

ANÁLISE DA INCORPORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO SETORIAL, FOCADA NOS RESULTADOS, EM UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA, UTILIZANDO COMO SUPORTE À TOMADA DE DECISÃO O BALANCED SCORECARD.

MAXWEEL VERAS RODRIGUES (UFC)

maxweel@terra.com.br

CARLOS DAVID PEDROSA PINHEIRO (UFC)

carlosdavid@gmail.com

NAIADE MALVEIRA TEIXEIRA (UFC)

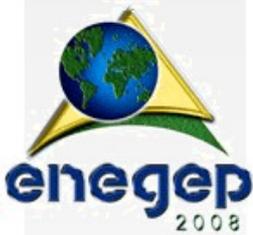
malveiranaiade@yahoo.fr

CAMILA LUCIO DOS SANTOS (UFC)

camila_lucio@hotmail.com

MAYARA MARLEY GOMES PESSOA (UFC)

mayara_yeshua@hotmail.com



As empresas estão buscando por ferramentas mais eficazes de gestão que oportunizem a participação e o comprometimento dos funcionários e evitem disputas que não almejem o desenvolvimento coletivo, possibilitando o alinhamento entre produtividade e remuneração. O presente estudo tem por objetivo verificar a viabilização da aplicação do Método de Participação nos Lucros e Resultados, como premissa para tomada de decisão, tendo como ambiente-base o Balanced Scorecard atrelado a um plano de ação, viabilizando o alinhamento entre as atividades e a estratégia global da organização. Para isso, estas medidas foram aplicadas em uma indústria do ramo farmacêutico com a finalidade de otimizar a produtividade dos setores, incentivar o desempenho conjunto e buscar uma melhor forma de obter uma maior lucratividade.

Palavras-chaves: Remuneração Variável, Estratégia organizacional, Produtividade.

1. Introdução

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

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

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

O objetivo deste estudo é implantar o BSC como cenário de análise para a determinação da Participação nos Lucros e Resultados de cada setor em uma empresa do ramo farmacêutico, fabricante de soluções parentais de pequeno volume em embalagens plásticas.

O estudo se propõe a implantar um sistema de remuneração variável tendo como ambiente de análise o BSC. Um plano de ação, desenvolvido a partir dos objetivos determinados pelo *Balanced Scorecard*, descreverá o setor responsável por desenvolver determinadas atividades e, a partir de pesos estabelecidos de acordo com o grau de importância de cada atividade, será possível determinar a participação nos lucros e resultados de cada setor organizacional.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Planejamento Estratégico

Pode-se definir Planejamento Estratégico com o processo gerencial que objetiva estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar. Corroborando essa definição, os autores Woiler e Mathias (1996) destacam a definição de planejamento estratégico como sendo um método de tomada de decisões interdependentes que procuram guiar a empresa para uma situação desejada e que esta será alcançada a partir de objetivos fixados.

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

Antes da implantação de um instrumento de gestão para maximização do retorno é importante que se faça a análise do potencial de produção e mercadológico da organização, tal ação permitirá a identificação dos pontos fortes, dos pontos fracos, das ameaças e das oportunidades da empresa. A análise de SWOT (Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) é dividida em duas partes:

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

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

Após a análise dos potenciais de produção e mercadológico da organização, se faz viável a implantação de um instrumento de gestão estratégica utilizado para a avaliação do desempenho da empresa a partir de indicadores financeiros e operacionais, o BSC auxilia na definição e esclarecimento da missão, visão e estratégia.

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

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

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

2.2 Estrutura do Plano de Ação e Análise do PLR

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

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

De acordo com Coopers e Lybrand (1996), a principal razão que leva empresas a adotar um sistema de remuneração variável é o estabelecimento de um vínculo entre esforço e recompensa. Por essa razão, quanto mais evidente for esse vínculo, melhor será para

organização e para o funcionário. Coopers e Lybrand (1996), ressaltam ainda que os sistemas de remuneração variável devem ser construídos com base em alguns componentes considerados essenciais: Fatores determinantes (formalização da expectativa de resultados da empresa), indicadores de desempenho e formas de recompensa.

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

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

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

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

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

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

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

3. Metodologia

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

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

Desta forma, os dados do planejamento estratégico da empresa estudada foram coletados a partir da realização de entrevistas com pessoas-chave, além da coleta de dados de todo o processo através da mensuração *in loco*. Em seguida estes dados foram avaliados e

apresentados em planilhas eletrônicas para facilitar a visualização e o entendimento dos resultados alcançados.

A seguir, a metodologia desenvolvida é posta em prática e com o auxílio do resultado das entrevistas e da coleta de dados realizadas em uma empresa do setor farmacêutico, fundamentados nos métodos propostos neste estudo.

4. Estudo de Caso

4.1 Definição da Arquitetura do Modelo de Gestão

Em reuniões entre a equipe de consultores e a alta administração, decide-se se o BSC será implantado em toda a corporação ou apenas em uma unidade de negócios. No segundo caso, o relacionamento da área onde o modelo de gestão será implantado com as demais áreas deverá ser analisado.

Na pesquisa realizada, a empresa, visando uma abordagem geral de seus processos e departamentos, optou por implantar o método em toda a organização.

4.2 Descrição do Desenvolvimento e Estrutura da Companhia

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

4.2.1 Produtos

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

4.2.2 Processos internos

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

4.2.3 Clientes e Mercado Alvo

Hospitais e clínicas das diversas regiões nacionais.

4.2.4 Estrutura Organizacional:

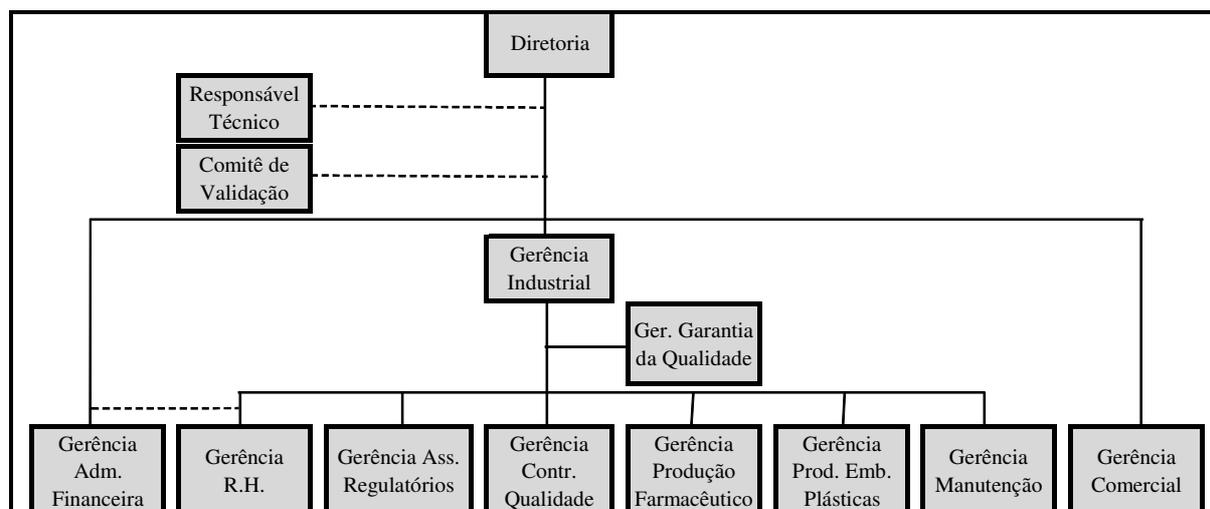


Figura 1 - Estrutura Organizacional
Fonte: Autores

4.3 Análise dos Potencias de Produção e Mercadológico da instituição

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

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

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

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

Figura 2 - Análise de SWOT
Fonte: Autores

4.4 Estabelecer Missão, Visão, Valores e Estratégia de Empresa

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

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

A visão foi formulada com o auxílio de um conjunto de perguntas acerca dos objetivos, possíveis mudanças, principais produtos e o limite temporal para a concretização do objetivo geral.

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

Chegou-se a definição da missão da empresa como: “Produzir e comercializar ampolas de vidro e plástico, bem como antibióticos em bolsas plásticas, com o propósito de inovar continuamente, satisfazer as necessidades do mercado e proporcionar rentabilidade consoante a toda a corporação” e com a visão de “Ser reconhecida, até 2013, como referencial de qualidade, produtividade e rentabilidade no mercado global de ampolagem”.

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

4.5 Estabelecimento das Perspectivas a serem adotadas no BSC

A escolha das perspectivas foi norteada pela lógica da estrutura da empresa, onde foram observadas as relações de causa e efeito entre as perspectivas e foi analisado se o resultado das ações refletia nos resultados da perspectiva financeira.

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

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

Figura 3 - Descrição das Perspectivas do BSC
 Fonte: Autores

4.6 Tradução da Estratégia em Objetivos Específicos para Cada Perspectiva

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

4.6.1 Definição do Número de Equipes Necessárias para Atender as Perspectivas, bem como os Nomes dos Integrantes das Mesmas

Para realização desta atividade, elaborou-se, para cada perspectiva, a divisão de setores em equipes com seus respectivos líderes.

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

PERSPECTIVA	SETOR	EQUIPE	LÍDER
Processos Internos	Controle da Qualidade	Func. 1, Func. 2, Func. 3, Func. 4	Func. 1

Figura 4 - Definição das Equipes e suas Perspectivas
 Fonte: Autores

4.6.2 Desenvolvimento de Indicadores para cada uma das Perspectivas de acordo com os Objetivos Estratégicos e Identificação das Relações de Causa-e-Efeito

Para gerenciar e avaliar a perspectiva, o grupo, orientado pelo líder, tornou as relações de causa e efeito dos objetivos mais visíveis. A figura a seguir mostra o mapa estratégico, com relações de causa-e-efeito da companhia, ressaltando que o conjunto total de objetivos capaz de representar os demais.

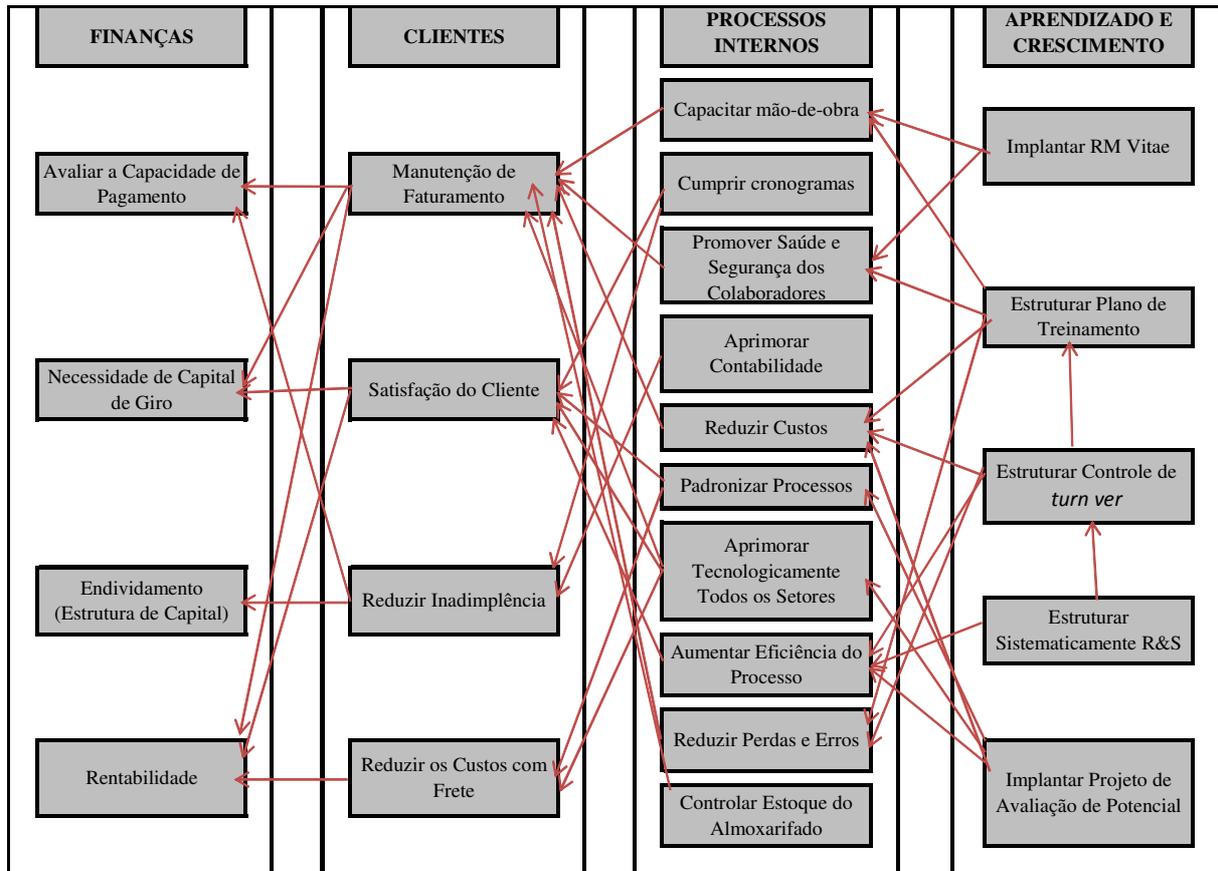


Figura 5 – Mapa estratégico

Fonte: Autores

4.6.3 Formulação das Metas, para cada Equipe, Atrreladas a cada Indicador que Deverão ser Alcançadas

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

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FÓRMULAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	METAS
Processos Internos	Reduzir Custos	Número de peças de vidraria quebradas/mês/setor	Número de Peças de Vidraria Quebradas	Máximo 10 peças/mês.

Figura 6 - Formulação das Metas a serem Alcançadas

Fonte: Autores

4.7 Desenvolvimento de um Plano de Ação

Após identificar as relações de causa e efeito entre os diversos objetivos e metas estabelecidas para cada indicador, as equipes definiram as ações exigidas para o cumprimento das metas. Elaboraram-se planos de ações para cada perspectiva. O plano de ação envolveu cada um dos passos que deveriam ser seguidos para o alcance das metas como mostrado na figura a seguir. Nesta fase, ficou mais evidente a interface entre as diversas áreas da empresa, visto que para

um setor alcançar determinado objetivo foi necessário algumas ações por parte de outras áreas.

BSC				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FÓRMULAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	METAS
Processos Internos	Reduzir Custos	Número de peças de vidraria quebradas/mês/setor	Número de Peças de Vidraria Quebradas	Máximo 10 peças/mês
PLANO DE AÇÃO				
QUE?	POR QUE?	COMO?	ONDE?	QUEM?
Elaborar lista de vidrarias existentes nos setores do CQ	Para monitorar o consumo e evitar perdas por má utilização das peças.	Realizando balanços mensais das vidrarias.	Controle F.Q. Controle M.B. Controle FÍS.	Sup. Cont. F.Q. Sup.Cont.M.B. Encar.Cont. FÍS.

Figura 7 - Aplicação do 5WIH
Fonte: Autores

4.8 Incorporação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados ao Plano de Ação

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

Em reunião com a cúpula administrativa, visando o incentivo ao trabalho em equipe e a melhoria do desempenho individual, a empresa optou pela participação das equipes através dos resultados.

4.8.1 Sistemática do Cálculo da Participação dos Resultados

Foram atribuídos pesos para cada atividade, de acordo com a posição da mesma no planejamento organizacional. Esses pesos foram somados e foi obtido o peso relativo de cada atividade.

Para avaliar o desempenho do setor em determinadas atividades, foram atribuídas notas relacionadas à execução das tarefas. O tratamento da nota foi analisado da seguinte maneira:

Nota máxima da atividade----- 100%

Nota obtida da atividade----- X%

As notas foram relacionadas com os pesos relativos da seguinte forma:

$$Y\% = \text{Peso relativo da atividade} * X\%$$

Sendo Y% o desempenho efetivo obtido pelo setor para determinada atividade em relação a sua importância para a estratégia organizacional.

O desempenho efetivo do setor em relação a todas as atividades juntas foi:

$$\Sigma (Y\% \text{ de cada atividade}) / \Sigma (\text{dos pesos relativos}).$$

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

Em reunião com a alta administração, a equipe de consultores decidiu que, em vista de possíveis discrepâncias de valores que poderiam ocorrer, entre os salários dos funcionários e a porcentagem distribuída, a quantidade máxima a ser dividida entre os setores correspondeu a 30% do lucro total líquido adquirido pela empresa no prazo de seis meses.

4.8.3 Estabelecimento da Escala de Avaliação dos Indicadores

Ficou-se estabelecido que as atividades realizadas pelos setores foram avaliados pela alta administração e pelos respectivos gerentes responsáveis.

Para critério de avaliação foram estabelecidas notas que assim foram distribuídas:

AVALIAÇÃO DO RESPONSÁVEL	NOTA
Desempenho abaixo do esperado	1
Desempenho próximo ao esperado	2
Desempenho dentro de esperado	3
Desempenho acima do esperado	4

Figura 8 - Escala de Avaliação de indicadores
Fonte: Autores

4.8.4 Definição dos Pesos, para cada Atividade, na Composição da Participação por Resultados

Instituíram-se pesos, em uma escala de um a seis, para cada uma das atividades. As atividades que estão relacionadas com o planejamento operacional receberam pesos um e dois, os pesos dois e três foram alocados aquelas relativas ao nível tático, por conseguinte, as atividades atreladas ao planejamento estratégico foram avaliadas com os maiores pesos, cinco e seis.

4.9 Análise da Participação nos Resultados para o setor Grupo da Qualidade

4.9.1 Lista de Atividades de Acordo com o Respetivo Objetivo Estratégico para o Setor Grupo da Qualidade

Foram definidas, para cada objetivo, as atividades a serem desenvolvidas, dentro de cada setor, tal conjunto de atividades foi estabelecido, através de consenso entre os responsáveis dos respectivos setores e a equipe de consultores. A figura a seguir exemplifica um conjunto de atividades, para cada objetivo do setor grupo de qualidade.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ATIVIDADES
1. Capacitar mão-de-obra	1.1 Elaborar levantamento das necessidades de treinamento
	1.2 Elaborar cronograma de treinamento adequado a cada setor
	1.3 Elaborar plano de aula para cada treinamento a ser executado
	1.4 Realizar treinamentos programados
	1.5 Fazer levantamento das necessidades de elementos bibliográficos para área.
	1.6 Elaborar lista de necessidades de compra de material bibliográfico
2. Aumentar eficiência das análises de produtos intermediários e terminados, matérias-primas, materiais secundários, materiais de embalagem e produtos em estabilidade.	2.1 Elaborar lista de tempos de análise de cada produto
	2.2 Revisar os procedimentos analíticos dos produtos do controle Físico-Químico
	2.3 Elaborar programa de acompanhamento de re-testes em testes de esterilidade
	2.4 Revisar procedimentos analíticos dos produtos existentes no controle microbiótico
	2.5 Elaborar lista de tempo de análises de cada matéria-prima, material secundário e de embalagem
	2.6 Revisar os procedimentos analíticos dos produtos do controle Físico-Químico e Microbiológico
	2.7 Fazer divisão dos produtos previstos em estabilidade para cada mês com prazo previsto para entrega
3. Melhorar a percepção de não conformidades em processo.	3.1 Fazer divisão de rotinas entre os analistas a fim de minimizar falhas.
	3.2 Elaborar programa, junto ao CPD, de controle de impressão de rótulos e etiquetas.
4. Reduzir Custos	4.1 Elaborar lista de vidrarias existentes nos setores de CQ
5. Aprimorar o controle de qualidade	5.1 Elaborar lista de necessidades de compra / modernização de equipamentos do CQ.
6. Emitir relatórios de validação	6.1 Elaborar lista de tempos de análise para cada produto.

Figura 9 - Atividades Correspondentes aos Objetivos Estratégicos

Fonte: Autores

4.9.2 Demonstração da Participação nos Resultados no Setor do Grupo de Qualidade

Tendo por base os cálculos estabelecidos foi elaborada a figura a seguir, do setor Grupo de qualidade, com caráter exemplificativo.

ATIVIDADE	PONDERAÇÃO		AVALIAÇÃO		x%	y%
	PESO BRUTO	PESO PERCENTUAL	AVALIAÇÃO MÁXIMA	AVALIAÇÃO EFETIVA		
1.1	3	1,23%	4	2	50,00%	0,61%
1.2	4	1,64%	4	3	75,00%	1,23%
1.3	4	1,64%	4	2	50,00%	0,82%
1.4	4	1,64%	4	3	75,00%	1,23%
1.5	3	1,23%	4	2	50,00%	0,62%
1.6	3	1,23%	4	4	100,00%	1,23%
2.1	1	0,41%	4	3	75,00%	0,31%
2.2	2	0,82%	4	3	75,00%	0,61%
2.3	2	0,82%	4	3	75,00%	0,61%
2.4	2	0,82%	4	3	75,00%	0,61%
2.5	1	0,41%	4	4	100,00%	0,41%
2.6	2	0,82%	4	4	100,00%	0,82%
2.7	3	1,23%	4	4	100,00%	1,23%
3.1	1	0,41%	4	2	50,00%	0,20%
3.2	5	2,05%	4	3	75,00%	1,54%
4.1	1	0,41%	4	5	125,00%	0,51%
5.1	3	1,23%	4	4	100,00%	1,23%
6.1	2	0,82%	4	3	75,00%	0,61%
Total Setor	46	18,85%	72	57	79,17%	14,90%
Total Geral	244	100,00%	Desempenho efetivo do setor em relação a todas as atividades		79,17%	14,90%

Figura 10 - Avaliação e Desempenho do Setor da Qualidade em Relação às Atividades

Fonte: Autores

5. Análise dos Resultados

A implantação do BSC possibilitou a comunicação da estratégia global a todos os setores, para que estes pudessem relacioná-la às suas atividades, tornando-a parte o dia-a-dia e integrando-a de forma clara aos objetivos de cada área da empresa. Permitiu também que a

empresa identificasse seus processos-chave e focasse seus esforços na melhoria dos mesmos. Com a incorporação do programa de participação dos setores nos resultados da empresa ao BSC, foi possível também avaliar o desempenho da empresa e das respectivas áreas remunerando-as de acordo.

Tendo como base um sistema de avaliação com notas de 1 a 4, observou-se que todos os setores obtiveram um desempenho acima de 75% representando um desempenho superior ao esperado, com exceção dos setores de Recursos Humanos (62%) e CPD (65%) que alcançaram um percentual dentro do esperado apenas. Doravante os resultados obtidos, pode-se verificar a eficácia do método proposto.

Tomando como exemplo o setor Grupo da Qualidade, no que se refere ao percentual de participação distribuído no primeiro semestre de vigor do novo programa, o setor recebeu 79,17% dos 5,65% (18,85% de uma parcela de 30% do lucro total) do lucro líquido da empresa. Este resultado atendeu as expectativas da empresa e dos setores.

6. Conclusões e Recomendações

Através do estudo realizado constatou-se que é possível utilizar o Balanced Scorecard (BSC), juntamente com o Plano de ação (5W1H), para determinar os critérios da participação dos funcionários nos resultados da empresa, objetivo geral deste trabalho.

O BSC fomentou o atendimento aos critérios estabelecidos pela Lei 10.101 acerca do PLR na empresa, pois a lei afirma que as organizações poderão adotar critérios e condições para o programa de PLR como índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da mesma; ou programas de metas, resultados e prazos. Desta forma, a estrutura do BSC, que incentiva a determinação de objetivos estratégicos, metas e indicadores, é totalmente compatível com o que exige a lei.

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

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

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

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

Desta forma, conclui-se que a implantação de um sistema de remuneração variável, tendo como base o BSC, se deu de maneira coerente com a estratégia da empresa, condizente com a

efetiva contribuição de cada um para o alcance das metas estabelecidas, e envolvendo a participação e a responsabilidade de ambas as partes, alta administração e funcionários.

7. Referências

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez, 1998.

CLARO, MARIA. A. *Indicadores Para Criar um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR): Um Estudo Multicaso*. 2004.141f. Tese (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, 2004.

COOPERS E LYBRAND; PICARELLI FILHO, VICENTE; WOOD JR., THOMAZ (coords). *Remuneração por Habilidade e Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Científico*. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.

FLANNERY, THOMAS P.; HOFRICHTER, DAVID; PLATTEN, PAUL E. *Pessoas, Desempenho e Salários: as Mudanças na Forma de Remuneração nas Empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

HAMEL, GARY E PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle de seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, ROBERT E NORTON, DAVID. *A Estratégia em Ação: Balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARINAKIS, ANDRÉS. E. *Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados das Empresas no Brasil: Um Instrumento para Acelerar a Reestruturação Necessária*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 37, p. 56-64. Out/Dez. 1997.

PASCHOAL, LUIZ. *Administração de Cargos e Salários*. Qualitymark, 2007.

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