a pagar no PR-P

$$\text{Bônus}_{\text{PR-P}} = \$\text{PR_P} - \text{Bônus}_{\text{PBE}} - \$\text{PPR}$$

Sendo:

$\$PR_P$: Valor a receber no Plano de Remuneração Plus

$\text{Bônus}_{\text{PBE}}$: Valor efetivamente recebido no Plano de Bônus dos Executivos

$\$PPR$: Valor recebido no Plano de Participação nos Resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, o valor a ser pago como bônus aos executivos por este plano será deduzido dos valores já recebidos por eles no PPR e no PBE, ou seja, o valor máximo que um executivo poderá receber de remuneração variável nesta empresa será aquele definido no PR-P, se houver pagamento por esse plano.

Por esse modelo de formação da remuneração variável, o executivo pode ser beneficiado pelo PR-P. Sendo isso possível porque mesmo que não ocorra nenhum recebimento pelo executivo nos outros dois planos, ele ainda assim poderá receber o total, em número de salários, definido neste plano.

Isso ocorreu de forma parcial sobre os resultados do ano de 2010. O gerente de controladoria apontou como um caso isolado o da gerente técnica. Esta não alcançou o desempenho necessário no PBE, mas a Companhia atingiu o EBITDA previsto. Assim, ela obteve, pelo PR-P, a mesma remuneração variável total que os demais gerentes tiveram na soma dos dois planos.

Sobre essa possibilidade, o gerente de controladoria argumentou que o alcance do valor de EBITDA projetado é algo que depende do alcance dos demais indicadores, afirmando que esta é uma gestão do dia a dia e que não há “fórmula mágica de se chegar ao EBITDA sem que se controlem seus indicadores individuais e organizacionais”. Além disso, argumenta que, pelo fato de este plano depender somente de um indicador organizacional, e ser pago somente uma vez ao ano, os executivos não abandonam seus indicadores, esperando por este único, devido à incerteza inerente aos diversos fatores que influenciam o resultado desta meta.

Da mesma forma, o diretor financeiro entende que isto não seja possível, afirmando que as metas orçamentárias não são isoladas da meta de EBITDA e o que se busca dos executivos, com este plano, é que este atinja um desempenho extra, além do orçamento anual.

O cálculo dos bônus pagos aos executivos é simplificado, diferente do que foi identificado nas entrevistas sobre o PBE, em que nenhum dos executivos soube explicar na íntegra sua lógica de cálculo. A grande maioria alegou a complexidade do cálculo como motivo para isto. Na Tabela 4, apresenta-se a escala que relaciona o desempenho do EBITDA da Companhia aos percentuais que incidirão sobre o número de salários de cada cargo.

Tabela 4 – Escala de percentuais de remuneração variável do PR-P

% DE DESEMPENHO DO EBITDA SOBRE A META	% SOBRE OS SALÁRIOS DE CADA CARGO
> ou = a 115%	130%
110% a 114%	115%
100% a 109%	100%
95% a 99%	90%
90% a 94%	80%
85% a 89%	70%

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se perceber que a escala inferior à meta de 100% possui penalizações, conforme o nível de desempenho. Mesmo atingindo 85% do resultado esperado pela empresa, os executivos irão receber 70% da remuneração variável que lhes é oferecida. De forma inversa, os desempenhos superiores à meta, são remunerados por escalas percentuais maiores, em que um desempenho de 115% da meta, propicia ao executivo 130% sobre o número de salários de seu cargo para a remuneração variável.

Os limites mínimo e máximo podem ser identificados na Tabela 4, sendo que um desempenho inferior a 85% do EBITDA determina o não pagamento dos bônus, enquanto que o máximo que os executivos podem receber neste plano é 130% do número de salários propostos.

4.3 PONTOS DE ANÁLISE DOS PLANOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Neste tópico são abordados pontos específicos dos planos de incentivos descritos anteriormente, em virtude dos objetivos propostos nesta pesquisa. Tais itens são analisados com base na documentação da empresa e na percepção dos executivos sobre os planos, coletadas nas entrevistas realizadas com eles.

4.3.1 Negociação dos Planos de Remuneração e das Metas

Neste item aborda-se, na perspectiva dos executivos, como ocorre o processo de negociação das metas que fazem parte de seu plano de remuneração variável. Abordagens sobre o processo de escolha das métricas e da construção dos valores a serem alcançados nessas foram alvo das observações dos entrevistados, demonstrando como estes os percebem.

A análise desses pontos é motivada pelo pressuposto teórico da Teoria de Agência, que considera que o plano de remuneração é fruto de um contrato entre principal e agente (EISENHARDT, 1989) e que o planejamento é o início do processo de controle de gestão (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Inicialmente, no Quadro 11, há relatos e considerações dos entrevistados quanto à condução da negociação dos planos de remuneração PBE e PR-P.

Quadro 11 – Considerações dos executivos sobre a construção dos planos

(continua)

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONSTRUÇÃO DOS PLANOS DE REMUNERAÇÃO
Diretor financeiro	Sobre o PBE: “Foi discutido em conjunto, mas a ideia foi trazer uma forma de premiação buscando uma gerência por cada diretor, por cada gerente de área, para que não ficassem os objetivos gerais, como ROE, EBITDA [...]. Nesses não tem gerência direta sobre a mudança do resultado, então isso era uma reivindicação de cada gestor, que tivesse uma meta que ele pudesse dominar, que ele pudesse ter gerência sobre a meta. Então nós (na época havia dois diretores: diretor financeiro e diretor-presidente) fizemos uma proposta e esta foi discutida com os demais gerentes. Mas essa proposta foi elaborada mais ou menos dentro de uma expectativa (dos demais executivos) [...]. Então nós fizemos algumas colocações, cada um deu algumas opiniões, retirando algumas metas, aprimorando o cálculo, entendendo cada meta, mas foi elaborado em conjunto”.
Diretor comercial	Informou que as definições de número de salários, ou seja, composição dos benefícios, e forma de cálculo foram definições dos dois diretores da época (financeiro e presidente). Porém, na escolha dos indicadores do PBE teve participação efetiva. Afirmou também que, se hoje fosse feita uma reformulação nos planos e indicou que isso é pauta definida para o futuro, certamente a participação o incluiria, assim como os demais diretores.
Diretor de marketing	Participou da escolha dos indicadores, mas não do número de salários da remuneração do PBE. “O número de salários foi uma decisão da presidência, ele que decidiu, obviamente por um <i>benchmarking</i> , alguma coisa desse gênero, mas eu não decidi [...]”. Quanto à forma de cálculo: “Foi elaborado e me passado, mas assim que passou a gente teve a liberdade de opinar se considerava aquilo justo, adequado, então por isto eu tive a oportunidade de opinar depois, mas não participei da construção da metodologia”. Quanto ao PR-P: “O número de salários também foi uma decisão da diretoria, da presidência e a forma de cálculo também”. Quanto aos pontos definidos pelo diretor-presidente: “Pra mim, não vejo nenhum tipo de problema nisso, eu acho que o importante é a oportunidade de opinar a respeito, então quando foi nos passado, a gente avaliou e da minha parte considereei justo o que estava ali. Então foi nos dada a oportunidade de opinar se aquele modelo era o modelo que contemplava as nossas aspirações [...]”.
Diretor industrial	Indicadores: “As metas foram todas elaboradas em conjunto [...]”. Valores dos bônus: informou que inicialmente foi uma definição do conselho de administração e que a reformulação há dois anos teve a participação dos diretores. Considera que sua participação nisso vai do aumento de seu conhecimento sobre o assunto, para qualificar seu papel nas discussões, no que definiu como “[...] fazer as perguntas certas e ter as respostas certas”.
Gerente de divisão da unidade A	Informou que não participou da escolha do número de salários, em nenhum dos planos, sendo esta uma definição do diretor-presidente e o conselho de administração. Afirmou que os indicadores de desempenho foram discutidos com o executivo e seu superior. Quanto ao cálculo não participou dessa última revisão que ficou a cargo da controladoria. Mas afirmou conhecer as regras de cálculo. Sobre não ter participado desses itens: “Tem coisas que a gente participa e outras não. O incentivo é uma proposta e se isso não me motivasse eu teria colocado para meu chefe [...]. Acho que no momento que eu aceitei a metodologia é porque me satisfiz”.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 11 – Considerações dos executivos sobre a construção dos planos

(conclusão)

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONSTRUÇÃO DOS PLANOS DE REMUNERAÇÃO
Gerente de controladoria	<p>“A construção nossa foi entender quais eram os indicadores financeiros relevantes e utilizá-los no PBE (de todas as áreas). Houve uma escolha técnica de nossa parte e um compartilhamento destas métricas com os gestores, e inclusive houve mudanças”.</p> <p>“A escolha do número de salários é uma coisa da direção, presidência na verdade. Isso é uma coisa que o diretor-presidente participou ativamente [...] utilizando <i>benchmarkings</i> com outros fabricantes com o apoio de uma consultoria externa e <i>entendeu</i> quais seriam as premiações mais cabíveis para a empresa”.</p> <p>Quanto à forma de cálculo: “Isso já é um amadurecimento que vem desde 1993, se não me engano, no que diz respeito a metas individuais, metas organizacionais, ele seguiu esse caminho muito parecido. O que mudou mesmo foi o número de salários e as metas muito mais alinhadas com o planejamento estratégico atual”.</p> <p>A escolha do indicador do PR-P: “Foi pelo presidente, diretamente também. E foi uma percepção muito interessante dele, principalmente quando os primeiros cenários do planejamento estratégico (citou exemplos de metas financeiras deste e do orçamento com diferenças de valor), [...] ele entendeu o seguinte: se não houver outra motivação financeira pra atingir esta Visão, as pessoas tendem a se acomodar, na busca de uma meta que tem um prêmio, de orçamento, então daí veio o PR-P [...], e isto veio do presidente, aprovado pelo conselho”.</p>
Gerente de tecnologia da informação	<p>“A escolha dos indicadores eu participei. Basicamente isto, mas o resto não”.</p> <p>A decisão das formas de cálculo e do número de salários foi feita pela direção. Nesses itens afirma que não houve negociação. Afirmou que houve um processo de revisão dos valores da remuneração, no qual os executivos, incluindo-se, foram ouvidos e conseguiram elevar a remuneração variável.</p>
Gerente financeiro	<p>“Foi me apresentado alguns (indicadores) e a gente validou. Alguns indicadores foram excluídos, alguns ficaram, e são indicadores que eu controlo separado, que não fazem parte da minha remuneração variável”.</p> <p>Das formas de cálculo e do número de salários não participou. Quanto a isso, alegou que partiram de uma situação para outra melhor com a proposta dos planos de remuneração e isso facilitou a aceitação, considerando isto “motivante”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Essas considerações dos executivos indicam um processo parcialmente participativo. A construção do PR-P, a escolha do indicador EBITDA, do número de salários para remuneração e a forma de medir o desempenho e remunerar, segundo as evidências, foram decisões com grande influência do diretor-presidente. Ora apontava como uma decisão exclusiva sua, ora apontava como em conjunto com o diretor financeiro e, em outras vezes, com o conselho de administração ou com ambos. Segundo o próprio diretor-presidente, a

construção dos planos de remuneração foi realizada com base em uma metodologia internacional, com o auxílio de uma consultoria externa, e com *benchmarkings* com outras indústrias do ramo.

No PBE, de um lado, estão as definições do diretor-presidente e do diretor financeiro, únicos diretores quando da elaboração deste plano, quanto à construção da forma de cálculo e a escolha do benefício, tanto no tipo: por pagamentos em dinheiro, quanto no montante: pela quantidade de salários fixos de cada executivo. Após essa definição inicial, relataram alguns executivos, houve uma negociação pelo aumento do número de salários, e a proposta deles foi aceita pela direção.

Por outro lado, a definição conjunta ficou na composição dos indicadores que fazem parte desta avaliação de desempenho no PBE. Essa negociação partiu de uma proposta elaborada pelo setor de controladoria, a pedido dos diretores. Houve avaliação e revisão dos executivos, inclusive com alterações, como as citadas pelo gerente de controladoria, gerente financeiro e diretor financeiro. Assim, esse foi o único ponto que permitiu negociação destes planos entre executivos e empresa, representada pelo diretor-presidente e/ou conselho de administração.

As declarações dos executivos não indicam insatisfação nesse processo, pois alegaram serem ouvidos sobre suas propostas ou que esse canal de comunicação é aberto (diretor financeiro, diretor de marketing, gerente de divisão da unidade A, gerente de tecnologia da informação).

Outro momento passível de negociação e participação dos executivos e empresa é a elaboração das metas financeiras a serem buscadas em cada indicador de cada área e gestor. No Quadro 12, estão as considerações dos entrevistados sobre o processo de elaboração orçamentária, no qual são definidas as metas do ano seguinte, componentes do plano PBE.

Pelas declarações dos executivos, demonstradas no Quadro 12, e pelas considerações deles sobre as condições que empresa lhes oferece para atingir seus objetivos (Quadro 11), nota-se a importância que é conferida à participação nos processos de planejamento e elaboração das metas financeiras no orçamento.

Quadro 12 – Considerações dos executivos na elaboração do orçamento

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES SOBRE A NEGOCIAÇÃO DE METAS ORÇAMENTÁRIAS DO PBE
Diretor-presidente	<p>“O orçamento é construído dentro de cada ano [...], trabalhado e aprovado no conselho”.</p> <p>“Isso é uma posição de proposta e uma negociação. A gente (direção da companhia) faz uma proposta para o conselho, este aprova ou questiona. Normalmente tem um exercício de negociação, tem uma seção para cada lado e se fecha o compromisso”.</p>
Diretor financeiro	<p>“Quando tu está dirigindo, tu participa efetivamente”.</p> <p>Para identificar sua participação, enquanto diretor, usou a aprovação de todas as áreas quanto às metas como uma forma de controlar e sentir o conforto necessário para defender a proposta orçamentária.</p>
Diretor comercial	<p>“O número é construído em conjunto. Todos nós participamos do orçamento”.</p> <p>“A área comercial, com a área de marketing constroem este plano (volume de vendas, faturamento, participação de mercado) e compartilha com as demais áreas que passam a fazer parte do orçamento”.</p>
Diretor de marketing	<p>“As metas que nós estabelecemos, foram metas que construímos juntos”.</p>
Diretor industrial	<p>Considera como “direta”, sua participação. Separou as etapas em: previsão dos coordenadores, revisão dos gerentes, revisão dos diretores e aprovação no conselho de administração.</p>
Gerente de divisão da unidade A	<p>“Eu participo diretamente da construção das metas, defendendo primeiramente para o diretor-presidente, e depois para o conselho”.</p> <p>“Se não for aprovado, tem que haver uma explicação do porquê. Nós, gestores, também não vamos levar uma proposta sem consistência técnica”.</p>
Gerente de controladoria	<p>“Participação bem elaborada e parcialmente democrática. Todos os gestores têm o direito, a possibilidade de elaborar o seu plano anual do que vão necessitar”.</p> <p>Informou que há uma reunião de elaboração orçamentária com todos os gestores, e quando todos estiverem convictos, isto é levado para negociação com o diretor-presidente.</p> <p>Nessas revisões das metas, informou que “[...] os questionamentos são bem recebidos e a autocrítica funciona desde que se motive a pessoa”, indicando o impacto deste processo na qualidade da elaboração orçamentária.</p>
Gerente de tecnologia da informação	<p>“Eu preparo o orçamento da minha área [...], depois nós vamos para o ajuste do número até ficar do jeito que a empresa quer. Na hora de definir o valor eu respeito muito a decisão deles, desde que não comprometa o meu trabalho. Tenho abertura, e vou com dados para justificar o que estou fazendo. Minha participação é satisfatória [...]”.</p>
Gerente financeiro	<p>“Na hora de construir o orçamento eu elaboro e apresento, vai para aprovação, [...] sempre dentro de uma realidade”.</p> <p>“Se incluir a mais (despesas), tem como justificar isso, plenamente negociado, é um processo satisfatório para mim”.</p>
Gerente de divisão de projetos e novos negócios	<p>“Na construção das metas, período a período, eu tenho me envolvido, e acho que essa é a melhor forma de responsabilizar o gestor por ela”.</p> <p>“[...] essa construção em conjunto é fundamental e está sendo feita assim”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Em caso particular aos demais, o gerente de tecnologia da informação declarou que há um ajuste na sua previsão orçamentária, na qual os valores ficam na medida “que a empresa quer”. Isto indica um potencial conflito de interesses neste momento ou uma forma desvirtuada daquela ocorrida com os outros executivos.

Pela análise do discurso desse executivo em outros momentos da entrevista, e como destacado no Quadro 12, ele afirma que há abertura da empresa para negociação. Afirmou que a negociação da previsão orçamentária ocorre até o momento em que considera que seu trabalho não será prejudicado, e que os valores são negociados por projetos, o que permite entendimento entre os executivos de cada valor adicionado ou retirado do orçamento anual.

No entanto, encontram-se evidências de uniformidade no formato de elaboração do orçamento anual, em que os executivos, de uma forma geral, preparam as peças orçamentárias de suas áreas. Isso passa por revisões conjuntas e aprovações nível a nível, não havendo constatações de imposição de valores de forma unilateral pela empresa.

Essas propostas e revisões ocorrem do coordenador para o gerente, do gerente com o diretor e dos diretores com o conselho de administração. Esse formato é considerado pelos executivos como satisfatório, propiciando-lhes condições para condução de suas atividades.

Esse formato, ao mesmo tempo em que satisfaz os executivos, os compromete quanto à meta que eles próprios propuseram, contribuindo para o alinhamento com os interesses da empresa. O processo de negociação com aprovação do diretor-presidente (sócio), gerente de divisão de projetos e novos negócios (sócio) e dos membros do conselho de administração (de maioria sócios) indica que as metas são de interesse tanto dos executivos quanto dos sócios. Sendo outro ponto que contribui para o alinhamento de interesses, evitando problemas de agência.

Ressalta-se que, durante a pesquisa, não foi possível observar a construção orçamentária da empresa. Esta atividade ocorreu em 2011, nos meses de setembro a novembro, período simultâneo com o da coleta de evidências, fator que não foi suficiente para a abertura da empresa a essa participação.

Da mesma forma que foi investigada a percepção dos executivos na elaboração do orçamento anual, buscaram-se evidências nas respostas deles, relativas ao processo de negociação ou definição da meta de EBITDA para os anos de 2009 a 2015, no momento da revisão do planejamento estratégico, ocorrida em 2009. Algumas dessas encontram-se transcritas no Quadro 13.

Quadro 13 – Considerações dos executivos na elaboração da meta de EBITDA

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES SOBRE A NEGOCIAÇÃO DA META DO PLANO PR-P
Diretor-presidente	“A meta da Visão de 2015 foi estabelecida em conjunto, todos os membros da matriz de gestão (executivos e funcionários com cargo de coordenador) estavam presentes e nós construímos estas metas juntos”.
Diretor financeiro	“Houve uma construção de uma forma bem democrática dos números. Houve a participação de todos os gestores, dando seu aval para dizer que é possível”.
Diretor comercial	“Na construção da meta de EBITDA, esse plano foi compartilhado desde o seu nascimento, e o acompanhamento para que possamos chegar em 2015”.
Diretor de marketing	“O plano de remuneração é uma derivação do planejamento estratégico, e no PE, eu participei de todas as etapas. Tive todas as condições de dar a minha opinião e concordei plenamente [...]”.
Diretor industrial	“Ficamos dois dias isolados nisso. Cada área fazia seus momentos, depois a gente misturou todas as áreas [...]”. Da mesma forma que na participação da construção das metas orçamentárias, qualificou sua participação nesta como “direta”.
Gerente de divisão da unidade A	“Quando nós fizemos a imersão, definimos o novo negócio, a nova super meta, e definimos que o indicador [...]. Dentro da construção e da metodologia do EBITDA, chegou-se a um novo desafio [...] então todos que estavam envolvidos ajudaram na construção e na elaboração dos planos e das estratégias para alcançar esse indicador”.
Gerente de controladoria	Considera que a participação dos executivos começou já na escolha da consultoria de planejamento estratégico, seguido pela construção de um perfil estratégico para a empresa e análise conjunta de cada ponto do PE. Informou que, após isso, houve uma imersão para definição dos objetivos e quais períodos, onde foi definida a meta de EBITDA. “[...] a controladoria ficou a incumbência de construir um plano de negócios dentro desse período do PE que mostrasse de maneira estruturada como isso seria atingido. E ali nós identificamos quais seriam as principais premissas, que levariam ao atingimento desta Visão”.
Gerente de tecnologia de informação	“O número foi discutido no grupo. Acho que foi participativo”. Informou que o valor da meta foi apresentado e sobre esse foi discutido se era possível ser alcançado.
Gerente financeiro	“Foi dentro daquela reunião que debatemos todos em conjunto e foram escolhidas algumas coisas que seriam direcionadas, e dentro delas o EBITDA. Mas nos detalhes eu não tive participação. Foi escolhida em comum acordo no grande grupo [...]”.

Fonte: Elaborado pelo autor

As transcrições de partes das respostas dos entrevistados sobre sua participação no processo de revisão do planejamento estratégico da empresa, conforme Quadro 13, demonstram evidências de que os executivos tiveram a oportunidade de participar de todas as etapas.

A posição do diretor financeiro em afirmar que os executivos avalizaram este PE, incluindo a meta de EBITDA, está alinhada com a declaração do diretor de marketing sobre ter todas as condições para participar e ter concordado plenamente com o que foi definido. Da mesma forma, o gerente de controladoria afirmou que a participação dos executivos ocorreu em todas as etapas, desde a escolha da empresa terceirizada que deu suporte ao processo de planejamento até as premissas que indicariam o caminho para atingir a meta de EBITDA proposta naquele momento.

Nessa mesma linha, outros executivos utilizaram expressões que indicavam participação ativa nesse processo, destacando: “estabelecida em conjunto”; “construímos estas metas juntos”; “todos que estavam envolvidos ajudaram na construção”; “plano compartilhado desde o seu nascimento”; “construção democrática”; entre outras.

As evidências indicam que os executivos consideram satisfatórias suas participações em ambos os processos que estabeleceram os valores de suas metas, o orçamento anual e o PE de 2009. Por analogia, pode-se vincular este resultado ao encontrado por Oyadomari *et al.* (2009), em que as respostas dos executivos demonstraram que eles consideram o processo de definição de metas justo e que este ocorre não somente no formato *top-down*.

Neste processo, novamente aparece a participação conjunta dos sócios, pelo conselho de administração, e de todos os executivos da empresa. Os problemas de agências são minimizados pelo interesse dos sócios no valor definido para a meta de EBITDA e pela participação ativa dos executivos, comprometendo-os com a busca por este resultado.

É oportuno declarar que há uma importante limitação a esta análise, conforme descrito anteriormente, pela ausência da coleta de evidências por meio da observação direta a esses dois processos de definição de valores das metas ou, até mesmo, da ausência de atas ou documentos que relatem ou indiquem a forma como os fatos aconteceram. As análises realizadas ficam restritas somente a uma fonte, as entrevistas semiestruturadas, não havendo o

cruzamento das informações declaradas pelos executivos com a realidade dos fatos no momento de sua ocorrência.

4.3.2 Benefícios aos Executivos e Metas Vinculadas

Relativamente aos benefícios que a empresa concede aos seus executivos, há maior foco na concessão deles em virtude do desempenho a ser alcançado e não pelos cargos de diretor, gerente de divisão e gerente. Conforme comentário do gerente de controladoria, os valores dos benefícios podem alcançar uma proporção financeira de 90% pelo desempenho e 10% pelo cargo.

4.3.2.1 Benefícios pelo Cargo

Quanto ao cargo, tanto gerentes quanto diretores têm como benefícios as seguintes prerrogativas: plano de saúde para si e seu cônjuge; telefone celular; combustível e manutenção preventiva para veículos próprios. O que diferencia os benefícios entre os cargos dos executivos é o uso de carro da empresa por diretores e gerentes de divisão, enquanto gerentes não possuem essa concessão. De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), essas são consideradas formas de incentivo financeiras.

O gerente de controladoria percebe ainda, o pagamento de 70% do valor de seu mestrado da Sul Bebidas, bem como a realização de treinamentos destinados a altos executivos de empresas, cursos estes que classificou como de grande valor, uma forma de benefício concedido pelo cargo que ocupa. Reforça isso ao relatar que, para os demais funcionários, o benefício de auxílio na formação acadêmica está vinculado ao tempo de eles desempenham.

Por outro lado, alguns gestores não citaram todos esses como benefícios concedidos pelo cargo. Uma percepção peculiar foi do gerente de divisão da unidade A que informou perceber o carro não como um benefício pelo cargo para si próprio, pois o utiliza em mais de 90% do tempo em favor da própria empresa, porém considera benefícios do cargo itens como plano e saúde e auxílio financeiro na formação acadêmica.

4.3.2.2 Benefícios pelo Desempenho

Em relação ao desempenho dos executivos, nota-se que a empresa não lhes concede outros benefícios além da remuneração variável, paga em dinheiro, vinculada aos três planos descritos anteriormente. Assim, de acordo com as classificações abordadas por Atkinson *et al.* (2008), Heisler (2007) e Anthony e Govindarajan (2002), a empresa possui: gratificações em dinheiro, bônus nos planos PBE e PR-P; e participação nos lucros, no PPR. Esta última atende a todos os quesitos listados por esses autores: pagamento em dinheiro; vinculação ao desempenho; o valor não incorpora na remuneração do executivo.

Como referido anteriormente, os objetos de estudo deste trabalho são as formas de remuneração variável concedidas aos executivos, por isso considera também o Plano de Bônus dos Executivos (PBE), no qual o desempenho é avaliado por um conjunto de dados para cada um dos participantes. O Plano de Participação nos Resultados (PPR), que é abrangente a todos os funcionários, não é foco destas análises, sendo necessário abordá-lo somente em tópicos relativos ao conjunto de remuneração dos executivos. Porém, o Plano de Remuneração Plus (PR-P), que inclui, além dos executivos, os demais funcionários com algum cargo de gestão, é também objeto de estudo desta pesquisa, por propiciar os valores mais relevantes na remuneração variável, mas principalmente, pela complementaridade desses planos, inclusive influenciando na percepção dos executivos quanto ao desempenho a ser alcançado.

Quanto à variabilidade dessas remunerações, indicando a potencialidade de ganho dos executivos, no PPR, o valor a ser recebido é variável na proporção do Lucro Operacional obtido pela empresa, pois o plano destina uma parcela desse lucro aos seus funcionários. Quanto maior o resultado da empresa, mais seus sócios obtêm retornos de seus investimentos e maior é a remuneração dos executivos. Há uma proporção fixa entre os ganhos de sócios e executivos, até o limite de 105% do valor previsto de LO.

Já no PBE e no PR-P, esta característica muda, a variabilidade fica limitada a uma quantidade de salários e aos percentuais de desempenho dos indicadores, na relação entre o desempenho realizado e desempenho previsto no orçamento anual ou nas metas financeiras do planejamento estratégico. No PBE, independentemente de a empresa alcançar resultados muito superiores às suas

previsões e de os executivos obterem desempenhos superiores em seus indicadores e nos pontos qualitativos de sua avaliação, há um limite de remuneração variável de seis salários ao ano, atingindo o nível máximo conforme Tabela 3.

No terceiro plano de remuneração, o PR-P, a limitação ocorre por cargo, conforme exposto na Tabela 5, mesmo que a empresa obtenha valores muito superiores ao esperado para o indicador EBITDA.

Tabela 5 – Limites de remuneração dos executivos no PR-P

CARGO	NÚMERO DE SALÁRIOS BASE	LIMITE MÁXIMO DE DESEMPENHO	NÚMERO MÁXIMO DE SALÁRIOS
Gerente	6	130%	7,80
Gerente de divisão	8	130%	10,40
Diretor	10	130%	13,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Como demonstrado na Equação 4, esses três planos possuem uma complementaridade entre si, determinando que, na formação da remuneração variável total de um executivo, seu limite é o estabelecido no PR-P. Assim, os executivos dos três cargos, que a empresa possui, têm potencial de receber bônus nos limites demonstrados na Tabela 5, independentemente de a empresa atingir desempenhos substancialmente superiores ao que esperava.

Para exemplificar isto, faz-se necessário destacar dois fatores desses planos de remuneração variável: (a) o desempenho é medido por percentuais que refletem a comparação entre o que foi realizado *versus* expectativas de metas financeiras; (b) o uso de limites máximos e mínimos. Hipoteticamente, supõe-se a seguinte avaliação, analisando remuneração de um gerente e o EBITDA da Companhia:

- a) *No Ano 1*: valor da meta de EBITDA é \$ 10 milhões; o desempenho alcançado foi \$ 10 milhões; resultado de 100%, o gerente receberá 6 salários;
- b) *No Ano 2*: valor da meta de EBITDA é \$ 20 milhões; o desempenho alcançado foi \$ 20,2 milhões; resultado de 101%, o gerente receberá 6 salários.

Logo, se não houver um fator que eleve o valor do salário do gerente do exemplo, ele receberá a mesma remuneração variável, com o alcance do dobro de valor para o EBITDA. Quantitativamente, isso representaria que a remuneração variável do executivo não é determinada pelo EBITDA. Entretanto, ela é a meta que indica se haverá ou não a maior remuneração.

Certas pesquisas com abordagem quantitativa como as de Banghoj *et al.* (2010) e de Chuo, Fonkoua e Pollard (2011) identificam relações significativas entre a remuneração dos executivos e medidas que indicam o tamanho da empresa, como o valor total dos ativos. No entanto, elas não identificam essa mesma relação com indicadores de desempenho, como fluxo de caixa ou lucros gerados. Sem a intenção de criar quaisquer generalizações, mas tão somente indicar possíveis causas para estudos futuros, infere-se que casos como o da Sul Bebidas, conforme evidências e exemplo expostos, podem ser motivo de resultado como os que foram apresentados em pesquisas como essas.

O uso de limites mínimos e máximos de desempenho e remuneração dos executivos no PBE e no PR-P, as metas fixas dos planos financeiros, além da complementaridade de remuneração entre os planos, podem propiciar ou direcionar o executivo a um comportamento limitado à meta estabelecida. Pflaeging (2009) aborda isso, afirmando que o estabelecimento de metas fixas ao invés de metas relativas direciona as pessoas a uma adaptação de comportamento ao que está acordado.

Exemplificando essa possibilidade, parte das metas são vinculadas a custos de produção e vendas, em valores absolutos, não obedecendo a influência das oscilações positivas e negativas nos índices de receita. Receitas de venda maiores tendem a elevar os valores dos custos totais dos itens vendidos, o que prejudicaria executivos vinculados a essa meta. Ao contrário, em possíveis quedas nas vendas beneficiariam esses executivos, porém não é um comportamento desejado pela empresa. Como forma de correção há a possibilidade de relacionar o custo por percentuais sobre os valores das vendas.

Outra análise pode ser feita sobre o principal indicador de desempenho da empresa, o EBITDA. Seu valor absoluto é resultado das diversas estratégias da empresa, exceto dos custos resultantes das escolhas de investimento (depreciação) e financiamento (juros). A ausência de uma forma relativa às vendas, valor dos ativos, capital ou investimento, não pondera possíveis

oscilações nesses três fatores. Anos de boas vendas podem resultar, sem esforços em redução ou contenção de custos, em desempenhos satisfatórios de EBITDA, o que pode incorrer em perdas de oportunidades e melhoria no valor absoluto e relativo desse indicador.

Além disso, partindo do pressuposto de autointeresse das pessoas, abordado pela Teoria de Agência, este eventual comportamento seria prejudicial à empresa, na medida em que o executivo: (a) alcançando o resultado necessário para o limite máximo de sua remuneração variável pode reservar esforços ou determinados resultados para o próximo ano de avaliação ou; (b) ao contrário, estando sob um desempenho aquém do necessário e sem perspectivas de melhora, poderia perder o interesse por um desempenho melhor que retorne resultados somente à empresa.

- *Benefícios e Metas do PBE:*

No PBE, a relação entre o benefício de remuneração variável concedido ao executivo e as metas a serem alcançadas possuem uma vinculação de curto prazo, a saber, um ano. Tendo os indicadores, tanto do conjunto da Performance Específica quanto da Performance Organizacional, um único padrão de desempenho, o orçamento da empresa e suas metas serem sempre construídas ano a ano, de janeiro a dezembro, não há vinculação com anos anteriores ou posteriores. Isso se deve ao fato de o plano ter todas as etapas, as quais incluem planejamento, execução, avaliação de desempenho e recebimento da remuneração, referentes ao período de um ano. Encerrando esse ano, inicia-se, para o próximo, uma nova construção de metas orçamentárias e uma nova busca pelo desempenho esperado.

Segundo Anthony e Gonvidarjan (2002) e Heisler (2007), sobre gratificações em dinheiro serem metas de curto prazo, infere-se que as metas quantitativas e os benefícios do PBE estão alinhados. Não há indicadores quantitativos que demonstrem tendência dos processos, todos se referindo ao resultado destes (despesas já incorridas, lucro e geração de caixa de um período, etc.), nem planos que premiem o desempenho de mais de um ano, cumulativamente. Entretanto, essa configuração de benefícios e metas possui um potencial problema de agência: executivos trabalhando por resultados no

curto prazo, direcionando suas ações para que os resultados atuais sejam atingidos, sem necessariamente preocuparem-se com a continuidade da empresa no longo prazo.

Além desses indicadores quantitativos financeiros, o montante da gratificação em dinheiro de cada executivo no PBE é influenciado pela avaliação qualitativa de seu desempenho nas competências definidas pela empresa como necessárias ao seu cargo, nas categorias: desempenho nas responsabilidades do cargo; conhecimentos necessários; habilidade para o cargo; e formação acadêmica. Esta forma de avaliação permite à empresa acompanhar o processo de desenvolvimento profissional de seus executivos que, por analogia aos indicadores de tendência, apresenta-se como uma forma de avaliar agora características que retornem resultados para períodos futuros, uma conotação de longo prazo. De forma que isso compense parcialmente o direcionamento dado pelos indicadores financeiros e pelo padrão de desempenho orçamentário.

Para o diretor de marketing, as medidas financeiras podem sofrer influências de fatores não controlados, como o clima e a tributação dos produtos, e a avaliação qualitativa pode compensar essa influência, pois considera seus elementos como “totalmente controláveis”. No entanto, essa percepção de compensação não corresponde à lógica de cálculo quanto à influência do peso desta avaliação na remuneração.

Considerando que esta avaliação possui um resultado quantitativo de 0% a 100% e, analisada a Equação 2, em que este resultado é multiplicado pelo desempenho alcançado nos Indicadores Específicos, não há como existir aumento do percentual da PESP. Caso, por exemplo, um executivo tenha atingido o nível de 96% dos IE, ele estaria na faixa 5 da Tabela 1; sua avaliação de desempenho qualitativa, no máximo, chegaria a 100%, mantendo-o nesta faixa; se esta avaliação for de 90%, sua Performance Específica seria de 86% (IE 96% x ADQuali 90%), reduzindo o resultado para a faixa 4.

O uso conjunto de medidas quantitativas e medidas qualitativas, necessitando avaliações e julgamentos subjetivos sobre o desempenho dos executivos, é defendido por Baker, Jensen e Murphy (1998) para determinar a remuneração dos executivos. Possui como argumento a dificuldade em determinar o desempenho individual, quando o resultado das atividades é um trabalho em conjunto. De certa forma, a Sul Bebidas possui condições de avaliar

o desempenho dos executivos individualmente, minimizando possíveis lacunas na avaliação daqueles executivos que possuem somente metas coletivas ou organizacionais.

- *Benefícios e Metas do PR-P:*

No PR-P, da mesma forma que no PBE, o benefício pelo desempenho é exclusivamente a remuneração variável, com uma base de número de salários dos executivos. Neste, a Sul Bebidas atribui à meta financeira EBITDA, única forma de avaliação do desempenho, uma classificação de longo prazo, o que se espera direcione os esforços dos executivos sob essa mesma orientação temporal. Esta classificação dada pela empresa é fruto de seu padrão de desempenho, o plano financeiro advindo do planejamento estratégico realizado em 2009, em que o foco principal desse indicador é atingir um determinado valor no ano de 2015.

Estabelecida a meta para 2015, a empresa efetuou projeções ano a ano, de 2009 a 2015. Isso não corresponde à divisão do valor a ser buscado em 2015 pelos seis anos, mas a resultados anuais independentes, não cumulativos. Para analisar isso, alguns pontos das entrevistas os gestores sobre este indicador são demonstrados no Quadro 14.

As questões abordadas pelos executivos indicam as relações desta meta com os demais indicadores de base orçamentária do PBE. Eles imprimem uma importância aos outros indicadores pela sua influência neste EBITDA, transmitindo a percepção destes como meios para que se atinja um fim.

A declaração do diretor financeiro afirmando que este EBITDA é um alvo para 2015, retrata a ideia central do que a empresa deseja com seu planejamento estratégico. No entanto, remunerando os executivos por metas anuais estanques para este indicador, não é garantia de que o esforço deles seja direcionado ao valor do ano de 2015, uma vez que este é uma medida financeira de ocorrência, ou seja, mede o desempenho de um processo pelo seu resultado.

Isso pode ser confirmado pelo desempenho em 2011 da empresa estar abaixo da meta de EBITDA (dados acumulados de janeiro a setembro), resultado inverso ao percebido no ano de 2010. Os executivos apontam a influência deste

fato, principalmente a um fator externo, um aumento na tributação de seus produtos.

Quadro 14 – Algumas percepções dos executivos sobre a meta de EBITDA

EXECUTIVO	PERCEPÇÕES SOBRE A META DE EBITDA DO PE
Diretor-presidente	“A meta é uma visão de longo prazo, um norte que a gente tem”. Relacionou ao orçamento anual: “Este orçamento pode estar dentro, ou acima, ou abaixo desta meta”, indicando o que chamou de possível “aderência” entre o orçamento e a meta de EBITDA.
Diretor financeiro	“Nosso alvo de EBITDA é chegar a um número em 2015”. Aponta o desdobramento ano a ano deste indicador, e o estabelecimento dos demais indicadores (citou volume de vendas, preço, custos de fabricação, participação de mercado, entre outros), como subsídios para afirmar que “temos condições de chegar ao EBITDA de 2015”.
Diretor comercial	Quando o assunto foram metas, indicou logo que “o EBITDA é um desafio maior”. Ressaltou a importância dos demais indicadores, no qual a área comercial é avaliada e finalizou reforçando esse indicador na seguinte frase: “o EBITDA é nossa visão final”.
Diretor industrial	“[...] hoje estou ciente, ele é meu norte”. Em outro momento da entrevista, quando questionado sobre a influência de suas atividades nos indicadores de desempenho de sua gestão: “[...] quando o custo começa a subir, eu entro no circuito, mexo algumas coisas que baixam alguns indicadores e sobem outros. Porque o que me interessa lá no final é o EBITDA, é o lucro”.
Gerente de controladoria	Reforça a importância dos demais indicadores para que a meta de EBITDA seja alcançada, afirmando que “a gestão do dia a dia comprova que não é o EBITDA a qualquer preço”.
Gerente de tecnologia da informação	Afirmou que sua área não gera receitas para a companhia, por isso percebe que sua participação no alcance do EBITDA acontece pelo controle de suas despesas.
Gerente de divisão da unidade A	“As metas do PBE e do PR-P são integradas. O atingimento das metas do PBE influenciam diretamente no EBITDA [...]”.

Fonte: Elaborado pelo autor

Este formato, com o uso de um único indicador financeiro como base para avaliar desempenho faz com que a empresa dedique seu foco ao curto prazo, ignorando as possíveis relações entre elementos desenvolvidos atualmente com resultados futuros (FREZATTI *et al.*, 2009). Essa orientação de tempo dos gestores, na concepção de Sliwka (2002), estabelece que uma relação curto prazo ocorre quando os resultados dos esforços dos executivos refletem efeitos no ano atual e, de longo prazo, quando produzir efeitos no resultado do ano seguinte. Além disso, Sliwka (2002) aponta o fato de medidas financeiras desta natureza apresentarem o resultado final de todas as atividades

estratégicas em um mesmo tempo, não estabelecendo relações com resultados futuros.

Neste caso, o uso de metas que indicassem um horizonte de longo prazo, como o uso do mesmo EBITDA, porém acumulado para o período previsto planejamento estratégico, com bônus a serem recebidos após o ano de 2015, poderia alterar esta configuração. Outra forma, conforme aponta Sliwka (2002), seria o uso de metas não financeiras que indiquem a tendência das atividades estratégicas, que impactarão no resultado financeiro em mais de um ano, como satisfação de clientes ou de funcionários.

A Sul Bebidas mantém indicadores dessa natureza nos seus objetivos estratégicos, mas não os usa diretamente para remunerar seus executivos: pontuação obtida prêmio de qualidade (estadual e/ou nacional); nível de satisfação dos funcionários em relação à empresa, aos fornecedores internos; reclamações dos consumidores; índice de desempenho ambiental; índice de qualidade de produto; participação de mercado e percentual de satisfação dos clientes.

Outra forma tratada pela literatura é o uso de opções de ações ou ganho sobre a valorização destas ao longo do tempo (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Essa é uma empresa de capital fechado, o que não permitira esse tipo de medição de desempenho, porém, a remuneração sobre a diferença entre as taxas de retorno do capital ao longo dos anos poderia ser analisada. Ou a formação de um fundo de aposentadoria (HEISLER, 2007) orientando o executivo para o desempenho de longo prazo.

Dessa forma, pode-se inferir que o objetivo da empresa, de atingir esta meta no ano de 2015, não está vinculado a nenhuma forma de remuneração atualmente. Isso gera um problema de agência, pois as percepções de ação dos executivos quanto aos seus indicadores do PBE e o alcance dos valores orçados são vistos como meios de atingir o EBITDA do mesmo ano (orientação de curto prazo) e não dos valores previstos para 2015 (orientação de longo prazo).

Contrapondo-se a isso, o diretor financeiro, na sua concepção, entende que o alcance de metas anuais dos indicadores torna possível afirmar que há condições de chegar ao EBITDA de 2015. Esta é uma declaração de intenções, não uma vinculação de metas e bônus com orientação de longo prazo, e necessitaria de regularidade dos esforços dos executivos nos esforços anuais.

Essa declaração converge com o objetivo do PR-P nos executivos, segundo este diretor: “nós não queremos que o executivo fique limitado ao orçamento do ano, mas que pense na Visão” (declarada no planejamento estratégico, tendo este EBITDA como meta). Dessa forma, a empresa poderia manter uma composição de avaliação de desempenho de curto prazo, com remuneração anual e longo prazo, como uma forma de remuneração adicional se o EBITDA de 2015 for atingido.

Quanto a esses dois planos de remuneração variável, a Figura 8 resume a vinculação entre os critérios de avaliação do desempenho do executivo e os benefícios vinculados, complementando estes com aqueles concedidos pelos cargos.

Figura 8 – Resumo dos benefícios dos executivos

Vinculação do benefício	Parâmetros de avaliação	Padrões de desempenho	Planos	Benefícios
Desempenho	Indicadores individuais e indicadores organizacionais	Indicadores financeiros Padrão: orçamento anual	PBE	Gratificação em dinheiro 2 vezes ao ano
	Avaliação qualitativa de desempenho	Qualitativa: plano de cargos e salários da empresa		
	Indicador organizacional	Indicador financeiro Padrão: meta do planejamento estratégico	PR-P	Gratificação em dinheiro 1 pagamento anual
Cargo	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Plano de saúde Telefone Veículo da empresa Combustível e manutenção de veículo próprio

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme analisado anteriormente e ilustrado na Figura 8, há então pouca diversidade de benefícios concedidos, não encontrando na empresa outros benefícios financeiros, como opções sobre ações ou direitos de valorização de ações, preconizados por Anthony e Govindarajan (2002) e Atkinson *et al.* (2008).

Assim como o estudo de Oyadomari *et al.* (2009), há na Sul Bebidas, a remuneração variável por meio de participação nos lucros (no PPR) e a remuneração por mérito, assim como incentivos individuais, uma vez que, no PBE, o desempenho é medido e remunera cada gestor de forma particular. O

pagamento de bônus por desempenho também foi identificado no estudo de Santana (2008).

No estudo de Oyadomari *et al.* (2009), identificou-se ainda como principais metas para avaliação de desempenho em sistemas de incentivos, o Lucro Líquido, o EBITDA e as vendas. Nesta pesquisa, a empresa apresentou o EBITDA como indicador de avaliação de desempenho e por semelhança, o uso do Lucro Operacional ao invés do Lucro Líquido.

Sob outro aspecto, percebe-se como um incentivo psicológico o *feedback*, dado pelo superior ao subordinado, por meio da Avaliação de Desempenho Qualitativa. Neste caso, os pontos positivos observados, as oportunidades de melhoria e a descrição de novas atribuições e desafios, são relatados em um processo formal.

Por não observar nenhuma reunião de *feedback* desta avaliação durante a pesquisa, não foi possível identificar se esse incentivo é somente positivo ou inclui algum incentivo negativo, como punições. No entanto, pelas palavras do gerente de divisão de projetos e novos negócios, há o que definiu como possibilidades de “puxar ou empurrar, estimular ou dar uma puxada”, o que indica evidência desse processo contemplar incentivo tanto o positivo quanto a crítica a desvios em relação ao que é esperado do executivo.

4.3.3 Convergência de Metas e Conflitos de Interesse

Ross (1973), Jensen (1998), Atkinson *et al.* (2008) abordam a remuneração com base em desempenho como uma forma de convergir os interesses dos agentes com os do principal e, conseqüentemente, direcionar os esforços desses executivos em atividades que retornem o resultado esperado pelos proprietários. Para tornar essa convergência possível, faz-se necessário avaliar o desempenho dos agentes por metas que não possuam conflito com as da empresa e de seus proprietários. Além disso, a convergência de metas entre os agentes faz-se necessária, assegurando a inexistência de conflitos na busca do desempenho individual.

Dessa forma, buscou-se analisar na empresa a forma de composição das medidas de desempenho de cada executivo, bases para suas avaliações e remunerações, bem como a percepção destes em relação ao entendimento de

suas metas contribuírem para o alcance das metas da empresa. Quanto aos indicadores quantitativos, sendo eles todas as medidas financeiras, seus pressupostos de avaliação do desempenho são:

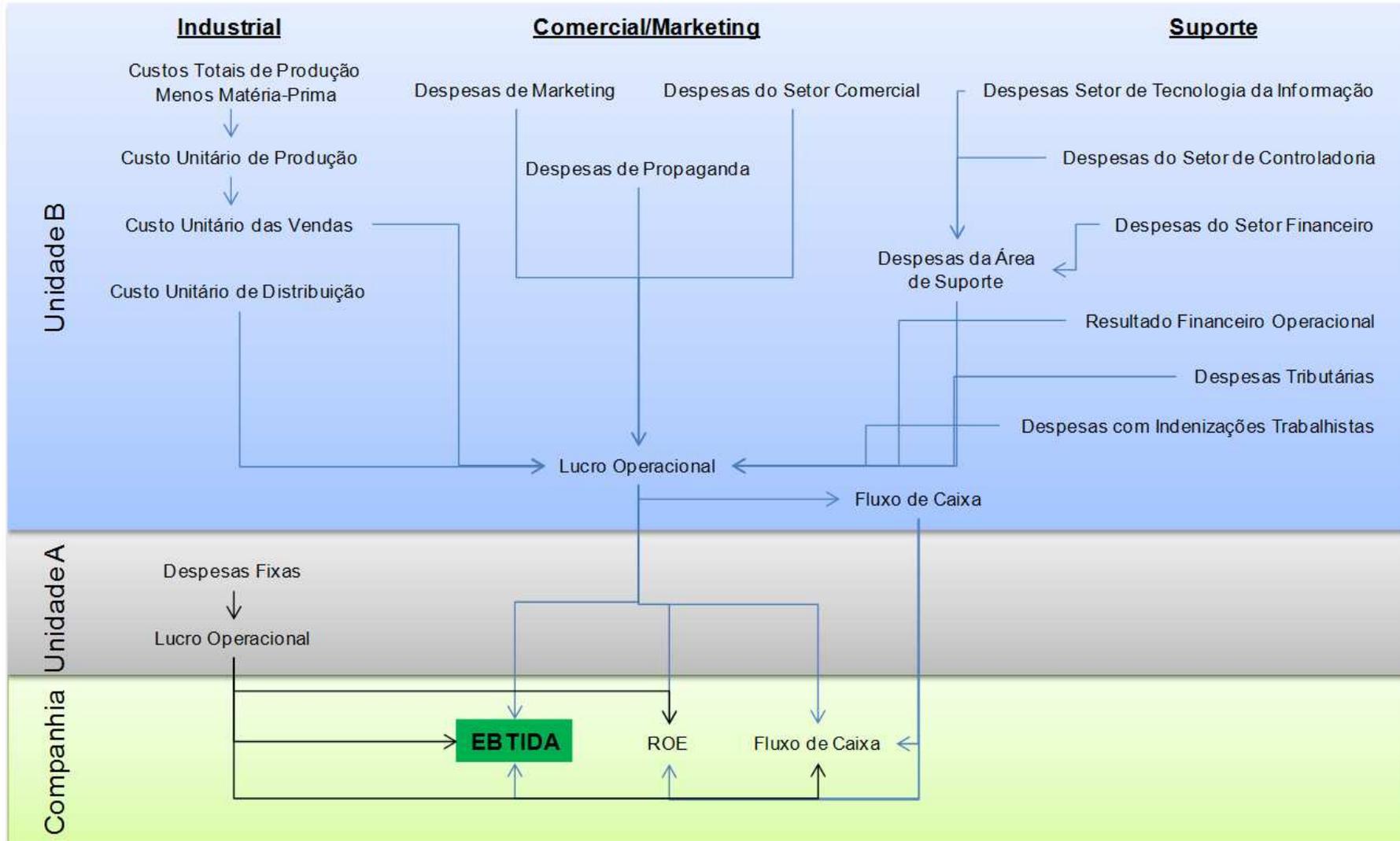
- a) para custos e despesas cujos gastos não ultrapassem o valor previsto orçamentariamente;
- b) para receitas, resultados contábeis e geração de caixa, que seus valores não sejam menores que os previstos no orçamento;
- c) para a meta de EBITDA, definida em plano financeiro no planejamento estratégico, que seu valor não seja inferior a essa previsão.

Assim, foi possível estabelecer, nas relações apresentadas na Figura 9. O encadeamento financeiro que possibilita analisar a existência de convergência matemática entre as metas dos executivos e entre estas e a meta principal da empresa, o EBITDA.

Como exemplo, pode-se analisar a influência do indicador custos totais de produção (CTP), que impacta na remuneração variável da gerente técnica. Menores CTP reduzem os custos unitários de produção e, por consequência, o custo unitário das vendas. Menores custos sobre as vendas retornam maior valor dos indicadores de resultado, lucro operacional, EBITDA, ROE e fluxo de caixa. Esse exemplo trata de uma cadeia de indicadores, todos utilizados na remuneração de dois ou mais executivos, sob a qual se pode inferir que há uma minimização de conflitos de interesse para o alcance das metas.

Outro exemplo aborda os executivos da área de suporte, dos setores de controladoria, tecnologia da informação e financeiro. Eles possuem indicadores de despesas de seus centros de custos. O controle desses gastos, para mantê-los em níveis abaixo do valor orçado, impacta em redução das Despesas da Área de Suporte, outro indicador dos três executivos. Neste caso, o exemplo indica um mecanismo do contrato de remuneração que usa a convergência de metas, em que cada um deles influencia a si próprio e os outros dois diretamente. Além disso, reduções nesses gastos impactam positivamente no Lucro Operacional, EBITDA, ROE e Fluxo de Caixa, base para a avaliação de desempenho de outros executivos.

Figura 9 – Encadeamento das metas dos executivos



Fonte: Elaborado pelo autor

A convergência matemática dos indicadores passa a ser um fator importante a ser considerado na elaboração dos contratos de remuneração por desempenho, com o objetivo de isentar o executivo de situações que o levem a buscar seu interesse, prejudicando outro ou os resultados esperados pela empresa. Neste caso, a convergência de metas usa o autointeresse dos executivos em favor dos interesses dos sócios, expresso pela meta EBITDA. Isso se alinha à Teoria de Agência e ao uso de contratos de remuneração para reduzir os problemas de agência entre sócios e executivos.

Analisada a existência da convergência financeira matemática entre os indicadores dos executivos, nos próximos dois tópicos, analisa-se também o conteúdo das entrevistas realizadas com os executivos, abordando pontos, nos quais se buscou identificar suas percepções de convergência e conflito entre as atividades e metas dos outros executivos com as suas, bem como da relação destes com a empresa.

4.3.3.1 Percepções de Convergência e Conflito entre os Executivos

Neste item, a análise é realizada sobre as respostas dos entrevistados quanto à influência de outros executivos sobre o desempenho dos indicadores dos planos de remuneração. De maneira geral, as respostas imediatas de todos os executivos foram de não perceberem influência negativa das metas e atividades dos outros gestores sobre a sua avaliação de desempenho.

O gerente comercial foi apontado, quase por unanimidade, como o executivo que possui a maior influência no desempenho. Essa definição foi associada ao impacto na meta EBITDA por quaisquer alterações nas quantidades vendidas. Isso demonstra o foco que os executivos dão a este indicador (Quadro 14), sendo ela a meta principal da empresa e a que lhes determina os maiores níveis de retorno financeiro.

Este executivo não possui o volume de vendas como indicador base para sua remuneração variável, porém informou que faz a gestão da sua área incluindo este indicador, pois compõe seu objetivo estratégico do PE. O objetivo estratégico deste executivo possui cinco indicadores de desempenho, incluindo o lucro operacional, que é base para sua remuneração variável. A inclusão do indicador de LO e não do volume de vendas, nos determinantes da

remuneração, demonstra um foco da empresa no desempenho financeiro das ações de seus executivos. Isso converge com o interesse da empresa pelo EBITDA como meta principal, conforme relações ilustradas na Figura 9.

A exceção ficou para as opiniões dos executivos que são sócios, o diretor-presidente e o gerente de divisão de novos negócios. Eles não fizeram apontamentos específicos sobre a influência de um ou outro executivo no desempenho, no que o primeiro chamou de “conjunto completo” e o segundo avaliou como todos terem “influência forte no seu macroprocesso”. Nota-se aqui o papel desses executivos enquanto sócios, resguardando-se de observações que possam comprometer ou refletir quaisquer percepções de imparcialidade, preferência, favorecimento, ausência de tratamento equânime ou outro ponto que possa surtir conflitos ou que afete negativamente as percepções dos executivos.

No entanto, alguns possíveis conflitos de interesse foram citados pelos executivos. O diretor comercial informou que a influência é de todos, pois trabalham um “sistema matricial”. No entanto, em outro momento da entrevista, apontou a qualidade dos produtos da área industrial como um fator importante. Nessa mesma linha, o diretor de marketing mencionou o diretor industrial como executivo com potencial influência, informando quais indicadores fazem parte da avaliação de desempenho deste.

Quando questionado sobre como percebia esse executivo com indicadores de custo, que poderiam impactar negativamente na percepção dos clientes quanto à qualidade de produto e níveis de serviço de entrega, o diretor de marketing foi enfático, ao afirmar que, incluso no objetivo estratégico da área industrial, há um indicador de qualidade que regula isso, não demonstrando preocupação com este potencial conflito.

Aqui a potencial divergência de resultados na busca das metas destes executivos para composição de suas remunerações se dá no fato de os baixos custos de produção e distribuição beneficiarem os executivos da área Industrial, Mas, se isto reduzisse qualidade de produto ou de atendimento na distribuição, poderia prejudicar níveis de venda. Então isso influenciaria na remuneração dos diretores das áreas comercial e marketing, que citaram o fato, assim como os demais, por impactar negativamente indicadores de lucro e geração de caixa (fluxo de caixa e EBITDA).

Esse impacto negativo no EBITDA pode compensar um possível interesse exclusivo em redução de custos industriais, devido à influência daquele indicador na remuneração variável. O melhor resultado possível com o indicador de custos seria o recebimento de 3 salários no PBE, pois somente estaria satisfeita a Performance Específica do executivo. Já o melhor desempenho na meta de EBITDA, tem o potencial de remunerar um diretor com 13 salários no PR-P e com 3 salários na Performance Organizacional do PBE.

Outra forma que pode equilibrar isso não se encontra na avaliação de desempenho para remuneração, mas na avaliação de desempenho dos indicadores estratégicos da área Industrial, que considera indicadores de custo e de qualidade (índice de qualidade de embalagem, índice de qualidade de produto, índice de desempenho ambiental, índice de reclamações dos consumidores, índice de quebras, trocas e produtos com não conformidades) na composição de metas de seu objetivo estratégico.

Outro momento de percepção de potencial conflito ocorreu na entrevista do gerente de tecnologia da informação, sendo este o único executivo que efetuou críticas ao uso de metas coletivas. Sua visão indica que “é importante o resultado coletivo quando todos se comprometem”, mas afirmou que, se o desempenho dependesse somente de seus esforços, seu retorno seria maior. Para isso, citou o exemplo de outro gerente da área de suporte, com gastos acima do previsto no orçamento de 2011.

O diretor industrial percebe impacto na composição do volume de vendas, citando o diretor comercial, no indicador de custo unitário de distribuição, em que determinado segmento de produto possui um custo de frete superior aos demais, mas compensou a declaração, afirmando que há espaço para negociação entre os executivos. Mais uma vez nota-se nas entrevistas o cuidado de cada executivo em evitar potenciais conflitos advindos de suas declarações.

Mesmo com as constatações de conflitos de interesse, pontos que convergem, entre a avaliação de desempenho dos executivos e a influência desta, foram percebidos na maioria das colocações dos entrevistados. Pela Teoria de Agência, o uso de contratos de remuneração tem justamente essa função, ou seja, por meio da convergência de interesses eliminar possíveis problemas de agência. Divergências entre a busca por desempenho dos

executivos ou a existência de metas que gerem conflitos nessa busca podem corresponder a resultados insatisfatórios no conjunto de meta da empresa.

Um exemplo dessa convergência em um trabalho cooperado foi a resposta do gerente de controladoria, ao entender que sua área é de suporte às áreas que classificou em de negócios: a saber, as áreas de operações, incluindo industrial e comercial/marketing. Comentou que

os gestores de negócios têm um peso enorme sobre as metas que vão influenciar na minha remuneração variável. Então eu tenho que pensar o seguinte: no que eu posso ajudar eles, para que tomem decisões assertivas que vão impactar na empresa como um todo e em mim, como consequência?

A seguir, afirmou que o conjunto de metas desses dois executivos influencia positivamente na lucratividade da empresa, considerando esta uma meta de todos. Percebe-se nas colocações a importância dada ao EBITDA, não sobre a influência nas suas metas de avaliação individual, mas a forma como o sistema de remuneração variável influencia nos esforços deste executivo. Isso o direciona a pensar em auxiliar os executivos que são mais determinantes, financeiramente, nas metas de remuneração de todos.

Outros discursos sobre “comprometimento”, “motivação” ou “preocupação” de todos para o alcance da meta de EBITDA fizeram parte das respostas do gerente financeiro, do gerente de divisão da unidade A, gerente de controladoria, gerente de divisão de projetos e novos negócios e diretor-presidente.

Isso, de forma geral, exceto pelos pontos de potencial conflito destacados aqui, indica que a percepção dos executivos é de convergência dos esforços, não sobre suas metas do PBE, no qual o desempenho é analisado de forma individual, mas sobre a meta de EBITDA do PR-P. A convergência matemática que existe pelo resultado das metas de cada executivo é outro fator que auxilia nessa percepção, uma vez que todas as demais metas influenciam de forma favorável o alcance do EBITDA. O autointeresse desses pela remuneração variável, que os faz empenhar-se em atingir a meta de EBITDA, é utilizado pela empresa para minimizar os potenciais conflitos que possam surgir, quando eles necessitam trabalhar de forma conjunta (JENSEN, 1998).

A análise dessas evidências indica que a entrada do PR-P direcionou o foco dos executivos para esta única meta, o que pode ter ocorrido pelos

seguintes fatores: (a) este indicador passou, a partir de 2009, a ser considerado como a principal medida de desempenho da empresa; (b) a partir de 2010, tornou-se o principal determinante da remuneração variável dos executivos ou, até mesmo, a ser a única forma desta; (c) o PR-P, que usa este indicador único, pode proporcionar a executivos com cargo de diretor, até o dobro de sua remuneração fixa anual, o que o PBE não alcança; (d) a complementaridade entre o pagamento da remuneração variável entre os planos (demonstrado na Equação 4 e na Tabela 5), indicando ao executivo que, se essa meta for alcançada, sua remuneração variável será determinada exclusivamente por este plano, tendo os demais recebimentos dos outros planos deduzidos do PR-P.

4.3.3.2 Percepções de Convergência e Conflito entre Executivos e Empresa

A percepção de convergência e conflito de interesses entre os executivos e a empresa por perguntas objetivas podem influenciar as respostas, de modo que não demonstrem quaisquer conflitos, em virtude do receio de estas informações serem objeto de análise de outras pessoas dentro e fora da empresa.

Boni e Quaresma (2005) abordam essa desvantagem da entrevista, em que o respondente pode sentir insegurança em relação ao anonimato, retendo informações importantes. Nesse caso, a questão do anonimato ocorre no ambiente externo à empresa, porém, internamente, mesmo sem o uso do nome pessoal, o cargo do executivo nominaria as colocações abordadas neste trabalho.

Assim, buscaram-se por perguntas abertas, o entendimento das respostas dos entrevistados e seus motivos quanto às condições que a empresa oferece ao executivo para que suas metas sejam alcançadas e assim receba remuneração variável. Além disso, questionaram-se quais eram as principais metas para a empresa e a forma como eles percebiam que suas metas influenciavam para o alcance daquelas.

Quanto à forma como a companhia oferece condições para que suas metas sejam alcançadas, destacam-se as declarações do Quadro 15.

Quadro 15 – Declarações dos entrevistados sobre condições da empresa para o alcance das metas

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES
Diretor-presidente	“Primeiro pela confiança. A estrutura básica de hierarquia e poder, ela se dá pela confiança, que permite ter liberdade de tomar decisões e ações necessárias para se atingir os objetivos. [...] não menos importante é a cobrança. Ter um ritual mensal de cobrança [...] e uma cobrança trimestral numa reunião de conselho [...] serve como um balizador que te diz se tu está indo no caminho certo e que pode permitir correções de rumo”.
Diretor financeiro	“Temos todas as condições, somos responsáveis pelo nosso número, nossas limitações não são da companhia”. Citou que as limitações de ação estão em fatores externos, como a tributação e a concorrência.
Diretor comercial	“Começa na construção dos planos, nas discussões das estratégias e investimentos necessários”.
Diretor de marketing	“Tem uma relação profissional muito aberta, transparente e direta. Nosso conselho é muito profissional e atuante, e nos dá segurança de que, quem está opinando tem conhecimento sobre o assunto. Isso gera a possibilidade de discussão de ideias”.
Diretor industrial	“A confiança é algo fundamental. A minha base toda é de estudo, não faço nenhum incremento nas contas sem ter uma base inicial. Outro detalhe é a consciência do negócio, e nós temos muita”.
Gerente de divisão da unidade A	“Se eu estiver com uma meta que não estou conseguindo atingir, eu tenho que chamar as pessoas e buscar a solução. Seria muito simplório dizer que a organização não te dá condição e essa é uma característica do ser humano, achar uma justificativa ou um culpado por algo. Eu não delegaria em momento algum isso para a empresa, porque eu faço parte da empresa [...]”.
Gerente de controladoria	“Começa já na construção do plano de negócios, tenho o direito de mostrar como construí o orçamento, mostrando que pretendo atingir os objetivos que estão alinhados com a empresa. À medida que sou questionado, defendo minha construção e a empresa diz <i>estamos contigo</i> , estou recebendo todas as condições [...]”.
Gerente de tecnologia da informação	Abordou a construção dos planos e dos investimentos com relação à empresa possibilitar isto e completou: “A empresa te dá liberdade para fazer estes investimentos, mediante apresentação dos resultados disso. E isso me aguça a pensar cada vez mais em projetos desafiadores”.
Gerente financeiro	Iniciou pelo <i>feedback</i> da avaliação qualitativa de desempenho como uma oportunidade de melhoria e, para isso, indicou que a empresa investe na qualificação profissional. Abordou também a liberdade que a empresa propicia no desempenho de suas atividades: “[...] tenho essa autonomia [...]. Isso nos dá uma confiabilidade e uma tranquilidade de saber que isto está bem gerido”. Como forma negativa, apresentou duas situações: (a) certa flexibilidade de crédito para clientes, o que impactaria nas despesas do seu setor com perdas por títulos incobráveis; (b) decisão de antecipação de dividendos, o que reduz os ganhos com aplicações financeiras.
Gerente de divisão de projetos e novos negócios	Por sua atividade não estar diretamente ligada aos seus indicadores, considera que na participação da gestão das outras áreas, possibilitando melhorias, acaba por contribuir para a sua meta, sendo esta uma condição que empresa e executivos lhe dão.

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme as declarações e observações expostas no Quadro 15, avalia-se, como principais aspectos da relação empresa e executivos: a percepção de confiança que estes têm de seus superiores em relação à condução de suas atividades; e, a importância de participarem do plano de metas e da construção do orçamento anual. Outros apontam a responsabilidade para os próprios executivos sobre o alcance ou não de determinado desempenho, enfatizado pelo gerente de divisão da unidade A e pelo diretor financeiro. Este último afirma ainda que a organização oferece condições e liberdade, e que as limitações para melhores desempenhos referem-se a fatores externos à empresa: concorrência, condições de mercado e legislações (referindo-se a um aumento na tributação dos produtos neste ano).

O diretor-presidente reportou-se nesse questionamento de forma que permite verificar a predominância do sistema de controle de diagnóstico (SIMONS, 1995). Pelo o uso de um sistema com padrões prévios, sobre resultados que podem ser medidos pelos indicadores de desempenho e a possibilidade de haver correção dos desvios em relação aos objetivos.

Somente o gerente financeiro apresentou fatos que podem prejudicar o desempenho de seus indicadores: as políticas de crédito e de pagamento de dividendos. No entanto, quando questionado se este último é previsto orçamentariamente, afirmou que não. Logo, se as políticas de crédito da empresa e de pagamento de dividendos são conhecidas, o ponto a considerar é a inclusão dessas na elaboração orçamentária, de modo que não sejam mais consideradas influências negativas das decisões da empresa no alcance de metas desse executivo. Havendo previsão orçamentária, o padrão de desempenho já irá contemplar previamente a influência delas nas metas.

Além dessa, não houve nenhuma declaração dos executivos quanto a limitações ou imposições da empresa em relação a impossibilitar, dificultar ou prejudicar o alcance de suas metas. Talvez o assunto e a forma do questionamento, levem os entrevistados a não se sentirem à vontade para uma resposta negativa por perceberem o risco de eventuais respostas estarem associadas aos seus nomes ou cargos nesta pesquisa.

Algumas respostas, na percepção do entrevistador, pareciam ter sido realizadas com o cuidado de quem se preocupa com o efeito de suas considerações, principalmente pelo uso destas em uma pesquisa que estará ao

alcance da própria empresa. Excetuando-as, a percepção geral dos executivos nesta relação vale-se da confiança que afirmam existir entre o corpo diretivo e a empresa, representada pelo seu conselho de administração, declarado como “profissional e atuante” pelo diretor de marketing.

Quando questionados sobre a percepção da influência de seus indicadores de desempenho nas metas que julgam serem as principais para a empresa, pode-se afirmar que não houve evidências suficientes para confirmar a existência de conflitos nessa relação nos apontamentos dos executivos. Na reflexão dos respondentes sobre a convergência das suas metas com as da organização, suas respostas e explicações relacionavam-se às suas metas do PBE com o objetivo do alcance da meta de EBITDA.

Isso porque as respostas dos que abordaram esse assunto normalmente iniciaram apontando a meta de EBITDA como a principal para a organização. Outras metas de resultado, como ROE, fluxo de caixa e lucro (não indicando se lucro operacional ou lucro líquido) foram objeto de respostas.

Uma vez que os entrevistados apontaram aquele indicador como o principal da empresa e essa mesma métrica é a meta que determina o maior grau de remuneração variável para o corpo executivo, o que indica a existência de convergência entre metas e alinhamento de interesses. Isso ocorre justamente por considerarem ser essa uma meta importante a todos, executivos e empresa.

Quanto à percepção de interesse comum entre executivos e empresa sobre um mesmo indicador, o diretor de marketing reforçou a ideia de convergência quando observou o seguinte: “o plano é arrojado e estimulante, e o bom é que a empresa só vai pagar se ela também tiver o retorno dela. Eu acho que isso é a justiça do plano, e acho que todo plano deve ter esse componente”.

Fatores como o vínculo matemático entre as metas do PBE, o uso da meta de EBITDA para definir os maiores valores de remuneração variável, o apontamento pelos executivos desta meta como a principal da empresa, as considerações desses sobre esse indicador apontadas no Quadro 14 e as percepções de trabalho conjunto para atingir essa meta, sustentam a afirmação que os executivos possuem um interesse alinhado ao interesse da empresa. Assim, o uso do plano de remuneração PR-P contribuiu para esse alinhamento

da forma que Albuquerque (2009) afirma que a Teoria de Agência sugere a remuneração do executivo pelo desempenho da organização.

Quanto à convergência de suas ações e metas em relação ao EBITDA, as respostas apontaram que há uma clareza de alinhamento entre esses pontos. A maioria dos que abordaram o item indicaram que o cuidado nos seus indicadores individuais do PBE é a forma de contribuir para o alcance do EBITDA. Há, portanto, uma percepção nos executivos de que suas metas convergem com a meta da empresa.

Se esse EBITDA foi definido no PE como a meta principal, destacada na Visão da empresa para o ano de 2015 e, nessa definição os membros do conselho de administração, em sua ampla maioria sócios, aprovaram, considera-se que ela passou a ser uma meta dos proprietários para que seus investimentos sejam remunerados. E, se esse mesmo EBITDA passou a definir os maiores valores de remuneração dos executivos pelo PR-P e é apontado por eles como “norte”, “visão final”, “ponto de chegada”, “alvo” e “interesse final”, há um real interesse desses para que o valor dessa meta seja alcançado, o que os faz comprometerem-se. Infere-se que, além da percepção de alinhamento, o interesse de todos sobre uma mesma meta é um fato existente na Sul Bebidas e ponto importante a ser destacado sobre seus planos de remuneração aos executivos.

Sobre a linha positivista da Teoria de Agência, abordada por Eisenhardt (1989), apontam-se duas proposições que podem assim ser relacionadas ao caso em questão:

- a) quando o contrato entre o principal e agente é baseado em resultados, é mais provável que o agente comporte-se pelos interesses do principal: como já apresentado, na Sul Bebidas, os contratos dos planos de remuneração estão definidos por resultados de metas que convergem ao interesse dos sócios;
- b) quando o principal possui informações para verificar o comportamento do agente, é mais provável que o agente comporte-se pelos interesses do principal: um ponto inicial é o fato dos membros do conselho de administração serem informados mensalmente, por um relatório com o resultado de todos os indicadores definidos no PE da

empresa. Outro ponto importante é a questão da presença de dois sócios entre os executivos. Além de conduzir suas ações para resultados que remunerem seus investimentos, o que beneficia os demais sócios, sua presença é uma forma de monitorar o comportamento dos demais executivos.

Uma vez analisada e constatada a convergência entre as metas dos executivos entre si e destes com a empresa, demonstrando alinhamento de interesses em um mesmo indicador, fez-se uma análise de como ocorre o processo de avaliar o desempenho desses executivos, descrita no tópico a seguir.

4.3.4 Avaliação de Desempenho

Como parte do processo de funcionamento de um sistema de remuneração variável, o momento de avaliação deste desempenho faz parte da análise desta pesquisa. Miranda e Silva (2002) identificam como um dos objetivos de avaliar desempenho, sua contribuição para alimentar os sistemas de incentivos, tal como foi pesquisado neste trabalho.

Avaliar um desempenho passa pelo julgamento deste sob expectativas predeterminadas (PEREIRA, 2001), o que indica a necessidade da existência, de alguma forma, dos padrões de desempenho, seja por metas futuras, dados históricos da empresa, do setor econômico, de outras empresas, seja por padrões de comportamento, dentre outros.

Na Sul Bebidas, para avaliar o desempenho dos executivos com enfoque em determinar sua remuneração variável, existem as seguintes expectativas de desempenho:

- a) metas financeiras orçamentárias;
- b) meta financeira advinda do planejamento estratégico;
- c) padrões qualitativos relativos ao cargo e atividades dos executivos: desempenho nas responsabilidades do cargo (indicam as principais responsabilidades dos executivos nos seus cargos, constituindo metade da avaliação); conhecimentos necessários (relação de conhecimentos inerentes a cada cargo como conhecimentos técnicos,

legais e de gestão); habilidade para o cargo (conjunto de habilidades comportamentais desejadas do executivo pela empresa); e formação acadêmica (área e nível de formação acadêmica desejada pela empresa para o cargo).

Além disso, analisa-se o momento de avaliação de desempenho, sua frequência e forma, assim como a vinculação ou desvinculação do procedimento de pagamento da remuneração.

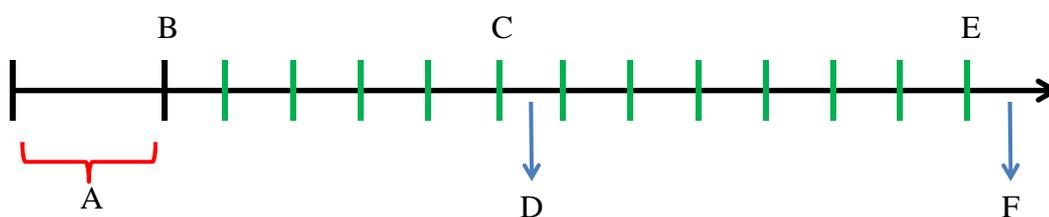
No PBE, o processo de elaboração das metas financeiras acontece no segundo semestre do ano anterior ao de execução. Durante o ano de execução do que foi previsto no orçamento, a avaliação do desempenho financeiro sobre as metas orçamentárias, incluindo aquelas que fazem parte deste plano de remuneração, ocorre mensalmente.

Para tanto, são feitas reuniões com todo o corpo de executivos e há a elaboração de um relatório com o desempenho de todas as áreas, segregado pelos objetivos estratégicos definidos no PE. O relatório é remetido, no mesmo período, aos integrantes do conselho de administração. Além disso, trimestralmente, ocorrem reuniões que possuem, dentre outras pautas, a avaliação de desempenho da empresa, nos indicadores previstos no PE. Nestas participam diretores e membros do conselho de administração.

Quanto à Avaliação Qualitativa de Desempenho, que também faz parte do PBE, a ponderação do que se esperava do executivo e seu efetivo desempenho ocorre uma vez ao ano, sem data ou período fixo para isso. O resultado quantitativo dessa avaliação (de 0 a 100%) passa então a compor a avaliação de desempenho do executivo no PBE, na Performance Específica (PESP).

Com a finalidade de ilustrar esses momentos, na Figura 10, a linha do tempo indica as etapas de definição das metas orçamentárias, acompanhamento dos resultados e os momentos de pagamento da remuneração variável aos executivos.

Figura 10 – Momentos de definição de metas, avaliação e pagamento da remuneração no PBE



Legenda:

A – Ano anterior, com a elaboração do orçamento, com o valor das metas financeiras a serem buscadas;

B – Início do ano de execução do orçamento, no dia primeiro de janeiro, que será posteriormente avaliado;

— – Meses de fevereiro a dezembro do ano de execução. No início de cada mês, é avaliado o desempenho acumulado até aquele período, em comparação ao orçamento;

C – Fechamento do semestre em junho, avaliação dos executivos para pagamento do adiantamento da remuneração variável;

D – Durante o mês de julho ocorre o pagamento do adiantamento da remuneração variável do PBE;

E – Fechamento do ano em dezembro, avaliação dos executivos para pagamento do complemento da remuneração variável;

F – Durante o mês de janeiro no ano seguinte, ocorre o pagamento do complemento da remuneração variável do PBE.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como ilustrado na Figura 10 e descrito no tópico 4.2.2, os pagamentos da remuneração ocorrem em dois momentos durante o ano, apesar da avaliação do desempenho quantitativo financeiro ser mensal e do desempenho do gestor pela ADQuali não possuir período específico. Esta avaliação, com períodos mensais, é possível devido ao padrão de desempenho financeiro orçamentário ser construído tendo o mês como período mínimo de divisão de suas metas.

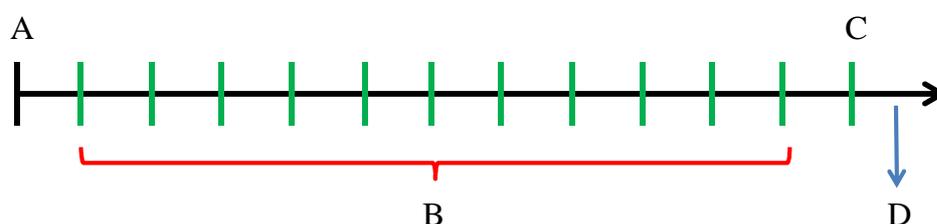
No PR-P, a meta de EBITDA, prevista no PE de 2009 da Sul Bebidas, possui período mínimo de divisão: um ano, o que resulta, segundo o gerente de controladoria, em avaliações mensais da distância do realizado até aquele momento para a meta anual, combinado isso a uma revisão da previsão financeira para os meses que faltam até o final do ano. Essa revisão é realizada sobre as principais premissas orçamentárias, adicionando esses dados ao desempenho financeiro realizado. Exemplificando, quando do encerramento do mês de abril, utilizam-se os dados financeiros realizados do período transcorrido de janeiro a abril e, de maio a dezembro, faz-se uma nova previsão financeira,

partindo da base orçamentária e se modificam premissas como inflação, tributos, custos dos insumos, novos produtos, dentre outros.

Esse tipo de procedimento enquadra-se em uma combinação das duas definições de *forecast* de Padoveze e Taranto (2009), no que consta: (a) “[...] é o novo orçamento, o orçamento original modificado”; (b) “[...] somatória dos valores dos períodos já realizados mais os valores dos períodos ainda a serem realizados”. Na Sul Bebidas esta revisão e análise não definem uma nova meta a ser buscada. É utilizada como indicativo do provável resultado se as novas premissas forem mantidas.

Diferentemente do PBE, no qual há sempre um novo período de definição de metas, neste, os valores de EBITDA a serem alcançados pelos executivos, já foram definidos no PE de 2009, motivo pelo qual este apresenta ausência dessa etapa na Figura 11. Nessa, ilustram-se os momentos de avaliação e pagamento deste plano de remuneração.

Figura 11 – Momentos de avaliação e pagamento da remuneração no PR-P



Legenda:

A – Início do ano de execução do desempenho, no dia primeiro de janeiro;

— – Meses de fevereiro a dezembro do ano de execução. No início de cada mês, é avaliado o desempenho acumulado até aquele período, em comparação ao que resta para atingir a meta anual de EBITDA.

B – Meses de fevereiro a novembro, período no qual ocorre a revisão mensal da previsão financeira dos meses futuros;

C – Fechamento do ano em dezembro, avaliação dos executivos para pagamento da remuneração variável do PR-P;

D – Durante o mês de janeiro, no ano seguinte, ocorre o pagamento da remuneração variável do PR-P.

Fonte: Elaborado pelo autor

Essas avaliações em períodos mensais, combinadas a pagamentos em horizontes de tempo diferentes, semestrais e anuais, propiciam momentos como o que declarou o diretor financeiro. Este indica que há uma mudança de comportamento dos executivos quando se aproxima o final do semestre e do

ano. Nesses períodos, há um foco maior sobre o alcance das metas, pois começam a pensar nessa parcela de remuneração variável, o que resulta em atividades conjuntas para que o desempenho fique de acordo com as metas.

Esse é um ponto de autointeresse relevante do processo, identificado nesta pesquisa e relatado pelo gerente financeiro. Ele também afirma que, quando o período de fechamento de semestre se aproxima, há uma maior preocupação por parte dos executivos. Porém, ponderou que a gestão dos indicadores financeiros é diária e, se não houver uma boa gestão destes, não adiantaria chegar ao final do semestre para se tentar atingir determinado desempenho, visando exclusivamente à remuneração. Nessa mesma linha de defesa do acompanhamento contínuo dos indicadores, o gerente de controladoria afirma que, se esses não forem assim tratados, não há como se atingir o EBITDA ao final do ano.

Outra forma de avaliar o desempenho dos executivos desta empresa, que faz parte do PBE, é uma Avaliação Qualitativa de Desempenho (ADQuali). No Quadro 16, são transcritas algumas considerações dos executivos entrevistados ou descritas conforme percebidas pelo pesquisador.

Todos os executivos, que abordaram esse item em suas considerações, opinaram favoravelmente em relação à ADQuali fazer parte do PBE. De forma geral, os executivos referiram-se a esta como um guia para seu comportamento, na qual há definição de suas atividades e responsabilidades, quais os aspectos comportamentais e conhecimentos estes devem possuir para terem um bom desempenho em seus cargos.

Mesmo com esses posicionamentos favoráveis dos executivos, esta avaliação não contribui matematicamente para um aumento na parcela variável da renda dos executivos, uma vez que seu resultado não ultrapassa 100%, portanto não eleva o percentual da Performance Específica (Equação 2). Um executivo, atingindo esse limite de 100%, não influenciaria no desempenho de sua PE ou, em desempenho inferior a esse, reduziria o desempenho do conjunto de metas individuais.

Quadro 16 – Considerações dos executivos sobre a Avaliação Qualitativa de Desempenho

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES SOBRE A AVALIAÇÃO QUALITATIVA DE DESEMPENHO
Diretor financeiro	“Essa tem uma implicação direta na remuneração variável, assim como pode ser base para um futuro aumento salarial, além do INPC ¹⁶ ”.
Diretor de marketing	<p>“Ela tem um componente de subjetividade, mas quando se faz uma avaliação de desempenho, ela é vinculada a casos reais daquilo que aconteceu, seja em termos técnicos, como também desempenho comportamental”.</p> <p>“Não vejo nenhuma incompatibilidade em ter estas metas objetivas e [...] outras, que são comportamentais”.</p> <p>“Às vezes, os elementos objetivos têm uma carga de elementos não controlados por nós [...]. Já a avaliação de desempenho não tem essa influência, então ela pode até minimizar um pouco o efeito daquilo que eu não controlo. Essa é totalmente controlável”.</p>
Gerente de divisão da unidade A	<p>“[...] avalia os quesitos comportamentais, quesitos técnicos e quesitos de evolução profissional [...]”.</p> <p>“Onde reflete tudo que tu fez e desenvolveu durante o ano. Não significa que é só este momento, esse é o momento formal (reunião de <i>feedback</i> entre avaliador e avaliado), mas a gente vem conversando sobre o andamento dos trabalhos e as prioridades, e acho isso fundamental”.</p> <p>“A avaliação de desempenho por um comitê torna ela mais imparcial, porque o ser humano tem uma característica de se identificar mais com umas pessoas do que com outras, e o comitê deixa a individualidade e torna isso mais profissional”.</p>
Gerente de tecnologia da informação	<p>“Essa avaliação de desempenho foi escrita para o cargo que eu exerço e eu cumpro à risca o cargo que exerço”.</p> <p>“É assim que eu trabalho, procurando atender ao que minha avaliação de desempenho exige, ela é medida e sou muito prático nisso [...]”.</p> <p>“Aqui está toda a visão de futuro que eu tenho que ter de Tecnologia de Informação na Companhia”.</p> <p>Afirmou que seu setor possui outros indicadores quantitativos e a Direção se utiliza deles para efetuar a avaliação de desempenho qualitativa.</p>
Gerente financeiro	“Acho muito importante isto, [...] é uma escada que tu vai o ano todo, te preparando para aquilo, vendo tuas possibilidades, procurando melhorar da avaliação anterior, tu tem todo o caminho para seguir e atingir um nível melhor. E esse é o diferencial que fica individual, que fica para cada um”.
Gerente de divisão de projetos e novos negócios	“É impossível não fazer [...]. Porque o gestor que responde para outro gestor, está debaixo de autoridade, ele tem metas claras, ele tem processos de desenvolvimento pessoal que passam por amadurecimento no cargo, na carreira, na vida, e essa parte subjetiva deixa uma parte mais flexível para o desempenho [...], e o superior enxerga”.

Fonte: Elaborado pelo autor

O momento da discussão da avaliação ocorre em reunião formal entre avaliado e seu superior imediato. Além desse momento, segundo o gerente de

¹⁶ INPC: Índice Nacional de Preços ao Consumidor, medido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Na Sul Bebidas é utilizado para reposição salarial das perdas pela desvalorização da moeda nacional.

controladoria, ocorrem *feedbacks* informais de forma constante. Tratam-se de avaliações pontuais sobre o desempenho do avaliado, não de forma ampla como a reunião de *feedback* anual.

Ainda segundo esse executivo, essa avaliação procura promover atitudes positivas sobre os resultados encontrados e as correções de rumo necessárias. Utiliza os momentos de reuniões semanais, mensais e trimestrais (essa com o conselho de administração) para que os pontos importantes sejam discutidos sem um longo espaço de tempo. Afirmou também que os pontos abordados nessas reuniões são discutidos posteriormente na reunião de *feedback* anual. Isso reforça a percepção do uso de incentivos psicológicos aos executivos de forma constante.

Essa percepção favorável dos executivos quanto a este tipo de avaliação, que contém certa dose de subjetividade, difere dos resultados do estudo realizado em 1971 por Lawler, citado por Baker, Jensen e Murphy (1998). Naquele, identificou-se uma descrença dos funcionários na efetividade com que seus superiores conseguiriam avaliar seus desempenhos, situação não identificada nesta pesquisa. Observa-se novamente que o uso da entrevista nesta investigação pode incorrer em comportamentos influenciados por receio da quebra do anonimato de suas declarações (BONI; QUARESMA, 2005).

O conjunto de metas do diretor-presidente e diretor financeiro no PBE, em que o desempenho de seus indicadores reflete o resultado dos esforços de todos os executivos dificulta a percepção de seus desempenhos individuais. A ADQuali proporciona uma correção disto pela inserção de uma forma de avaliar o desempenho individualizado de cada pessoa, conforme defendem Baker, Jensen e Murphy (1998). Neste mesmo sentido, outros executivos, como o diretor de marketing, o gerente financeiro e o gerente de divisão de projetos e novos negócios percebem a individualidade que este tipo de avaliação propicia sobre a análise do desempenho de cada executivo, em contrapartida a indicadores quantitativos que tenham influência de fatores não controláveis.

4.3.5 Percepções dos Executivos Acerca de Alterações nos Planos de Remuneração

Esta pesquisa se propôs a analisar o fenômeno sobre como funciona um sistema de remuneração variável para executivos de uma empresa. E, tendo a Teoria de Agência como teoria de base, seus pressupostos pessoais de autointeresse e aversão ao risco, algumas percepções dos executivos que fazem parte deste plano foram objeto de investigação.

Diante disso, foram realizadas três perguntas, como final de cada entrevista, buscando que a percepção de cada executivo, sobre eventuais mudanças nos planos, seja motivada por acordo com a empresa ou por decisão unilateral destes ou da empresa. Não objetivando receber respostas fechadas, estas perguntas não foram constituídas sobre opções como “estar ou não satisfeito” ou “estar ou não motivado”, mas dar a liberdade necessária para os executivos exporem suas ideias sobre cada uma delas sem, necessariamente, obter padrões de resposta.

As três perguntas e algumas das possíveis perguntas adicionais em cada uma das primeiras, que dependeriam das respostas dos entrevistados, foram:

- a) Se, ao invés de participar deste sistema de remuneração variável, você recebesse a proposta de substituí-lo por uma remuneração fixa, adicional à sua atual, no nível de 60% do máximo que poderia alcançar de sua remuneração variável? Por quê? Algum outro percentual iria satisfazê-lo?
- b) O que você mudaria no atual sistema de remuneração variável?
- c) E se a empresa hoje extinguisse o plano de remuneração variável, como você veria isso?

As respostas estão parcialmente transcritas, a primeira pergunta no Quadro 17, a segunda no Quadro 18 e a terceira no Quadro 20, incluindo reflexões do entrevistador durante as respostas ou de outros momentos das entrevistas, seguidos de uma análise. Ressalta-se que não é objetivo ponderar quantitativamente as respostas, mas identificar, por meio dessas, pontos que qualifiquem, na visão dos executivos, os planos PBE e PR-P, que fazem parte do conjunto de remuneração variável em que eles estão inseridos.

De forma geral, há um alinhamento nas respostas dos executivos no Quadro 17, mesmo que apresentando argumentos diferentes, quase todos não desejariam efetuar a troca da remuneração variável por fixa.

Os dois executivos que também são sócios da empresa, influenciados por essa posição bilateral, retornaram respostas mais direcionadas ao impacto para o conjunto de executivos, empresa e sócios. A influência no direcionamento dos esforços dos executivos foi abordada pelo diretor-presidente como sendo algo que iria sofrer impacto, no que chamou de desalinhamento entre as metas e interesses dos sócios e dos executivos.

O autointeresse, pressuposto pelo pessoal da Teoria de Agência (EISENHARDT, 1989), aparece nas palavras desse respondente, o qual trouxe esse ponto, ao afirmar que, se não fosse sócio, mas executivo somente, talvez aceitasse a troca em um curto prazo, não pensando no futuro da empresa. De forma mais consistente, o autointeresse na resposta do diretor-presidente aparece quando o assunto é a continuidade da empresa a longo prazo, mesmo que isso represente certo risco no seu conjunto de remuneração a curto prazo.

O executivo principal não foi o único a demonstrar preocupação com atitudes que influenciem na continuidade da empresa. Porém, por afirmar que não pensa como executivo no curto prazo, mas sim na vida de longo prazo da empresa e que usa o papel de sócio na busca de melhores resultados da empresa, aumentando o retorno do capital que investiu, seu interesse pareceu naturalmente maior do que dos demais quando da perspectiva de longo prazo da empresa.

Ainda sobre autointeresse dos executivos, nota-se o impacto da pergunta para alguns quanto à possibilidade de receber uma remuneração fixa maior, reduzindo o risco. O gerente de tecnologia da informação demonstrou maior abertura a essa possibilidade, argumentando o fato de haver períodos em que não se consegue receber a remuneração. Assim como o gerente financeiro, mesmo transparecendo contradições na resposta, chegou a comentar uma possível aceitação, se fosse uma equivalência de 80% da parte variável incorporada à parcela fixa.

Quadro 17 – Considerações dos executivos sobre a substituição de remuneração variável por fixa

(continua)

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES DO EXECUTIVO	REFLEXÕES DO ENTREVISTADOR
Diretor-presidente	<p>“Não porque desalinha, talvez se eu pensasse só como executivo, no curto prazo eu aceitaria, mas na minha visão de longo prazo, eu não acho que seria positivo para a organização. E aí é aquela história, nós estamos disputando a vida de longo prazo da organização”.</p>	<p>Mesmo sendo uma pergunta que objetivava a percepção do executivo sobre si próprio, este apresentou resposta com a percepção dos impactos no controle de gestão, ou seja, no impacto no direcionamento dos esforços dos executivos para atingir as metas desejadas pela empresa e seus sócios. Como referido pelo próprio diretor, ele usou sua percepção de sócio, sobre a importância da continuidade da empresa em detrimento de ganhos pessoais no curto prazo. Isso também é uma forma de autointeresse identificada na pesquisa, inversa ao provável interesse de ganhos, em um prazo menor, dos executivos.</p>
Diretor financeiro	<p>Sua percepção individual: “Eu até aceitaria e trocaria o fixo por variável desde que no mês seguinte se criasse outro. Ele é motivador, todo o desempenho que tem uma chance de mostrar que consegue mais do que o normal, nós precisamos disto”.</p> <p>Sua percepção enquanto diretor: “Eu jamais trocaria, como diretor, o variável de um gerente por fixo. O fixo, no mês seguinte, tu esqueceu”.</p>	<p>Além destas considerações, em outro momento da entrevista citou que gostaria de mais metas a buscar, além das atuais, vinculadas a um nova remuneração variável, mas que refletissem seu desempenho individual.</p>
Diretor comercial	<p>Não concorda. Afirma que, “na realidade, esse modelo que nós temos são desafios. Na área comercial, a gente atua sempre sendo desafiado, no dia, na semana, no mês. Isso é um fator motivador [...]”.</p>	<p>Transparece a necessidade do desafio, de objetivos claros a serem alcançados. Por ter visão comercial, fez uma analogia ao trabalho do vendedor, que recebe remuneração variável por volume de vendas e preço médio, e utiliza estas metas como desafios constantes.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 17 – Considerações dos executivos sobre a substituição de remuneração variável por fixa

(continuação)

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES DO EXECUTIVO	REFLEXÕES DO ENTREVISTADOR
Diretor de marketing	<p>“Eu não gostaria que acontecesse isso, até seria muito confortável. E acho que aí é que reside o perigo, porque quando tu vislumbra algo lá na frente, algo que é altamente inspirador, que eu quero, e que para isso eu tenha que ter desempenho superior, [...] faz com que eu me desenvolva”.</p> <p>“Eu como pessoa física, financeira, é uma tentação, é normal, isso é do ser humano, mas esses 10 (salários) valem a pena buscar. Eu prefiro ter algo variável para buscar”.</p>	<p>Indicou a necessidade de uma meta a ser alcançada e de uma remuneração sobre isto, que o faça se desenvolver como profissional. Em outro momento da entrevista, citou a questão do desenvolvimento profissional quanto à meta da empresa de novos negócios, o que indicou a importância disto para este executivo.</p> <p>Usou outro argumento para não desejar a remuneração variável, afirmando que “as metas são factíveis”, tornando-as motivadoras.</p>
Diretor industrial	<p>“Se fizer pra todo mundo, isso eu vejo como negativo, porque a remuneração variável ela instiga muito as pessoas e fica muito mais fácil pra ti ter um fixo. Mas assim, eu tenho uma remuneração que eu tenho que receber no final do mês, se é variável, se é fixa, para mim não interessa [...]”.</p>	<p>Declarou também que sua motivação não mudaria se o valor variável passasse a ser uma renda fixa, alegando que trabalha para não ser um “profissional atrasado”, para ter um diferencial que outros não possuiriam.</p>
Gerente de divisão da unidade A	<p>“A remuneração variável, mesmo sendo mais desafiadora, é sempre mais saudável, você acaba buscando desenvolvimento e acaba saindo da tua zona de conforto. Todo mundo quer segurança, mas eu penso que a segurança não traz crescimento e, a médio e longo prazo, isso pode ser negativo pra ti. Não abriria mão, mesmo que a questão fixa seja mais tranquila”.</p>	<p>Reforçou a importância quanto à remuneração variável, afirmando que gostaria de receber uma parcela maior a ser buscada desta forma.</p>
Gerente de controladoria	<p>“Não seria vantagem para mim, é claro que a gente tem um risco sério de não receber, [...] mas eu não trocava batalhar por um resultado por me acomodar”.</p>	<p>Foi enfático nestas afirmações, sobre a importância para si de uma remuneração variável a ser buscada. Declarou que se a Sul Bebidas substituísse o teto de sua remuneração variável potencial por metade deste, incorporado ao salário fixo, e outra empresa lhe oferecesse o modelo que tem hoje, trocava de empresa.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 17 – Considerações dos executivos sobre a substituição de remuneração variável por fixa

(conclusão)

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES DO EXECUTIVO	REFLEXÕES DO ENTREVISTADOR
Gerente de tecnologia da informação	“Dá para pensar, mexe com a gente. Tu sabe que não consegue todos os anos buscar, tu depende de fatores externos que não estão na tua mão. Se estivessem todos na tua mão, ótimo, mas tu enfrenta um ano chuvoso e prejudica. Realmente, dá para pensar”.	De imediato respondeu que não aceitaria. Mas logo após, refletiu em silêncio, efetuando a afirmação transcrita aqui. Em outro momento da entrevista, reafirmou que se as metas dependessem só dele, se sentiria mais seguro de que seria possível atingi-las.
Gerente financeiro	“Não, mas se fosse uns 80%, faria. Mas não trocaria porque nos últimos anos a gente sempre vem conseguindo atingir e está bem encaminhado”.	Houve contradição na resposta. Negou logo de imediato, pausou, refletiu e afirmou que substituiria o potencial de remuneração variável por um fixo equivalente a 80% deste. Por fim, voltou à posição anterior, negando que aceitaria.
Gerente de divisão de projetos e novos negócios	“Eu acredito que não. Nesta resposta é mais difícil de ser isento, de ser acionista. Mas eu acredito que não, por essa remuneração fixa ser suficiente para a manutenção de cada gestor. E transformar uma parte maior em fixa acho que não colabora com o meu desempenho ou desenvolvimento profissional [...]”.	Transpareceu maior preocupação com os impactos disto para os demais executivos e para a empresa do que consigo próprio, demonstrando sua percepção de sócio da empresa e não de executivo que faz parte do plano de remuneração.

Fonte: Elaborado pelo autor

Outros indícios de autointeresse encontram-se nas respostas do diretor financeiro, ao aceitar toda a remuneração como fixa, porém, deixando claro que seria condicionado a um novo plano de remuneração variável que o motivasse; e do diretor de marketing, de uma forma bem objetiva, ao afirmar que, enquanto pessoa, isso seria tentador, encarando como algo normal no ser humano, todavia não a aceitaria sob o argumento de que isso não contribuiria para o seu desenvolvimento profissional.

O desenvolvimento profissional também foi apontado pelos executivos como uma contribuição dos planos de remuneração, não só por meio do trabalho necessário ao alcance das metas, mas também pela Avaliação Qualitativa de Desempenho que faz parte do conjunto de avaliação do PBE. Nesse aspecto, o gerente de divisão da unidade A procurou argumentar, mesmo reconhecendo que, enquanto indivíduo, uma remuneração fixa seja mais tranquila, que isso teria um efeito positivo a curto prazo, mas no futuro seria prejudicial, afirmando que essa segurança não lhe traria crescimento. Utilizando outras expressões o gerente de controladoria tratou isso como uma “acomodação” que não gostaria para si.

Esse autointeresse demonstrado pelos executivos de se desenvolverem profissionalmente, parte da utilização de metas a serem alcançadas e a perspectivas de remuneração variável para isso. Assim, este é um autointeresse convergente aos interesses da empresa, em que esta ganha pelo alcance dos objetivos e metas propostos e os executivos, além de receberem a remuneração variável, desenvolvem-se como profissionais de suas áreas. Diante disso, o uso de contratos de remuneração variável, com base em desempenho para alinhamento de interesses, encontra-se cumprindo este papel, conforme a Teoria de Agência.

A segunda pergunta deste tópico buscou colocá-los na situação de terem total autonomia sobre os planos de remuneração. Algumas considerações deles estão descritas no Quadro 18.

Quadro 18 – Considerações dos executivos sobre possíveis mudanças nos planos de remuneração

(continua)

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES DO EXECUTIVO	REFLEXÕES DO ENTREVISTADOR
Diretor financeiro	“Hoje as minhas metas são globais, e veja, isso não é simples, mas talvez se eu tivesse uma meta única minha, que eu pudesse me dedicar [...]. Assim como o gerente tem. Isso dá um <i>plus</i> , onde ele pode se diferenciar”.	Demonstrou intenção de incluir um novo indicador, mantendo os que hoje existem, porém com uma remuneração variável igualmente adicional. Informou também que isso já foi objeto de tentativa anterior, porém sem sucesso.
Diretor comercial	“Não cheguei a parar para pensar nisso. Eu sempre fui do princípio da simplicidade. E, nesse sentido, os planos precisam ser simples [...]. Nós estamos evoluindo nisso, para que fique cada vez mais claro”.	Demonstrou simplificação ao resumir os objetivos: “o EBITDA é nossa visão final”. Demonstrou mais interesse nas atividades da área Comercial e nos indicadores do objetivo estratégico de sua área e no EBITDA do que naqueles que fazem parte do PBE.
Diretor de marketing	“Ele é justo, então eu, neste momento, não teria nada substancial para haver uma mudança. É claro que, se pudesse passar para 15 salários, seria muito mais motivador que 10. Mas a gente entende que a empresa precisa ser sustentável”. Em outro momento: “A percepção de marca é uma meta que poderia fazer parte da remuneração, no futuro, porque hoje não é possível, por questões de investimento [...]”.	Em vários momentos da entrevista utilizou esse argumento de que o plano é justo, do ponto de vista que a empresa precisa, primeiramente, ter o lucro para depois ter algo a distribuir.
Diretor industrial	“Se tu quiser mais, tem que cuidar o que vai dar de lucro pra empresa, senão tu vai estar matando a tua empresa”.	O assunto da resposta foi sobre o impacto financeiro de um possível aumento na remuneração sobre o resultado da empresa. Não declarou, mas seu foco na resposta demonstra mudanças por remuneração. Sua resposta não mostrou nenhuma mudança potencial. No entanto, o assunto da resposta foi sobre o impacto financeiro de um possível aumento na remuneração sobre o resultado da empresa. Não declarou, mas seu foco na resposta demonstra mudanças por aumento de remuneração.
Gerente de divisão da unidade A	“Não teria algo para mudar, porque se tivesse, eu já teria sugerido”.	Resposta rápida e objetiva. No entanto, pelo fato de ser um executivo não sócio, pressupõe-se que, mesmo sugerindo, não haveria, necessariamente, adequação dos planos ao que deseja.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 18 – Considerações dos executivos sobre possíveis mudanças nos planos de remuneração

(conclusão)

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES DO EXECUTIVO	REFLEXÕES DO ENTREVISTADOR
Gerente de controladoria	<p>“Seriam ajustes cirúrgicos e tenho sugerido, mas as coisas precisam ser amadurecidas [...]. Eu entendo que essas metas são complementares e na minha primeira sugestão, eu desvincularia o PPR do plano dos executivos, que fosse algo independente e não complementar”.</p> <p>“Tem alguma coisa nas metas que poderiam ser construídas de maneira melhor, mas isso é aberto para diálogo e, às vezes, pesando prós e contras, tu mantém do jeito que está para não piorar”.</p>	<p>Demonstrou desejar a desvinculação não somente nesta declaração, mas em outros comentários da entrevista. Utilizou, como argumento para isso, a visão de que os planos de remuneração pressupõem uma questão que considerou básica: a empresa paga mais quando ganha mais. Deseja que cada plano tenha sua remuneração independente, que não sejam compensáveis entre si (Equação 4).</p> <p>Quanto às metas, não foi conclusivo sobre os pontos que deseja mudar.</p>
Gerente de tecnologia da informação	<p>“Te confesso que hoje eu precisaria estudar ele bastante para isso, não conheço ele na íntegra. Para mim, eu não sei, eu gosto do coletivo, mas quando a gente fala em coletivo tem que ter o comprometimento de todo mundo, eu acho que tem que ser revista essa parte [...], o quanto do coletivo, percentualmente [...]”.</p>	<p>Demonstrou nessa afirmação a necessidade que sente de mais controle sobre os fatores que influenciam nas suas metas e na remuneração variável. Outras declarações nesse sentido também foram feitas: usou um caso recente de um executivo para exemplificar um efeito negativo das metas compartilhadas, no seu desempenho; afirmou que, se o resultado estivesse “na sua mão”, sentir-se-ia melhor.</p>
Gerente financeiro	<p>“Eu acho que poderia rever, a cada certo tempo, os indicadores, mudar os indicadores individuais, claro, tu estás sendo cobrado por dois, mas tu tens) mais indicadores. Poderiam ser mais indicadores, ou outros”.</p>	<p>Comentou como insatisfação anterior, já sanada, o número de salários de seu cargo no PBE.</p>
Gerente de divisão de projetos e novos negócios	<p>“Eu acredito que não, eu deixaria como está. Acredito que estão bem equacionados, se achasse que tivesse que ser alterado, eu já teria dito”.</p>	<p>Utilizou a visão de sócio para responder à questão.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando questionados sobre sugestões de melhoria ou alterações nos planos de incentivos, nota-se a tendência de alguns executivos em rever os indicadores que fazem parte de seu conjunto de avaliação de desempenho. As metas do diretor financeiro são todas de abrangência organizacional, o que o faz desejar uma nova meta, que possa medir o seu desempenho individual. Esta

percepção poderia ser contraditória com outro momento da entrevista, em que defendeu a amplitude suas metas atuais, afirmando que ser diretor necessita de uma visão de toda a empresa.

Exemplificou sua atuação em momentos de decisão de novos investimentos, nos quais, se suas metas fossem somente financeiras, poderia decidir o que melhor lhe conviria, mas da forma como as metas estão elaboradas, contribui para que isso não aconteça. No entanto, pelo fato de sua intenção incluir uma meta adicional e uma nova remuneração vinculada, não há contradição, mas o interesse por outro indicador que reflita o seu desempenho, ligado a uma nova remuneração variável. Demonstra autointeresse, mas condicionado à entrega de um novo resultado para a empresa, não significando que isso conflitaria com os interesses da Sul Bebidas e seus sócios.

Da mesma forma, outros executivos observaram a revisão dos indicadores como ponto a ser analisado, conforme Quadro 19.

Quadro 19 – Considerações dos executivos sobre revisões dos indicadores de desempenho

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES
Gerente financeiro	Indicou a vontade de revisão dos indicadores em determinados períodos, devido à diversidade desses em sua área.
Diretor de marketing	Percebe a necessidade do uso de um indicador que reflita a percepção da marca pelos consumidores, pois expressaria melhor o desempenho de sua atividade.
Gerente de tecnologia da informação	Gostaria de ser avaliado somente por indicadores individuais.
Gerente de controladoria	Diante das possibilidades de mudança, não foi pontual sobre o que faria, indicando apenas que há necessidade de uma revisão nos indicadores.

Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre o valor da remuneração, alguns executivos abordaram de diferentes formas. Além do diretor financeiro sobre o desejo de um novo indicador e a vinculação a uma nova remuneração, o diretor de marketing fez declarações sobre o aumento no número de salários da remuneração variável, entendendo que isso o motivaria mais. Porém, em sua declaração, não transpareceu ter pretensões efetivas de mudança, mas utilizou uma suposição de alteração, caso não houvesse outras variáveis a ser consideradas.

Isso é reforçado por evidências de outros momentos da entrevista, em que afirma entender que esta pauta não é para sua decisão, que a avaliação precisa levar em consideração a sustentabilidade financeira da empresa. Inclusive, afirmou ter participado da escolha de seus indicadores e da construção das metas, mas não da escolha do número de salários, porém classificou isso como algo “correto”. Esta contradição também pode ser resultado da presença do pesquisador e do receio da divulgação dos resultados.

O diretor industrial, mesmo não afirmando que esse seria o ponto a ser alterado, direcionou a resposta à remuneração, declarando que qualquer interesse nisso deve levar em consideração uma análise da representatividade sobre o faturamento da empresa e o impacto sobre o resultado da organização, demonstrando a preocupação com a continuidade da empresa. Quanto à composição da remuneração, houve apenas o comentário do gerente de controladoria sobre a retirada da compensação dos pagamentos entre os planos, não havendo mais o desconto dos valores recebidos no PPR e no PBE, caso houvesse bônus no PR-P.

Mesmo com alguns pontos observados, há executivos que não efetuariam alterações nos planos neste momento: (a) diretor comercial afirmou necessitar de um estudo maior sobre o plano para opinar (o que pode indicar uma declaração diplomática pra não responder à pergunta); (b) diretor de marketing, mesmo com as observações sobre indicadores e número de salários, considera o plano justo e não faria alterações; (c) gerente de divisão da unidade A e gerente de divisão de projetos e novos negócios foram enfáticos em afirmar que não possuem quaisquer alterações a recomendar.

Indícios de autointeresse estiveram presentes também nas palavras do gerente de tecnologia da informação. Entretanto, declarou considerar que seu desempenho deveria ser avaliado mais por questões individuais, em que sente maior segurança de que irá alcançar os objetivos. Mais explicitamente, o gerente de controladoria, demonstrou o interesse no aumento da remuneração variável ao desejar a não compensação entre os planos, enfatizando principalmente a não dedução do valor recebido no PPR no PBE ou no PR-P.

Por fim, a última pergunta buscou perceber um potencial impacto, mesmo sem pretensões de simular a realidade desse fato, da retirada dos planos de remuneração variável do ambiente da empresa, sem quaisquer compensações

financeiras ou de outra ordem. Essa, que originou as respostas transcritas no Quadro 20 possui, aparentemente, uma resposta óbvia: o impacto seria negativo. E, de modo geral, as respostas dos executivos não foram diferentes disso. No entanto, a diversidade de motivos e conteúdo das respostas, que espelham o momento de reflexão sobre uma situação hipotética, foi capaz de compor as evidências nele descritas.

Quadro 20 – Considerações dos executivos sobre uma possível extinção da remuneração variável

(continua)

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES DO EXECUTIVO	REFLEXÕES DO ENTREVISTADOR
Diretor-presidente	“Eu não acredito, pessoalmente, em organização que não tenha instrumentos de remuneração variável para poder atrelar realmente aos objetivos dos acionistas [...]”.	Demonstrou ser a forma real de vinculação do esforço das pessoas a metas dos acionistas. Afirmando, inclusive, que a história da empresa remete a isso, caracterizando a remuneração variável como “fundamental para a organização”. Visão relacionada aos impactos para a empresa, provavelmente pela condição de sócio e não para si próprio, como executivo.
Diretor financeiro	“Teria que entender qual o motivo. Inicialmente, seria se não frustrante, seria desmotivador, porque tu está chegando ao final do semestre, no final do ano, tu começa a pensar lá nos 10 ou 12 salários, pensar onde vou investir [...]. Então, se não tem isso, se acabar com a remuneração variável, é acabar com a motivação”.	Declarou que os executivos se reúnem para convergir esforços e atingir as metas, indicando que a possibilidade de remuneração variável os direciona a isso.
Diretor comercial	“Se a empresa não atingir o número para ela, eu não posso exigir dela mais do que ela está dando. Se os negócios não vão tão bem, temos que entender que há momentos que temos que continuar buscando fazer mais do que a gente já faz. O fato é que tenhamos logo na sequência a chance de recomeçar novamente”.	O entrevistado foi enfático ao dizer que não conta com a remuneração variável antes de obtê-la, percebendo esta como um incentivo e não como um ganho certo. Seria compreensivo com a empresa caso isso acontecesse, mas esperaria o retorno dos planos de remuneração em breve.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 20 – Considerações dos executivos sobre uma possível extinção da remuneração variável

(continua)

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES DO EXECUTIVO	REFLEXÕES DO ENTREVISTADOR
Diretor de marketing	“Eu me sentiria frustrado, [...] principalmente porque, ao longo do tempo, a empresa sempre deu sinais de acreditar no plano de remuneração variável, de entender que isso é uma forma de conseguir desempenhos superiores e, acima de tudo, porque, toda vez que a empresa pagou, ela também teve o seu ganho. Eu me sentiria decepcionado sim”.	Neste e em outros momentos da entrevista enfatizou que o plano sempre vincula a remuneração do executivo a, primeiramente, um ganho para a empresa, o que o leva a considerar o plano justo. No mesmo sentido que o gerente de divisão de projetos e novos negócios, que utilizou o termo “combinado” para demonstrar a relação da empresa com seus executivos sobre esses planos, argumentou que a empresa, por acreditar no plano, fê-los acreditar também.
Diretor industrial	“Eu vou cobrar, porque o mercado está pagando tanto, eu sei quanto o mercado está pagando. E eu faço parte do mercado [...]”.	Retomou o que havia comentado sobre fazer o seu diferencial enquanto diretor industrial para que possa requerer da empresa remuneração equivalente ao que outras empresas aplicam.
Gerente de divisão da unidade A	“Me sentiria frustrado, [...], não pela remuneração, mas pela interação e desenvolvimento em conjunto da organização. A organização estaria fechando a porta, e valorizando o individual e não o coletivo”.	Em outros momentos da entrevista, declarou a importância de o trabalho não ser feito individualmente.
Gerente de controladoria	Se a empresa retirasse a remuneração variável e, mesmo que incorporasse metade disto à remuneração fixa, e outra empresa o convidasse para trabalhar sob a perspectiva da remuneração variável, iria para esta outra.	Complementou isso, afirmando que o plano de remuneração variável motiva e é “fora da zona de conforto que se tem alguma coisa boa”. Assim como quando questionado sobre a incorporação da remuneração variável à remuneração fixa, foi enfático ao demonstrar a importância da busca de metas, para si próprio.
Gerente de tecnologia da informação	“Eles tem a caneta para isso. Eu posso dizer o quê? O que eu posso dizer amanhã para eles, olha, tem uma que paga remuneração variável. É um risco”.	Informou ainda que faria uma reprogramação de seu orçamento pessoal, e que iria trabalhar e ter o mesmo empenho atual, mas estaria verificando oportunidades em outras empresas. Entende a remuneração variável como um reconhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 20 – Considerações dos executivos sobre uma possível extinção da remuneração variável

(conclusão)

EXECUTIVO	CONSIDERAÇÕES DO EXECUTIVO	REFLEXÕES DO ENTREVISTADOR
Gerente financeiro	“Me sentiria totalmente desmotivado, porque a nível pessoal seria uma perda e para a empresa também. Porque são objetivos que tu faz de tudo para que aconteçam. Então não tenho outra palavra a não ser frustrante. De certa forma, tu conta com aquilo (remuneração)”.	Complementou a declaração, afirmando que, de certa forma, conta com o recurso financeiro, sob o argumento de que são metas possíveis de ser alcançadas.
Gerente de divisão de projetos e novos negócios	“É difícil a retirada porque nós somos homens, enxergam muita expectativa, mesmo que seja diferente de algo combinado. Só que quando tu combina, como é o caso, já não é expectativa só, o acordo está feito [...]. Então tu está desgastando um relacionamento que ninguém quer que desgaste, tem que haver confiança, com expectativa de futuro, acho muito complicado”.	Novamente a visão do sócio embasou a resposta. A preocupação na perda dos profissionais para outras empresas fez parte da resposta, o que não se aplica a si próprio. Entende que uma empresa que cresce tem, em sua raiz, algum tipo de participação nos resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os executivos indicaram, em sua maioria, a frustração e a desmotivação como sentimentos imediatos a possível atitude da empresa. Um dos motivos que sustentam suas argumentações é o princípio de que os planos de remuneração variável estão vinculados a ganhos da empresa, ou seja, há ganhos de ambos os lados e que, a partir dessa mudança, ficariam somente do lado da Sul Bebidas.

Outro motivo é o fato de que estes planos serem considerados acordos entre empresa e executivos. Nesse sentido, o gerente de divisão de projetos e novos negócios, transparecendo sua percepção de acionista sobre o impacto nos executivos, afirma que os planos deixaram de ser expectativas das pessoas, mas foi algo “combinado”, ou seja, acordo firmado entre ambas as partes. Considerou que uma atitude dessas desgastaria o relacionamento entre executivos e empresa e que isso não é desejo de ninguém.

Esse possível desgaste pode ser analisado pelas respostas dos gerentes de controladoria e de tecnologia da informação, que indicaram esse fato como uma motivação para a saída da empresa. Essa possível perda de profissionais

foi comentário do gerente de divisão de projetos e novos negócios, afirmando que a empresa estaria abrindo espaço para isso, ao invés de “chamar as pessoas para crescer junto com elas”.

Mesmo não demonstrando a possibilidade de uma possível saída da Sul Bebidas, o diretor industrial afirmou que iria requerer esse valor da empresa, o que geraria conflito de interesses. Alegando o fato de considerar que seu trabalho possui um diferencial em relação aos demais profissionais da área. Este autointeresse não se resume a percepção de valores por meio da remuneração variável, pois ele declarou não se interessar se a remuneração é fixa ou variável, mas que, no conjunto, possua equivalência com o que o mercado está remunerando os profissionais.

O gerente financeiro entende que a perda seria mútua por crer que os objetivos são alvo de esforços dos executivos para serem alcançados. Essa declaração transparece o impacto disso para a empresa, porque a frustração e a desmotivação apontada pelos executivos poderiam acarretar queda no rendimento de trabalho destes em busca das metas organizacionais. Adicionalmente, afirmou “contar” com a remuneração, o que está alinhado à declaração do gerente de divisão de projetos e novos negócios sobre esse tipo de plano ser algo que está acordado com os executivos, indo além da geração de expectativas.

Na posição de sócio, o diretor-presidente afirmou que a remuneração variável “faz parte do DNA da empresa” e acredita que, sem esses planos, uma empresa não consiga vincular aos objetivos dos sócios os objetivos dos executivos. Entende realmente a remuneração variável no sentido de catalisadora de esforços dos funcionários, utilizada para reduzir possíveis conflitos de interesse.

A presença do autointeresse era esperada nesta pesquisa, de acordo com o que afirmam Jensen (1983), Berle e Means (1984), Eisenhardt (1989) e outros, sobre a separação entre propriedade, o controle e o uso da remuneração para alinhar os interesses das partes. Entretanto, o interesse foi identificar e analisar como esse sentimento se manifesta em um ambiente onde há um mecanismo que premie o desempenho dos executivos.

Esses questionamentos tinham o objetivo de perceber, nos executivos participantes dos planos de remuneração, posições que indicassem

autointeresse e percepção de risco, além de analisar como eles qualificam os planos, em como sua visão sobre possíveis mudanças realizadas pela empresa ou às suas próprias escolhas. Era esperado por parte do entrevistador, de acordo com o que afirmam Boni e Quaresma (2005), certo cuidado quanto à forma e ao conteúdo das respostas dos executivos, por isso se utilizou de perguntas abertas, que propiciaram diversidade de argumentos e, se houvesse semelhanças, seriam mais naturais, menos induzidas por perguntas fechadas.

Além dos casos particulares analisados neste tópico, encontraram-se semelhanças, mesmo que por motivos diferentes, quanto ao desejo dos executivos em manter a remuneração variável ao invés de incorporá-la como renda fixa. Há também a satisfação sobre a maioria dos itens em relação aos planos, uma vez que as respostas que demonstraram maior alinhamento indicaram a necessidade de alteração somente nos indicadores de desempenho utilizados. Por fim, a expressão dos sentimentos negativos gerados por uma eventual descontinuidade da remuneração variável, promovida unilateralmente pela empresa.

Além disso, sobre o material coletado, complementado pelas percepções do entrevistador, realizaram-se breves análises individuais de cada executivo, diante dos planos de remuneração, descritas no próximo tópico.

4.3.6 Análise Individualizada dos Executivos Respondentes

Neste tópico tratam-se as evidências encontradas nas respostas das entrevistas, com a intenção de identificar características dos executivos que participam dos planos de remuneração. As áreas em que atuam pode ser um fator que diferencie a percepção sobre a busca por desempenho ante um comportamento menos tolerante em virtude do risco que isso representa. Além disso, este caso possui como característica peculiar a atuação de executivos sócios e não sócios da empresa, todos sendo avaliados sob os mesmos planos de remuneração, sob as mesmas regras.

Assim são apresentadas análises sobre o conjunto de todas as respostas dos executivos, bem como das percepções do entrevistador, buscando identificar características destes que os direcionem a ter seus posicionamentos diante do sistema de benefícios do qual fazem parte.

- *Diretor-Presidente:*

O diretor-presidente, pelo fato de ser sócio e executivo chefe, ao mesmo tempo em que influencia suas concepções, acaba por dificultar a interpretação de qual papel este último adota a cada resposta. Quando abordado sobre essa dupla posição, afirmou que isso é uma situação normal em uma empresa familiar, mas que procura exercer suas atividades como executivo, adicionando a posição de sócio para querer mais da empresa, de forma que isso também o beneficie, remunerando seu capital. Declarou neste ponto, que seu papel como executivo principal é alinhar os objetivos dos funcionários com aqueles que darão retorno aos acionistas e que percebe uma facilidade maior que isso seja feito por ele do que por alguém que esteja em somente uma das posições.

Considera que empresas que não possuem remuneração não conseguem alinhar realmente os objetivos dos funcionários com o dos sócios. Isso levaria essas empresas a não conseguirem oferecer aos acionistas um retorno adequado de seus capitais. Afirmou isso, dizendo que na Sul Bebidas, a remuneração variável esteve presente desde o momento em que o primeiro vendedor começou a trabalhar.

Suas respostas foram bastante objetivas e demonstraram preocupação sobre a influência dos planos nos demais executivos (posição de sócio e executivo principal) e no futuro da empresa (posição de sócio). Um exemplo disso foi o cuidado em não definir dois executivos que possuem maior influência sobre as metas que determinam a remuneração variável, afirmando que “[...] não teria como separar dois gestores. É um conjunto completo”. Esta resposta notadamente destoa dos executivos que não são sócios e se assemelha à resposta do gerente de divisão de novos negócios, que também é sócio da empresa.

Alguns executivos, em suas respostas (Quadro 11), mesmo não de forma que indique um padrão, atribuíram a este executivo decisões unilaterais exclusivas, como delineamento do PR-P e definição do número de salários. Nesse caso, pode ser influência da forma como esses percebem a condução da gestão deste o principal executivo, ou por perceberem a influência dele pelo fato de ser também sócio.

O fato de ser sócio não foi apresentado como motivo para que outros executivos o considerassem como tendo influência no desempenho das metas que definem a remuneração variável. Assim, não há evidências de utilização de questões políticas ou imposições desse executivo nesse sentido, mesmo ele afirmando que participa com os demais junto à execução das metas, que engloba todas as metas da empresa, o que o beneficia como executivo e como sócio.

Por essas considerações se percebe que a execução de suas atividades é influenciada pela combinação da posição de executivo e sócio da empresa, apontando suas atribuições de alinhar os objetivos que remunerem tanto sócios quanto executivos, o que lhe proporciona ganhos nos planos de remuneração variável e no retorno de seu capital investido. No entanto, essas evidências não indicam a que a posição de autointeresse predomina em suas ações, o que também não pode ser avaliado por um comparativo entre os ganhos dele pela remuneração variável, pela distribuição de lucros e pela não abertura dos dados financeiros da empresa.

- *Diretor Financeiro:*

O diretor financeiro apresentou, durante a entrevista, respostas que indicam uma posição intermediária entre o executivo principal (sócio) e os demais executivos não sócios. Essas respostas ora apresentaram a visão dele como diretor sobre a influência quanto aos demais executivos, ora posicionou-se sobre si mesmo.

Isso aparece em ponderações, como a realizada sobre suas metas: “Como diretor, as minhas metas são as metas da companhia”. Sobre isso afirmou que não poderia ser de forma diferente, uma vez que não pode decidir pensando somente na influência para si próprio, mas para a empresa. Mesmo assim, indicou que gostaria de, além do conjunto de metas atual, ter outra para sua gestão exclusiva.

Apontou a importância dos sistemas remuneração variável como forma de alavancar resultados e como forma de se atingir qualquer objetivo. Indicou o EBITDA como “nosso alvo” para o ano de 2015 e considera que os executivos

precisam desse desafio, precisam de uma forma de mostrar que conseguem resultados acima da média, e que a remuneração é o motivador para isso.

Isso pode ser visto também quando foi questionado sobre a substituição da remuneração variável por fixa. Indicou, inicialmente, a influência sobre si próprio aceitando essa troca, desde que estivesse vinculada à criação de uma nova forma de rendimento variável, com novas metas, que recriassem o desafio. Ao final, posicionou-se também como diretor em relação aos executivos de sua equipe, informando que não trocava a parte variável de um gerente por uma fixa, alegando que esta logo deixaria de motivá-los, que esta “[...] no mês seguinte tu esqueceu”.

Em relação aos demais executivos, utilizou a diplomacia na resposta, não dedicando “importância” a um ou outro executivo na execução das metas globais, que influenciam sua remuneração variável, porém afirmou que volume de vendas e o preço praticado são os maiores determinantes disso. Procurou definir a importância de cada área da empresa, mas afirmou que a área comercial é mais “[...] determinante [...]”, porém não a mais “[...] importante [...]”. Nota-se que procurou evitar quaisquer respostas que pudessem ser interpretadas de forma negativa pelos demais.

- *Diretor Comercial:*

Quanto ao diretor comercial, sua área de atuação e sua trajetória, desde sua atuação como vendedor, na qual recebia remuneração variável por metas, apresentaram-se como fatores que influenciaram suas respostas. Em evidências como a declaração sobre a importância de uma remuneração variável por tornar-se um desafio, e que, na área comercial, isso acontece todos os dias, sendo um fator motivador. Afirma que o uso dos planos de remuneração não o deixa acomodar-se nem em situações favoráveis, nem em situações com maiores dificuldades, à medida que os planos são factíveis.

Essa familiaridade com a incerteza inerente a esse tipo de remuneração pode ser um ponto determinante na tranquilidade apresentada na resposta sobre uma eventual extinção da parte variável. Porém, novamente, a vinculação a um desafio o fez observar que isso seria aceitável em um momento em que a

empresa não estivesse tendo resultados satisfatórios, desde que em breve isso pudesse retornar.

Prima pela simplicidade, indicando que os planos devem ser dessa forma. Isso, combinado à importância do indicador EBITDA para a empresa, parecem ser fatores que o fizeram apresentar em vários momentos da entrevista como esta meta sendo a visão final a ser atingida. Uma declaração em especial destaca-se: “O grande ponto é: nós sabemos onde queremos chegar (EBITDA) até 2015, nós sabemos ano a ano”. Assim, tratou os demais referenciais de sua área com uma conotação intermediária, de tendência, não indicando maior ou menor importância, mas que esses permitem o alcance da meta de EBITDA em cada ano.

Na visão dos demais executivos (exceto os dois sócios e o gerente de divisão da unidade A), esses indicaram aquele como um dos dois principais determinantes de suas remunerações variáveis. Eles são motivados pela influência que o volume de vendas e o preço médio possuem sobre o resultado do EBITDA.

- *Diretor Marketing:*

O diretor de marketing apresentou evidências em vários momentos da entrevista de que considera os planos justos e motivadores, com regras claras, e que as metas são factíveis e construídas com a sua participação, incluindo posicionamento favorável à avaliação qualitativa e aos limites mínimos de desempenho para o recebimento da remuneração. Ressalta-se que tais considerações não foram influenciadas por perguntas diretas do pesquisador, como “você considera os planos justos?”. Isso indica maior espontaneidade no que foi declarado. Mesmo assim, apresentou o desejo de metas que avaliem melhor o seu desempenho quanto à atividade de desenvolvimento de marcas, que é realizada por sua área, ponderando a dificuldade e o custo que se tem ao medir isso.

Demonstrou autointeresse quando questionado sobre possíveis mudanças nos planos que dependessem exclusivamente de sua decisão. Indicou o aumento na remuneração, porém não transpareceu real a pretensão disso, abordando-a como uma suposição caso não houvesse outros fatores a

considerar. Por fim, ponderou que entende há necessidade de a empresa ser sustentável. De uma forma geral, apresentou satisfação quanto aos planos de remuneração, à escolha das métricas e à construção dos objetivos, considerando-os importantes para que a Visão da empresa seja atingida.

- *Diretor Industrial:*

Apresentou respostas de forma bem objetiva. Destaca-se a percepção da preponderância da influência dele e do diretor comercial no alcance das metas que definem a remuneração dos executivos. Utilizou como parâmetro o volume de vendas e o preço dos produtos e a gestão desses executivos sobre 55% e 40% dos funcionários da empresa, respectivamente. Isso converge com as declarações dos demais executivos. Grande parte apontou a influência desse executivo no desempenho das metas, pela atividade de produção em si e pelo custo total de sua área.

O executivo demonstrou uma visão diferente dos demais quanto à remuneração variável. Declarou que não denota importância na forma como a remuneração é concedida, fixa ou variável, mas analisa o conjunto da remuneração, comparando-o com o mercado, por meio de uma consultoria contratada. Afirmou que não é motivado pela remuneração variável, mas pelo seu desempenho e qualificação como profissional. Essa visão foi apresentada, direta e objetivamente, em mais de um momento da entrevista, não demonstrando nenhuma contradição em outros momentos da entrevista.

- *Gerente de divisão da unidade A:*

Esse executivo indica grande importância aos planos de remuneração como motivadores dos esforços das pessoas. Inclusive afirmou que, se a empresa lhe propusesse ter somente remuneração variável, em que pudesse dobrar o rendimento atual, aceitaria. Outro ponto que enfatizou a importância foi quanto ao uso destes planos com o intuito de direcionar as pessoas a trabalhem de forma conjunta e não isoladamente. Declarou que, se a empresa retirasse a remuneração variável, estaria valorizando o individualismo ao invés do trabalho colaborativo.

Além disso, pode-se perceber nele um alto foco em resultado, ao ponto de afirmar que “[...] há uma regra, todo o ser humano é medido por resultados”. Estas percepções de foco em resultado, motivação e valorização dos esforços coletivos parecem ser influenciadas por sua atuação como executivo da Unidade A, participando diretamente na área comercial e logística, em conjunto com o gerente de divisão de projetos e novos negócios.

- *Gerente de controladoria:*

O gerente de controladoria, pela área que atua, foi designado pela empresa como agente de ligação entre esta e o pesquisador. Por isso, esse executivo tornou-se um informante-chave, indo além de sua entrevista. Esteve presente em outros momentos de pesquisa de campo, com seu acompanhamento durante as observações e, em alguns períodos da pesquisa documental, explicando-os e sanando dúvidas.

Seu posicionamento quanto aos planos demonstra uma percepção desses como importantes para seu desenvolvimento profissional. Afirmou que o sistema de benefícios é arrojado, com regras boas para a empresa e para o executivo. Mesmo apontando o risco pela incerteza da remuneração e que o desempenho do ano de 2011 não está satisfatório, declarou preferência por trabalhar sob essa configuração de remuneração ao invés de somente com parte fixa. Além disso, defendeu o uso da remuneração variável para os executivos, sob a alegação de que a liderança destes é que conduz os demais funcionários para que as atividades de todos retornem os resultados esperados pela empresa.

Quanto aos pontos de melhoria que indicou (revisão dos indicadores e não compensação entre os bônus de cada plano), ponderou a não alteração dos indicadores por não haverem sido encontrados outros que julgassem melhores. E, para uma retirada da compensação entre os planos, que acarretaria maiores gastos para a empresa, afirmou que certos pontos “precisam ser amadurecidos”, o que transpareceu haver uma necessidade de mais discussões para que uma alteração dessa forma seja realizada.

- *Gerente de tecnologia da informação:*

Esse gerente apresentou várias evidências de trabalhar com foco na remuneração variável e que sabe o que precisa fazer para atingir os seus indicadores. Esse comportamento, destinado a resultado e remuneração, combinado à situação de que um dos outros gerentes da área de suporte está, aparentemente, com gastos acima do orçado naquele momento (a meta de Despesas do Suporte é conjunta a todos desta área), apresentam-se como determinantes para indicar a preferência somente por desempenhos que dependam exclusivamente de si próprios.

Em determinado momento da entrevista, ponderou não saber se isso indica que ele seja centralizador, mas prefere estar com os resultados somente sob sua responsabilidade. No entanto, mesmo afirmando que busca os resultados para que atinja sua remuneração variável, a possibilidade de trocá-la por uma remuneração fixa o fez indicar que possivelmente aceitaria, alegando fatores não controláveis que influenciam nos indicadores. Essa argumentação está alinhada ao seu desejo de não ter metas que não dependam unicamente de sua gestão.

- *Gerente financeiro:*

Posicionou-se de forma a não apresentar somente respostas positivas, demonstrando ponderação entre fatores favoráveis e desfavoráveis. Este executivo declarou sentir-se motivado com os planos de remuneração variável. Porém, quando questionado sobre ter uma remuneração fixa ao invés de uma variável, sua condição para não aceitar isso ficou vinculada ao momento da empresa, pois as metas vêm sendo atingidas nos últimos anos.

Posicionou-se, afirmando desejar uma revisão, ou rotatividade, dos indicadores que avaliam seu desempenho, por ter outros além daqueles utilizados no plano de remuneração. Além disso, foi o único executivo que indicou certa limitação no alcance de seus objetivos por políticas da empresa. No entanto, a limitação parece estar no processo orçamentário, pela ausência de projeção financeira dos impactos dessas políticas.

- *Gerente de divisão de projetos e novos negócios:*

Esse executivo transpareceu em suas declarações a influência da situação de sócio em sua atuação como executivo. Destacam-se algumas evidências disso, inclusive declaradas sobre como conduz suas atividades:

- a) Cuidado em não apontar um ou outro executivo como maior influência nas metas e no desempenho da empresa;
- b) Preocupação com o reflexo sobre os demais executivos com a hipótese do fim da remuneração variável, evitando falar sobre si mesmo, como fez a maioria dos demais executivos;
- c) Tem consciência que suas opiniões sobre a gestão de outros executivos pode influenciá-los pelo fato de ser sócio, mas demonstrou tranquilidade quanto a isso, informando também perceber que suas opiniões não são aceitas somente por esse fator, pois as decisões são da gestão, que engloba todos os executivos;
- d) Declarou que estar nas duas posições lhe dá tranquilidade para tomar decisões que não estejam vinculadas, exclusivamente, a uma remuneração no curto prazo.

Relacionado ao último item, tem-se um ponto importante de sua condição de sócio no sistema de remuneração variável. Não ter nenhum indicador vinculado à sua atividade de buscar um novo negócio para a empresa, alegando que isso perverteria o processo. Fundamentou isso, afirmando que ao deixar de fazer um mau negócio, a empresa e os sócios estariam ganhando, o que não teria como ser medido. E que isso poderia estar distorcido se houvesse uma meta para que alguma empresa fosse adquirida.

Quanto à visão dos demais executivos, da mesma forma que o diretor-presidente, o fato de este gerente de divisão ser sócio não foi motivo para que aqueles indicassem quaisquer influências deste na elaboração dos planos, definição e execução das metas que definem a remuneração variável.

Esta análise individualizada traz um fechamento dos principais pontos da relação, identificada nas entrevistas, de cada entrevistado com a empresa, com os demais executivos e com os planos de remuneração. A ampla maioria apresentou uma motivação extra pela presença de metas que o façam buscar

uma remuneração variável, assim como apontaram seus interesses no alcance da meta de EBITDA, principal indicador declarado da empresa em seu planejamento estratégico, corroborado pelo conselho de administração, de maioria sócios.

As relações entre os executivos, apontadas pelos próprios, indicaram apenas um caso de possível conflito de metas dos planos de remuneração. O caso relatado de risco na qualidade dos produtos em uma possível divergência entre metas da área comercial e marketing, com metas de custo da área industrial, foi refutado pelo próprio executivo que apontou esse item, afirmando que há um indicador de qualidade de atenção da área industrial que corrige isso. Quanto aos demais, os discursos apontaram convergência de esforços, alinhamento entre os interesses no alcance da meta de EBITDA e trabalho cooperado, destacaram as áreas de controladoria e tecnologia da informação, atuando para que as áreas industrial e comercial/marketing possam trazer melhores resultados para esse indicador.

Um item a ser destacado é a presença de dois sócios atuando como executivos da Sul Bebidas. Este duplo papel delineou suas respostas nas entrevistas, à medida que não efetuaram declarações que pudessem ser interpretadas, o que indica importância, preferência ou beneficiamento dos executivos contratados. Seus discursos demonstraram a preocupação com a continuidade da empresa, com o alinhamento entre as metas dos sócios e gestores, com a motivação dos demais executivos e com o retorno do capital investido. Por fim, é importante destacar que ambos declararam ser uma situação mais favorável agir como executivos, sendo sócios do que se estivessem em somente uma das posições, incluindo o fato de conhecer os interesses de ambas as partes e criar mecanismos que façam o alinhamento desses.

4.3.7 Relação com Estudos Recentes

De forma resumida apresentam-se as principais relações entre os resultados dessa pesquisa com os estudos recentes analisados. No Quadro 21 apresentam-se esses achados, alguns discutidos a seguir. O uso das cores

indica: verde para resultados convergentes; amarelo para resultados analisados, porém não puderam ser identificados; vermelho para resultados que divergem.

Quadro 21 – Relações com estudos recentes

Estudo	Relação
Santana (2008)	Avaliação do executivo pelo conselho de administração.
Oyadomari <i>et al.</i> (2009)	Formas: participação nos lucros, remuneração por mérito.
	Metas: lucro líquido; EBITDA.
	Metas: vendas;
	Relação entre remuneração e desempenho organizacional.
	Metas negociadas: processo satisfatório.
	Executivos sabem como atingir suas metas..
	Metas convergentes: executivos e empresas.
Aguiar (2009)	Medidas não financeiras: influência negativa em OTG.
Banghoj <i>et al.</i> (2010)	Nível de escolaridade vinculado à remuneração.
	Relação entre resultado no ano anterior e remuneração atual.
Banghoj <i>et al.</i> (2010); Chuo, Fonkoua e Pollard (2011)	Ausência de relação entre remuneração e desempenho.
Amoako-Du, Bualkaran e Smith (2011)	Maior remuneração para executivos integrantes da família, que outros contratados para cargos semelhantes.
Speckbacher e Wentges (2012)	Diversidade de indicadores de desempenho em grandes empresas.
	Empresas controladas por famílias se utilizam de menos instrumentos formais de avaliação de desempenho.
	Nas empresas maiores há uma menor influência de familiares sobre os sistemas de controle.

Fonte: Elaborado pelo autor

Alguns tópicos sobre os itens abordados no Quadro 21 são descritos a seguir. Cabe ressaltar que a maioria desses itens já foi discutida durante esse capítulo, tratando-se aqui de um resumo dos principais pontos de análise.

- *Relação com o estudo de Santana (2008):*

Destacou-se a existência de uma forma de avaliação do executivo principal pelo conselho de administração. Na Sul Bebidas isso ocorre pela ADQuali.

- *Relação com o estudo de Oyadomari et al. (2009):*

Converge em diversos achados que foram pesquisados. Sobre as medidas de desempenho houve relação entre o uso do lucro e do EBITDA, e que há uma convergência entre as metas dos executivos e as da empresa, porém não utilizam métricas que demonstrem o desempenho das vendas. Quanto ao processo de desenvolvimento das metas, encontrou-se em ambos os estudos, a existência de um processo de negociação.

Quanto às percepções dos executivos que foram pesquisadas, identificou-se em ambos estudos que eles conhecem as formas para atingir suas metas. Já com relação às formas de remuneração, o uso dessa por méritos dos executivos e a participação nos lucros foram identificadas na Sul Bebidas.

- *Relação com o estudo de Aguiar (2009):*

Com relação às influências sobre a orientação temporal dos gestores pesquisada por Aguiar (2009), não foi possível identificar convergência ou divergência de seus resultados. Sobre a influência do uso das medidas não financeiras que o autor identificou e destacou em sua pesquisa, na Sul Bebidas não foi possível tal verificação, uma vez que esta somente se utiliza de medidas financeiras.

- *Relação com os estudos de Banghoj et al. (2010) e Chuo, Fonkoua e Pollard (2011):*

De forma convergente, identificou-se a influência do nível de escolaridade na remuneração dos executivos. Na Sul Bebidas isso ocorre de pelo uso da formação mínima necessária ao cargo do executivo, objeto de análise da ADQuali, que acaba por influenciar a remuneração variável no PBE.

Itens que foram identificados nessas pesquisas na relação entre remuneração e desempenho, como a relação entre desempenho de um ano e a remuneração do executivo no ano seguinte e a ausência na relação entre esses fatores não corroboram os achados dessa dissertação. Na Sul Bebidas os indicadores e a remuneração estão relacionados todos sob um mesmo período, ano a ano, além dos indicadores de lucro, fluxo de caixa e EBITDA, indicadores

de desempenho organizacional, influenciarem diretamente na remuneração variável dos executivos.

- *Relação com o estudo de Amoako-Du, Bualkaran e Smith (2011):*

Tratando de empresas familiares esses autores identificaram uma maior remuneração dos executivos familiares em relação à daqueles contratados para cargos semelhantes. A pesquisa em uma empresa em que não havia dois executivos de um mesmo cargo, além da impossibilidade da análise nos valores da remuneração individual, não permitiu essa análise.

O que se pode verificar, em relação à remuneração variável, é que o número de salários dos planos que a Sul Bebidas utiliza não diferencia os executivos familiares. Todos os diretores têm acesso à possibilidade de buscar um total de até 13 salários de remuneração variável, sejam os executivos contratados ou o diretor-presidente, integrante da família que possui a maioria do capital.

- *Relação com o estudo de Speckbacher e Wentges (2012):*

O uso de grande diversidade de indicadores de desempenho apresentado por esses autores também foi identificado na Sul Bebidas. Entretanto seu uso está limitado a indicadores financeiros, enriquecido por medidas qualitativas. Não se percebeu o uso de medidas quantitativas não financeiras nos planos PBE e PR-P.

Quanto às divergências entre os achados das pesquisas, destaca-se o uso de instrumentos formais em vários momentos na Sul Bebidas, por momentos mensais de avaliação dos indicadores, reuniões trimestrais com o conselho de administração, reunião de *feedback* da ADQuali, entre outros. Outro ponto refere-se à uma menor influência de familiares sobre os sistemas de controle nas maiores empresas. Na Sul Bebidas, várias decisões relativas aos sistemas de remuneração, incluindo a definição dos valores da parte variável, foram atribuídas ao diretor-presidente, sócio que pertence à família que detém a maioria do capital.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A segregação entre comando e controle é uma realidade nas organizações. Resultado de seu crescimento, da diversificação de seus negócios ou pelo perfil ou desejo de seus sócios, a profissionalização das empresas com executivos contratados originou a relação de agência. Essa ocorre, quando uma pessoa, denominada de agente, age e ou representa outra, denominada principal, tomando decisões em nome desta.

Essa relação incorre em uma distância entre os sócios, proprietários das empresas e aqueles que guiam seus negócios, os executivos. Para que os agentes tomem decisões direcionadas aos interesses dos sócios, diversos mecanismos de controle de gestão podem ser utilizados, incluindo os incentivos como forma de recompensar suas melhores ações ou desempenhos. Nesse contexto, inserem-se os sistemas de remuneração variável aos executivos das empresas.

O mecanismo de funcionamento do sistema de remuneração variável a executivos na empresa pesquisada ocorre por meio de três planos de remuneração. Intitulada com o nome fictício de Sul Bebidas, é uma empresa com atuação no ramo de bebidas, produzindo e comercializando produtos desta natureza há mais de 60 anos. Seu corpo de executivos é composto por doze pessoas, sendo dez profissionais contratados e dois sócios.

O Plano de Participação nos Resultados (PPR) é responsável pela distribuição de parte do lucro operacional da empresa a todos os funcionários, incluindo seus doze executivos. Esse plano fez parte das análises por compor o total da remuneração variável do executivo, mas, por tratar-se de uma forma de distribuição de resultados a todos os funcionários, não foi o objeto principal de pesquisa.

Enquanto mecanismo com objetivo de incentivar os funcionários a trabalharem pelos objetivos da empresa, destacam-se duas formas importantes de alinhamento de interesses: (a) o indicador de lucro operacional responde pela avaliação de metade do desempenho de cada área da empresa (industrial; comercial e marketing; suporte) e impacta, positiva e diretamente, no indicador EBITDA; (b) todos os indicadores que avaliam o desempenho neste plano,

impactam, positiva e diretamente, nas medidas de desempenho dos outros dois planos de remuneração.

Assim, o uso neste plano de incentivos aos funcionários de todos os níveis organizacionais acaba por conduzi-los à busca por desempenhos, os quais irão impactar positivamente na remuneração dos executivos e no alcance do principal indicador da empresa, o EBITDA, definida em seu planejamento estratégico, na Visão de futuro da Sul Bebidas. Da mesma forma, o efeito dos esforços dos executivos pela busca da remuneração variável nos outros dois planos resulta em melhores desempenhos nos indicadores do PPR, impactando, positiva e diretamente, na distribuição de resultados a todos os funcionários.

O Plano de Bônus dos Executivos (PBE) remunera-os com gratificações em dinheiro por seus desempenhos no alcance de metas financeiras com padrão orçamentário e pelo desenvolvimento individual enquanto profissionais vinculados aos cargos que ocupam. O Plano de Remuneração Plus (PR-P), igualmente, oferece recompensa sob a forma de gratificação em dinheiro paga uma vez ao ano, pelo atingimento da meta do indicador EBITDA. A definição desse indicador como o principal da empresa foi objeto das respostas de todos os executivos. Isso pode ser estendido ao entendimento deste como interesse dos proprietários, por seu conselho de administração, com ampla maioria de sócios, terem participado do planejamento estratégico que definiu esta métrica.

Esses dois planos foram construídos por uma forma parcialmente participativa. As evidências indicam certo nível de proteção por parte da empresa nas definições da forma de calcular e avaliar o desempenho dos executivos e quanto ao montante do bônus a ser oferecido como recompensa. Esses itens foram definidos pelo diretor-presidente, diretor financeiro (os únicos dois diretores à época), com participação do conselho de administração. A parte mais participativa dos demais executivos, foi escolha dos indicadores de desempenho do PBE. No PR-P, a escolha do indicador EBITDA foi uma definição do diretor-presidente com o conselho de administração.

Esse processo determina a característica que os planos apresentam no cuidado em primeiro preservar os ganhos para a empresa e seus sócios para, após, efetuar pagamentos de bônus. Também pode ser influenciado pela forma como o diretor-presidente percebe a facilidade que tem em alinhar os interesses

dos executivos com os dos sócios, o que parece acarretar nessa centralização de definições.

Durante as entrevistas, os executivos indicaram poucos pontos de necessidade de mudança nesses planos. O que parece uma contradição à parte mais participativa da elaboração dos planos, foi o fato do maior desejo de mudança ser justamente a escolha dos indicadores de desempenho. Esse posicionamento pode ser motivado justamente por ser o único ponto em que os executivos mais participaram, logo, o único em que poderiam influenciar mudanças reais. Mesmo com a influência da presença do entrevistador e uma possível associação das respostas aos seus nomes, o autointeresse em remuneração também aparece em alguns momentos como item para revisão dos planos.

O autointeresse por remuneração era esperado, porque, sem isso, os planos de remuneração variável desenvolvidos pela empresa com o intuito, de acordo com o diretor-presidente, de alinhar os objetivos dos executivos com o dos sócios não teriam esse efeito. Direcionar o comportamento dos executivos para decisões que impactem em suas remunerações e, em consequência, nos resultados da empresa desejados por seus sócios, necessita do componente de autointeresse das pessoas.

Inserido no funcionamento desses planos está a definição dos valores das metas a serem atingidas. Neste ponto, os executivos consideram suas participações como satisfatórias no processo de negociação de valores das previsões orçamentárias do PBE. Eles efetuam suas propostas de valores, sendo aprovadas nos diversos níveis, entre coordenadores e gerentes (incluindo gerentes de divisão), seguindo para gerentes e diretores e, ao final, entre diretores e conselho de administração. Isso indica que todos conhecem e participam da aprovação das metas, tanto executivos quanto sócios, o que contribui para o alinhamento de interesses sobre um mesmo objetivo financeiro.

Os documentos da empresa indicam que o PBE remunera seus executivos por meio da união de dois conjuntos de desempenho. No primeiro, intitulado nesta pesquisa de “Performance Específica” (PESP), há dois indicadores financeiros, definidos para cada um, ponderados pelo resultado quantitativo (percentual) de uma avaliação de desempenho qualitativa. No segundo, intitulado “Performance Organizacional” (PORG), são duas medidas

financeiras que refletem o desempenho organizacional das metas de EBITDA e fluxo de caixa. O padrão de desempenho desses indicadores é o orçamento anual. O PR-P tem como único indicador de desempenho, para todos os executivos, o EBITDA consolidado da empresa, tendo como padrão, o plano financeiro elaborado em seu planejamento estratégico.

Diante da análise do conjunto de medidas financeiras, conclui-se que há uma convergência matemática entre todos os indicadores, não apresentando quaisquer resultados que impactem favoravelmente a um executivo e negativamente a outro. Nesse mesmo sentido, todos os indicadores do PBE convergem, direta e positivamente, nas relações matemáticas com a meta de EBITDA. A convergência de metas é um ponto importante dos planos de remuneração, contribuindo para o alinhamento de interesses de todos os envolvidos. Preserva assim o executivo da possibilidade de prejudicar outrem enquanto busca o seu benefício. Isso tem como base o autointeresse individual das pessoas (pressuposto pessoal da Teoria de Agência).

O uso de uma avaliação de desempenho qualitativa no PBE foi um ponto indicado como favorável pelos executivos. Verificou-se que o resultado quantitativo dessa avaliação não contribui para um incremento em suas remunerações variáveis, ao passo que seu limite é o percentual de 100%. No entanto, eles consideram essa como uma forma de incentivá-los ao crescimento profissional, pela busca dos padrões ali estabelecidos. Além disso, indicaram que seu uso é uma forma de avaliar o desempenho sob aspectos que não tenham interferência de fatores não controláveis. Os padrões da avaliação partem da área de recursos humanos e do programa de cargos e salários, o que direciona a concluir que seu uso tem impacto positivo também para a empresa, uma vez que ali estão definidos os interesses da empresa em relação ao desenvolvimento profissional do executivo.

A percepção dos executivos quanto à principal meta da empresa, o EBITDA, indica que eles a consideram, em suas palavras, como a meta maior, o alvo a ser atingido, o desafio maior, o ponto de chegada, entre outros. Isso parece ser o resultado, dentre outros fatores, da combinação do uso dessa no PR-P para a determinação dos maiores valores de remuneração variável, com a compensação dos bônus recebidos entre os planos, indicando que, se atingido esse indicador, o executivo recebe o total da remuneração variável,

independentemente se, no PPR e no PBE, tenham recebido remuneração ou não. Um fator desfavorável para a empresa é o possível descuido dos demais indicadores por parte dos executivos, que é, porém favorável, à medida que esta é declarada como a principal meta. Isso possui uma forma de controle, pela informação mensal ao conselho de administração de todos os indicadores que compõem os objetivos estratégicos da Sul Bebidas.

Um potencial problema de agência aparece quando da análise dos benefícios concedidos e as metas vinculadas a estes. Primeiramente, considera-se que os executivos possuem interesse por desempenhos de longo prazo da empresa, declarado, inclusive, pelo diretor-presidente. Segundo, a meta de EBITDA, definida no planejamento estratégico, possui valor definido para os anos de 2009 a 2015. Outro fator é a composição das medidas de desempenho utilizadas nesses planos não refletirem as tendências atuais de processos que impactem em resultados futuros, como satisfação dos clientes, não indicando perspectiva de vendas futuras, mas sim o resultado financeiro final dos processos.

Somado a isso, também se avalia que o pagamento das remunerações variáveis aos executivos se dá por meio do alcance de indicadores que medem o desempenho de apenas um ano, não considerando anos anteriores em valores acumulados ou diferenças incrementais nos índices. Por essas evidências, infere-se que o resultado esperado pelos sócios para o ano de 2015 não está atualmente vinculado a nenhuma forma de avaliação de desempenho que premie os executivos, que não a Avaliação de Desempenho Qualitativa. O uso de outras formas de remuneração ou o desempenho acumulado dos índices ao longo dos anos, que tenham conotação de longo prazo é um ponto a ser avaliado na Sul Bebidas.

Essa empresa é de capital fechado, o que impede o uso de opções de ações, forma de recompensa que possui a configuração de longo prazo. Entretanto, podem ser utilizados ganhos sobre a variação do retorno sobre o capital dos sócios ao longo dos anos ou outras formas que indiquem a valorização da riqueza dos proprietários medida por seu capital na Sul Bebidas.

Uma medida protecionista aos interesses da empresa pode ser motivo de outro problema de agência: o uso de limites mínimo e máximo para desempenho e remuneração nos planos PBE e PR-P. O padrão orçamentário, com metas

fixas e o uso dos referidos limites, tem potencial para influenciar o executivo a limitar-se ao alcance das metas que foram definidas, conforme preconiza Pflaeging (2009). O limite mínimo para desempenho pode resultar em um comportamento de retração do executivo quando este não percebe como possível a obtenção da remuneração.

O limite máximo, para desempenho e remuneração, pode influenciar o executivo a controlar o desempenho de determinado período em que o teto de seus rendimentos já tenha sido atingido, para que seus efeitos surjam em um período seguinte. Isso também pode ser incentivado pelo uso exclusivo da orientação de curto prazo, conforme descrito anteriormente. Este é um ponto que merece análise da empresa, avaliando o comportamento dos executivos e o desempenho dos indicadores, quando dessas situações.

Além do uso de contratos de remuneração para controlar ou direcionar o comportamento dos executivos, a Sul Bebidas se utiliza de formas de acompanhamento dos resultados por informações em relatórios aos membros do conselho de administração e pela presença de dois sócios entre os executivos, o que reduz a assimetria informacional. Contribuindo para isso, a presença do diretor-presidente enquanto sócio aparece como um ponto constatado nesse caso. Na Sul Bebidas, o trabalho de todos os diretores, incluindo o executivo principal, ocorre em uma mesma sala, o que contribui para que ele acompanhe constantemente o comportamento dos demais executivos contratados. Isso está alinhado com as proposições da linha positivista da Teoria de Agência (EISENHARDT, 1989) que indicam maior probabilidade de os executivos agirem em benefício dos interesses dos sócios quando há contratos de remuneração por resultados e quando esses possuem informações para verificar o comportamento daqueles.

A presença dos dois sócios, diretor-presidente diariamente e gerente de divisão de projetos e novos negócios, parece contribuir para o alinhamento de interesses. O executivo principal declarou que o fato de estar na posição de executivo principal e sócio ao mesmo tempo, ser um facilitador do entendimento dos interesses de ambos e poder alinhá-los. O referido gerente de divisão, mesmo distante dos demais executivos na maior parte do tempo, participa sistematicamente de reuniões com os executivos e é membro do conselho de administração, fatos que também podem contribuir para este alinhamento.

Entretanto, a presença dos sócios não foi citada por nenhum executivo como motivo para influência deles na elaboração dos planos, definição dos indicadores de desempenho e valor dessas metas, bem como sobre a condução de suas atividades para o atingimento destas. Assim, não foi possível avaliar se as decisões centralizadas no diretor-presidente ocorrem pelo perfil deste como executivo principal ou por ser sócio, mesmo que ele mesmo indique que se utiliza do duplo papel para direcionar suas decisões. Ou, se justamente a presença dos sócios na empresa e a proximidade deles com os executivos resultou em respostas diplomáticas nesse ponto.

Quanto a possíveis mudanças nos planos de remuneração, poucos executivos indicaram como possível a substituição da parte variável dessa por salário fixo. De forma geral, as evidências indicam que os executivos optariam por continuar sob um sistema de remuneração variável por dois principais motivos: (a) propicia o desafio e a possibilidade de alcançar desempenhos superiores ao que teriam sem ele; (b) influencia na busca pelo desenvolvimento pessoal como profissionais de suas áreas. Já quando a mudança refere-se à eliminação da remuneração variável, as percepções deles indicam sentimentos de desmotivação e frustração, além de possíveis desligamentos da empresa, sob a alegação dos planos serem acordos firmados e que a empresa somente paga quando ganha.

Outros apresentaram respostas mais diplomáticas, afirmando que necessitariam entender o motivo desse fato, considerando que, se a empresa não obtiver os resultados desejados para si, não deve distribuir parte desses aos funcionários. Inclusive essa relação de ganhos da empresa e, conseqüentemente, ganhos dos executivos foi apontada como item que caracteriza esses planos como justos, por alguns executivos.

Exceto por alguns pontos de melhoria, esses se declararam satisfeitos na forma de construção dos planos. Também demonstraram isso sobre a forma de avaliação do desempenho. Uma eventual retirada dos planos, de forma unilateral por parte da empresa, acarretaria em conflitos nas relações entre executivo e empresa, bem como na forma colaborativa de trabalho que as metas compartilhadas propiciam, além de possíveis perdas dos profissionais.

Esta pesquisa, mesmo sem o intuito de indicar quaisquer respostas conclusivas ou generalizações, espera contribuir teoricamente com futuros

estudos sobre os temas de remuneração por desempenho e controle de gestão, pela forma como investigou o funcionamento de um exemplo desse fenômeno. A familiaridade com as questões internas desses planos de remuneração pela estrutura de cálculo e forma de convergência matemática poderá ser útil para pesquisas com abordagem quantitativa na forma de testar hipóteses em amostras mais relevantes.

As percepções de direcionamento dos executivos para uma única meta, pelo seu uso como principal determinante dos maiores valores de remuneração podem ser avaliadas em futuros estudos que utilizem *survey* ou abordagem fenomenológica como esta. Também poderá ser útil às pesquisas nesta área a composição da avaliação do desempenho com medidas quantitativas e qualitativas, assim como pesquisas sobre o comportamento dos executivos sócios de empresas ou dos executivos pela presença de sócios no ambiente de trabalho.

Para empresas e profissionais, espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para análises sobre a elaboração e negociação dos planos de remuneração de seus executivos. Espera-se também que contribua para dirimir questões referentes às formas de avaliação do desempenho dos executivos, o alinhamento dessas aos interesses dos sócios e quanto à orientação temporal das ações dos executivos, seus resultados e a obtenção das remunerações.

Também quanto ao uso do orçamento como padrão de desempenho, o alinhamento deste com o planejamento estratégico das empresas e a forma como os valores são definidos. Outra contribuição se dá pelo objeto de estudo: uma empresa de capital fechado. A ampla maioria dos estudos sobre remuneração de executivos ocorre por meio de informações divulgadas por empresas de capital fechado, mas, quando exigidas por normas externas.

Quanto às limitações desta pesquisa, inicia-se pela própria estratégia de pesquisa. O estudo de caso único somado às análises de conteúdo e de discurso sobre as entrevistas possuem a influência dos conhecimentos prévios do pesquisador. De modo que limita a generalização e a replicação dos resultados encontrados em outros fenômenos como este. É necessário declarar também como limitação a combinação do tema da pesquisa e o uso de entrevistas. O tema por si só já é tratado em sigilo nas empresas, principalmente quanto aos

valores das remunerações. Nas entrevistas, possíveis associações das declarações à pessoa do executivo tanto interna quanto externamente à empresa são fatores que podem direcionar os respondentes a reter informações ou apresentar respostas que primem pela diplomacia.

Durante a pesquisa, constataram-se fatos e evidências que merecem ser analisados e respondidos em estudos futuros. Assim, recomenda-se:

- a) A investigação fenomenológica dos impactos no controle de gestão pela presença de sócios entre os executivos;
- b) A percepção de executivos antes e depois da inclusão de planos de remuneração variável;
- c) De forma contrária, a percepção de executivos que perderam seus planos de remuneração variável por decisões das empresas;
- d) Possíveis diferenças no interesse dos executivos entre desempenho de indicadores que determinam sua remuneração e daqueles que não apresentam essa influência, mas também são de sua responsabilidade;
- e) As percepções dos executivos sobre a presença ou não de alinhamento de interesses em empresas que utilizam formas de acompanhar o comportamento dos executivos, mas não os remunera por desempenho;
- f) O uso dos achados sobre limitadores de máximo e mínimo no uso do desempenho nos planos de remuneração e no valor remuneração, bem como seus efeitos sobre o direcionamento dos esforços dos executivos;
- g) O uso desses mesmos limitadores em estudos com abordagem quantitativa quanto à busca da relação entre desempenho da empresa e valores de remuneração pagos aos executivos;
- h) Os motivos da ausência de relação da remuneração dos executivos com os resultados financeiros da empresa, e da relação significativa daquela com o tamanho da empresa, indicado por alguns estudos recentes analisados;
- i) Pesquisas que avaliem a assimetria informacional quanto à relação entre os planos de remuneração e as declarações de interesses feitas

pelos próprios sócios, membros e não membros do conselho de administração, dos executivos sócios e não sócios.

Por fim, espera-se que esta pesquisa sirva como caminho para novos estudos fenomenológicos sobre o tema, e que os achados sejam úteis às empresas e as incentivem a abrir seus dados e disponibilizarem a atenção de seus executivos com vistas a contribuir com as pesquisas acadêmicas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga de. **Sistemas de remuneração gerencial e orientação temporal dos gestores**. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

ALBUQUERQUE, Ana. Peer firms in relative performance evaluation. **Journal of Accounting and Economics**, n. 48, p. 69-89, 2009.

AMOAKO-DU, Ben; BAULKARAN, Vishaal; SMITH, Brian F. Executive compensation in firms with concentrated control: the impact of dual class structure and family management. **Journal of Corporate Finance**, n. 17, p. 1580-1594, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119911001027>> Acesso em: 15 mar. 2012.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BAKER, George P.; JENSEN, Michael C.; MURPHY, Kevin J. Compensation and incentives: practice vs. Theory. **Foundations of Organizational Strategy**. Harvard Business University Press, 1998. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/paper.taf?ABSTRACT_ID=94034>. Acesso em: 15 jan. 2011.

BALSAM, Steven; FERNANDO, Guy D.; TRIPATHY, Arindam. The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. **Journal of Business Research**, n. 64, p. 187-193, 2011.

BANGHOJ, Jesper *et al.* Determinants of executive compensation in privately held firms. **Accounting and Finance**, n. 50, p. 481-510, 2010. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5le46bRMtK6xTbek63nn5Kx95uXxjL6nrVGtqK5JsJavSbiosVKvrJ5oy5zyit%2fk8Xnh6ueH7N%2fiVauosFGzq69Ksq2khN%2fk5VXu6qt68JziervY8oCk6t9%2fu7fMPt%2fku02wr7BPt6u0PuTI8IXf6rt%2b8%2bLqjOPu8gAA&hid=126>>. Acesso em: 15 dez. 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BERLE, Adolf Augustus; MEANS, Gardiner C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Circular nº 10/2010. 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ010_10.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2010.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. / jul. 2005.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm.**, v. 15, n. 4, p. 679-684. out. / dez. 2006.

CEDEÑO, Álvaro. Funcionalidad del sistema de incentivos. **Actualidad Económica**, v. XVI, n. 270, nov. 2002.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHEN, Mu-Yen; CHEN, An-Pin. Integrating option model and knowledge management performance measures: an empirical study. **Journal of Information Science**, v. 31, n. 5, p. 381-393, 2005. Disponível em: <<http://jis.sagepub.com/content/31/5/381.full.pdf+html>>. Acesso em: 15 dez. 2010.

CHUO, Shirley; FONKOUA, Jean Emmanuel; POLLARD, Dennis. Determination of the performance measure of executive compensation. **Journal of Business & Economics Research**, v. 9, n. 2, p. 121-136, 2011. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjjsfk5le46bRMtK6xTbek63nn5Kx95uXxjL6nrVGtqK5JsJavSbiosVKvrJ5oy5zyit%2fk8Xnh6ueH7N%2fiVauosFGzq69Ksq2khN%2fk5VXu6qt68JziervY8oCk6t9%2fu7fMPt%2fku023p7NRs6e2PuTI8IXf6rt%2b8%2bLqjOPu8gAA&hid=126>>. Acesso em: 2 jan. 2012.

CONCURSOS e emprego. **G1**, 18 nov. 2010. Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2010/11/veja-dez-areas-em-que-faltam-profissionais-segundo-recrutadores.html>>. Acesso em: 03 mar. 2011.

DIEHL, Carlos A. **Controle estratégico de custos**: um modelo referencial avançado. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Separation of ownership and control. **Foundations of Organizational Strategy**. Harvard Business University Press, 1998. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstract=94034>>. Acesso em: 15 jan. 2011.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1992.

FREZATTI, Fábio *et al.* Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **RAC - Revista de Administração e Contabilidade**, 2. ed., p. 33-5, 2007.

_____ *et al.* **Controle gerencial**: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

FUNCHAL, Jeferson de A. **Determinantes da remuneração de executivos em empresas de capital aberto latino-americanas**. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativas e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 23, n. 2, p. 57-63, 1995.

HEISLER, Willian J. Ethical choices in the design and administration of executive compensation programs. **Business Horizons**, n. 50, p. 277-290, 2007.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, n. 1, v. 46, p. 53-62, 1968. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=107&sid=28560e01-19f1-4eb3-98ea-8e18ac851c77%40sessionmgr115&bdata=Jmxhbm9c9cHQtYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=3866617>> Acesso em: 15 mar. 2012.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

JENSEN, Michael C. Self-interest, altruism, incentives & agency theory. **Foundations of Organizational Strategy**. Harvard Business University Press, 1998. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstract=5566>>. Acesso em: 15 jan. 2011.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KPMG. **A governança corporativa e o mercado de capitais**: um panorama atual das empresas abertas, com base em seus formulários de referência. 2010. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/RC_IARCS/Estudo_GC_2010_Final.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2011.

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. Goal setting – a motivational technique that works. **Organizational Dynamics**, n. 2, v. 8, p. 68-80, outono 1979. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=107&sid=28560e01-19f1-4eb3-98ea-8e18ac851c77%40sessionmgr115&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnlm c2l0ZT1laG9zdC1saXZI#db=bth&AN=4636928> Acesso em: 15 mar. 2012.

LUNKES, Rogério J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2003.

_____. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MICHELI, Pietro; MANZONI, Jean-Francois. Strategic performance measurement: benefits, limitations and paradoxes. **Long Range Planning**, v. 43, n. 4, p. 465-476, 2010. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V6K-4Y5H67K-1&_user=10&_coverDate=08%2F31%2F2010&_alid=1675787267&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_cdi=5817&_sort=r&_st=13&_docanchor=&view=c&_ct=1746&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=b522d930b9843db372ee0d328f2834bf&searchtype=a>. Acesso em: 14 jul. 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Luiz Carlos; LIBONATI, Jeronymo José. Planejamento operacional. p. 53-78. In: SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____; SILVA, José Dionísio Gomes. Medição de desempenho. p. 131-153. In: SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. Análise textual discursiva: análise de conteúdo?: análise de discurso?. p. 139-161. In: MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Unijuí, 2007.

NOVAES, Marília Vieira. A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional. **Revista Eletrônica de Psicologia**, a. 1, n. 1, jul. 2007.

OYADOMARI, José Carlos T. *et al.* Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. **RCC – Revista Contemporânea de Contabilidade**, a. 6, v. 1, n. 12, p. 53-74, jan. / jun. 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

_____; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial**: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson, 2009.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

PFLAEGING, N. **Liderando com metas flexíveis** (beyond budgeting): um guia para a revolução do desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTAL APRENDIZ. São Paulo, 02 abr. 2006. Disponível em: <<http://aprendiz.uol.com.br/content/diwehuphic.mmp>>. Acesso em: 03 mar. 2011.

ROSS, Stephen A. The economic theory of agency: the principal's problem. **American Economic Review**, v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 60-76, jul. / dez. 2005. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/viewissue.php?id=5>>. Acesso em: 15 ago. 2010.

SANTANA, Alex Fabiano B. **Gerenciamento de resultados e remuneração de executivos nas companhias latino-americanas**. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2008.

SIMONS, Robert. **Levers of control**: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1995.

SLIWKA, Dirk. On the use of nonfinancial performance measures in management compensation. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 11, n. 3, p. 487-511, 2002.

SPECKBACHER, Gerhard; WENTGES, Paul. The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: a research note. **Management Accounting Research**, n. 23, p. 34-46, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500511000321>> Acesso em: 15 mar. 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLADARES, Licia. Os dez mandamentos da observação participante. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 22, n. 63, fev. 2007.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. p. 13-28. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS

SOBRE O ENTREVISTADO

Para caracterização dos entrevistados.

Nome:

Cargo:

Idade:

Tempo de empresa:

Tempo no cargo:

Para caracterização dos entrevistados. Busca por potenciais conflitos não abordados e aproximação pesquisador e entrevistado.

- 1) Quais suas principais atividades neste cargo?
- 2) Era um plano pessoal seu chegar a este cargo?
- 3) E para o futuro, poderia informar quais suas principais metas pessoais e profissionais? (*Conflitos de interesse*)*

SOBRE O PLANO DE REMUNERAÇÃO

- 4) Poderia descrever como funciona o sistema de remuneração variável. Quais são suas metas e qual o padrão de desempenho (orçamento, planejamento estratégico, outras empresas, anos anteriores) (*Planos de Remuneração e percepções gerais dos executivos; Composição de metas, padrões e avaliação de desempenho*). Existe uma ou mais metas globais que, se não atingidas, não haverá remuneração variável para nenhum gestor? (*Convergências de metas*)
Em comparação à parte fixa de sua remuneração, quantos salários é o mínimo e o máximo que você poderia receber? (*Planos de Remuneração e percepções gerais dos executivos; Composição da remuneração dos executivos*)
- 5) Como ocorreu a construção do plano PBE? E do PR-P? (*Hierarquia de executivos e negociação das metas; Composição de metas, padrões e avaliação de desempenho*)

RELAÇÃO COM SUAS METAS

- 6) Quando e como as metas são definidas? Como você participou da construção destas metas? De que forma gostaria de participado mais? Quem você considera

que mais influenciou a construção das metas? As mudanças de critérios e metas acontecem com qual frequência? Estas mudanças são previamente discutidas? (*Hierarquia de executivos e negociação das metas*)

- 7) Quais das suas atividades possuem maior influência no desempenho do seu indicador 1 (positiva ou negativa)? E no indicador 2 (positiva ou negativa)? Por quais motivos? (*Conflitos de interesse*)
- 8) Você entende que sua remuneração variável depende mais de seu esforço ou do esforço coletivo? Como se sente em relação a isso? (*Conflitos de interesse*)
- 9) Como você vê a avaliação qualitativa de desempenho perante suas metas quantitativas? (*Convergências de metas*)

RELAÇÃO COM OUTROS GESTORES

- 10) Sendo o restante influenciado por atividades de outros gestores, você poderia dizer os dois que possuem maior influência nas suas metas? (*Convergências de metas*)
- 11) Destes gestores que você identificou, você sabe quais são as metas que estes possuem no plano de remuneração variável? Você considera que as metas deles podem ter reflexos positivos ou negativos nas suas? (*Conflitos de interesse*)

RELAÇÃO COM A COMPANHIA

- 12) Quanto ao plano de negócios da companhia, quais são as metas que você considera as principais para a empresa? E como as suas metas contribuem para que essas sejam atingidas? Você entende que o plano de remuneração variável pode lhe motivar a atingir as metas organizacionais? (*Convergências de metas*)
- 13) Como você considera que a companhia lhe dá condições de atingir as suas metas? (*Conflitos de interesse*)

OUTROS BENEFÍCIOS

- 14) Além da remuneração variável, que outros benefícios você entende que recebe da empresa, por seu cargo? E por seu desempenho? (*Outros benefícios aos executivos; Composição da remuneração dos executivos*)

AVALIAÇÕES SOBRE O PLANO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

- 15) Se, ao invés de participar deste sistema de remuneração variável, você recebesse a proposta de substituí-lo por uma remuneração fixa, adicional à sua atual, no nível de 60% do máximo que poderia alcançar de sua remuneração variável? Por quê? Algum outro percentual iria lhe satisfazê-lo? (*Planos de Remuneração e percepções gerais dos executivos; Conflitos de interesse*)
- 16) O que você mudaria no atual sistema de remuneração variável? (*Planos de Remuneração e percepções gerais dos executivos; Conflitos de interesse*)
- 17) E se a empresa hoje extinguisse o plano de remuneração variável, como você veria isso? (*Planos de Remuneração e percepções gerais dos executivos; Conflitos de interesse*)

* Categoria de análise (Quadro 3 e Apêndice B)

**APÊNDICE B – ESTRUTURA FINAL DA TABELA DE DADOS – MATERIAL
SECUNDÁRIO**

Fonte Primária / Categoria	Planos de Remuneração e percepções gerais dos executivos	Hierarquia de executivos e negociação das metas	Composição de metas, padrões e avaliação de desempenho	Conflitos de interesse	Convergências de metas	Composição da remuneração dos executivos	Outros benefícios aos executivos
Documento: Planilha de resultados							
Documento: Relatório para o conselho de administração							
Documento: Planilha dos planos de remuneração							
Entrevista: Diretor-presidente							
Entrevista: Diretor financeiro							
Entrevista: Diretor comercial							
Entrevista: Diretor de marketing							
Entrevista: Diretor industrial							
Entrevista: Gerente de divisão da unidade A							
Entrevista: Gerente de controladoria							
Entrevista: Gerente de tecnologia da informação							
Entrevista: Gerente financeiro							
Entrevista: Gerente de divisão de projetos e novos negócios							
Observação direta							