

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS  
MISSÕES – URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
ORGANIZAÇÕES – PPGGEO – MESTRADO PROFISSIONAL**

**CARMEM RITA TABORDA SASSI**

**PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO  
DAS EMPRESAS COMERCIAIS DE MÉDIO PORTE COM A UTILIZAÇÃO DO  
INDICADOR EVA®**

**SANTO ÂNGELO – RS**

**2015**

CARMEM RITA TABORDA SASSI

PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO  
DAS EMPRESAS COMERCIAIS DE MÉDIO PORTE COM A UTILIZAÇÃO DO  
INDICADOR EVA®

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional para a obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo. Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

Orientadora: Profa. Dra Neusa Maria da Costa Goncalves Salla

SANTO ANGELO – RS

2015

S252p Sassi, Carmem Rita Tabora

Participação nos resultados como estratégia de crescimento das empresas comerciais de médio porte com a utilização do indicador EVA® / Carmem Rita Tabora Sassi. – Santo Ângelo : URI, 2015.

76 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2014.

1. Distribuição de lucros 2. Remuneração variável 3. Metas 4. Colaboradores I. Título.

CDU: 658.155.2

*Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720*

CARMEM RITA TABORDA SASSI

PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO  
DAS EMPRESAS COMERCIAIS DE MÉDIO E PEQUENO PORTE COM A  
UTILIZAÇÃO DO INDICADOR EVA®

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



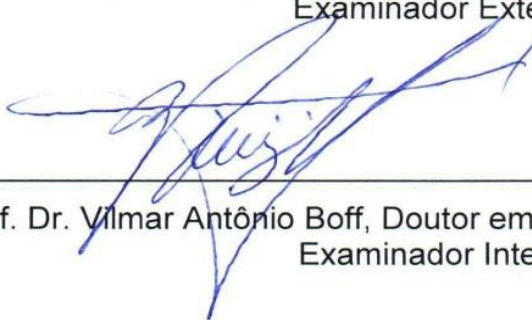
---

Profa. Dra. Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, Doutora em Ciências Contábeis e Administração  
Orientadora/Presidente



---

Prof. Dr. Cesar Eduardo Stevens Kroetz, Doutor em Contabilidade e Finanças  
Examinador Externo



---

Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional  
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 16 de outubro de 2015.

## DEDICATÓRIA

A realização desta dissertação de mestrado contou com apoios importantes sem os quais não seria possível concluir esta etapa e aos quais sou profundamente agradecida.

As Professoras Dra. Neusa Maria da Costa Goncalves Salla e Dra. Lucélia Ivonete Juliani agradeço pela orientação, apoio e disponibilidade, pelas sugestões, críticas e opiniões transmitidas e pela colaboração na resolução de problemas ao longo da realização da presente dissertação.

Aos meus amores Silvano, Emanuel e Nicholas pelo incentivo e compreensão e amor incondicional.

Aos Diretores da empresa Mecautor Ltda, Jose Luiz Rigo e Paulo Fernando Rigo por acreditar na minha capacidade e pelo investimento, espero poder retribuir contribuindo no crescimento da empresa.

Ao colega duplamente Joao Vicente Rigo pelas horas de estudo na realização de artigos, sala de aula, projeto e dissertação.

Ao Cristhiano Perussi pela disponibilidade e ajuda na criação do simulador .

Comece fazendo o necessário;  
depois faça o que é possível e quando você menos perceber  
estará fazendo o impossível.

*São Francisco de Assis*

## RESUMO

O desempenho do trabalhador está diretamente relacionado com a motivação e esforço de trabalho, que são influenciados pelos incentivos que a empresa proporciona, contribuindo assim, para o aumento da sua própria produtividade individual e, conseqüentemente, da produtividade da empresa onde labora. Este estudo aborda a influencia que os incentivos tem na motivação dos trabalhadores. A participação nos lucros ou resultados é um forte instrumento de remuneração variável nas organizações, pois o colaborador sente-se, em parte, responsável pelo sucesso da sua empresa, já que o recebimento desse valor está vinculado a metas alcançadas, ou aos lucros obtidos, exigindo, assim, um comprometimento maior e mais eficaz da parte do colaborador. Para tal é necessário que tudo esteja definido de forma muito clara e objetiva, principalmente as metas a serem atingidas, o percentual do lucro a ser partilhado e quais os fatores ou indicadores que serão remunerados. Para facilitar a visualização dos valores que fazem parte distribuição de Lucros ou Resultados este trabalho tem como finalidade desenvolver um simulador, para que as partes envolvidas tenham uma mostra dos valores que serão distribuídos e quais os impactos terão para ambos.

Palavras chaves: distribuição de lucros; colaboradores; remuneração variável; metas.

## **ABSTRACT**

The employee's performance is directly related to motivation and work effort, which are influenced by incentives that the company provides, thus contributing to increasing their own individual productivity and, consequently, the company's productivity where labora. This study deals with the influence that the incentives have on the motivation of workers. Participation in profits or results is a strong variable compensation instrument in organizations because the employee feels partly responsible for the success of your company, since the receipt of this amount is linked to goals achieved, or the profits made, thus requiring a greater commitment and more effective part of the employee. This requires everything to be defined very clearly and objectively, especially the goals to be achieved, the percentage of the profit to be shared and what factors or indicators that will be paid. For easy viewing of the values that are part distribution profit sharing this work aims to develop a simulator, so that the parties involved have a taste of the values that will be distributed and what the impact will be for both.

Key words: Distribution of profits. Employees. Variable remuneration. Targets.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Participação nos lucros e/ou resultados .....	38
Quadro 2: Indicadores de desempenho .....	41
Quadro 3: Demonstrativo do resultado do exercício simulado .....	47
Quadro 4: Demonstrativo do resultado com PLR .....	51
Quadro 5: Demonstrativo do resultado com PLR .....	52
Quadro 6: Tabela de tributação exclusiva na fonte ano 2013 .....	68
Quadro 7: Tabela de tributação comparativa do desconto do IRF sobre a PLR 2013 .....	69

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribuição da renda das famílias brasileiras por classe social .....	27
Figura 2: Distribuição da renda das famílias brasileiras em R\$ .....	27
Figura 3: Tela simulada total entre todos funcionários da empresa ano 2012.....	49
Figura 4: Tela simulada total entre todos funcionários da empresa ano 2013.....	50
Figura 5: Simulador utilizado para demonstração do cálculo do PLR .....	55
Figura 6: Tela simulada departamento de vendas 2012 .....	58
Figura 7: Tela simulada departamento de serviços 2012 .....	59
Figura 8: Tela simulada departamento de peças 2012 .....	60
Figura 9: Tela simulada departamento administrativo 2012 .....	61
Figura 10: Tela simulada departamento de vendas 2013 .....	62
Figura 11: Tela simulada departamento de serviço 2013 .....	63
Figura 12: Tela simulada departamento de peças 2013 .....	64
Figura 13: Tela simulada departamento administrativo 2013 .....	65

## LISTA DE SIGLAS

ARRH – Administração de recursos humanos

DRE – Demonstrativo de Resultados

EVA® – Economic Valued Added (Valor econômico agregado)

FGTS – Fundo de garantia por tempo de serviço

IBGE – Instituto brasileiro de geografia e estatística

INSS – Instituto nacional de previdência privada

IR – Imposto de renda

IRRF – Imposto de renda na fonte

IRPJ – Imposto de renda pessoa jurídica

MP – Medida provisória

MVA – Valor de mercado agregado/ Valor de mercado adicionado

PL – Participação de Lucros

PLR – Participação nos lucros e resultados

PPR – Programa de participação nos resultados

RH – Recursos humanos

ROI – Retorno sobre investimento

SENAI – Serviço nacional de aprendizagem industrial

SESC – Serviço social do comercio

SESI – Serviço social da indústria

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 TEORIA EPISTEMOLOGICA DA AGÊNCIA.....	15
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	16
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH) .....	19
2.3.1 Desenvolver pessoas para aumento da produtividade .....	22
2.3.2 Formas de remuneração.....	24
2.4 LEGISLAÇÃO.....	29
2.4.1 Os principais aspectos fiscais do PLR .....	31
2.4.2 A contabilidade e o PLR.....	31
2.4.3 Conceito do EVA® (Economic Value Added) .....	33
2.4.4 Cálculo do EVA® .....	34
2.4.5 Vantagens do EVA®.....	36
2.4.6 Conceito de Lucro e de Resultado .....	37
2.4.7 Vantagens (oportunidades) e desvantagens (ameaças) do PLR.....	38
2.4.8 Como se distribui esse lucro (práticas) .....	40
2.4.9 PLR com base em metas e objetivos .....	41
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>45</b>
3.1 COLETA DE DADOS .....	45
3.2 TRATAMENTO DE DADOS .....	46
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	46
3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	47
<b>4 TRATAMENTO DOS DADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2000 foi promulgada no Brasil a Lei 10.101 que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados (PLR). O objetivo desta Lei é o de regular a participação nos lucros ou resultados de empresas privadas como instrumento de integração entre capital e trabalho e como um incentivo à produtividade. A Lei contém requisitos sobre a prática da PLR em empresas privadas, os quais o esforço realizado por parte do Governo, empresas e sindicatos ao longo de décadas, visando tornar a PLR um componente da gestão empresarial.

De acordo com De Luca (1998) na sociedade existe uma preocupação crescente de se analisar a empresa como uma instituição social e não somente como uma instituição econômica. Isto porque a sociedade vem premiando as empresas que tomam iniciativas de desenvolver atividades sociais relacionadas com seus empregados e com a sociedade e de participar do processo de preservação e proteção do meio ambiente onde ela está inserida.

Como o próprio nome diz, distribuição dos lucros implica em separar um percentual dos ganhos e compartilhar com os colaboradores, propiciando a inclusão do trabalhador como agente participativo nos resultados, influenciando na elaboração de critérios para o estabelecimento de metas do programa de participação. Para as empresas, a importância da PLR reflete-se na oportunidade no aumento de esforços para superação de metas estabelecidas. Dada a importância apresentada sobre o tema, o objetivo do presente estudo é desenvolver um roteiro para implementação da Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) usando como indicador EVA®.

Sua implantação no Brasil teve início há cerca de dez anos, como ferramenta de gestão para potencializar os resultados operacionais, de qualidade e produtividade das empresas.

Observando Tuma (1999) apesar da dificuldade em precisar uma definição única, arriscamos aqui chamar de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas a parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com a performance da empresa. Não deve, portanto, ser

confundida com aumentos reais de salários que são incorporados devidamente à remuneração, mesmo quando baseados na produtividade ou qualquer outro indicador de eficiência. Tão pouco se trata de um simples abono sem nenhuma ligação com o resultado do empreendimento.

A PLR é, simultaneamente, uma parcela variável da remuneração do trabalhador e um prêmio pelos resultados econômicos – financeiros ou físico – operacionais alcançados. Porém, não se incluem nessa categoria os prêmios concedidos pelas empresas a posteriori, de forma unilateral, sem nenhum acordo ou negociação prévia. Ou seja, as regras para a contribuição do prêmio devem ser conhecidas de antemão para que se configura PLR Tuma (1999, p.201).

Além de motivar funcionários e direcionar os esforços de todos para os mesmos objetivos, um programa estruturado de participação nos lucros e resultados também pode ajudar as empresas aliviar a carga tributária.

É difícil acertar na distribuição do lucro porque o sucesso do chefe depende de todos os integrantes da equipe e, em alguns casos, depende também da qualidade da mão-de-obra indireta. Assim sendo, existe o risco de gerar insatisfação entre os colaboradores que atuam nos bastidores.

Porém a distribuição pode ser um tiro no pé, se não for bem planejada, criando clima de desconfiança, ou concorrência entre os funcionários.

O lucro líquido gera um aumento do capital de giro próprio, ele poderá ser distribuído aos sócios desde que não provoque falta de capital de giro para que a empresa possa desenvolver os seus negócios futuros.

Se a empresa deixou de pagar determinados impostos ou contribuições, ou não têm recursos financeiros para saldar seus débitos fiscais e, não parece razoável que o recurso para pagar dividendos apareça. Este trabalho será focado em material publicado sobre PLR, com aplicação do índice EVA® para apurar o valor a ser distribuído aos colaboradores utilizando-se de dados de uma empresa que chamaremos de beta, e como delimitações têm as médias e pequenas empresas comerciais.

Tuma (1999, p.210) fala que um programa de participação nos lucros ou resultados pode ser uma boa forma de aumentar a produtividade de sua empresa. "O funcionário com participação nos lucros tende a pensar como sócio".

Para De Luca (1998, p.19) “toda essa transformação de mentalidade tem uma justificativa básica: a empresa tem uma grande influência na qualidade de vida dos seus trabalhadores, além de incidir diretamente na vida das cidades”.

A intenção de distribuição de lucros e/ou resultados há uma posição firme e inquestionável de envolver os seus empregados diretamente para que se alcance o lucro e o resultado positivo da empresa. O Empregado sabedor dessa medida salutar, facultativa e não obrigatória da distribuição de lucros, participa das atividades com muito mais empenho e coopera com o Empregador com mais afinco no desenvolvimento da atividade deste.

Diante destas afirmativas verifica-se a importância de buscar resposta ao seguinte questionamento como implementar PLR (Plano de Participação de Resultados) aplicando EVA® em empresas comerciais de pequeno e médio porte?

Para responder esta pergunta será estudado um modelo para implementação de distribuição de Resultados (PLR) para colaboradores de pequenas e médias empresas comerciais, propondo a aplicação por intermédio do indicador EVA®.

Para chegar neste modelo de implementação de PLR será usado os seguintes passos :

- Quais as implicações de uma prática de distribuição de lucros/resultados com ênfase nas metas e objetivos.
- Como é praticada a participação nos lucros/resultados com aplicação do EVA®.
- Através de um simulador para demonstrar como fica o cálculo da distribuição na prática, com dados do DRE de uma empresa comercial de médio .

O presente estudo justifica-se pelo fato de que no Brasil as empresas de médio e pequeno porte não distribuem lucros(PLR), seja por falta da correta interpretação das informações gerenciais, ou pelo desconhecimento de índices de cálculo, deixando de utilizar os recursos que essa ferramenta dispõem para alavancar ganhos para ambas as parte (empresa e colaborador) .

No presente estudo utilizou-se EVA® para fins do cálculo da base de distribuição, onde será demonstrado como e feita a apuração dos valores a serem distribuídos e quais as práticas usadas no mercado atual e quais benefícios trará para os colaboradores e empresas.

O trabalho está dividido em quatro capítulos: no primeiro capítulo apresenta-se a introdução ao tema dissertativo; o segundo capítulo aborda o marco teórico, especificamente sobre a gestão de pessoas, administração de pessoas; o terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada. O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados e por fim as considerações finais.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 TEORIA EPISTEMOLOGICA DA AGÊNCIA

A base dos estudos empíricos sobre a relação entre estrutura de propriedade, criação de valor e desempenho da empresa foi iniciada pelo trabalho de Berle e Means (1932) ao apresentarem evidências empíricas a respeito da separação do direito de propriedade e do controle do capital. O problema relacionado com a estrutura de propriedade e controle foi, pela primeira vez, citado por Adam Smith (1776 apud JENSEN e MECKLING, 1976) no seu trabalho “A Riqueza das Nações”.

De acordo com Jensen e Meckling (2008) a Teoria da Agência consiste na relação contratual na qual o ‘principal’ encarrega o ‘agente’ de prestar algum serviço em seu benefício, delegando a este certo poder de decisão.

Nesta teoria, segundo Hendriksen e Van Breda, (1999, p.139) “um desses dois indivíduos é um agente do outro, chamado de principal – daí o nome de Teoria de Agência. O agente compromete-se a realizar certas tarefas para o principal; o principal compromete-se a remunerar o agente”. A expressão ‘principal-agente’ não se restringe apenas à relação entre o proprietário ou acionista (principal) e o administrador (agente), mas também em outras esferas hierárquicas da organização, bem como em qualquer ambiente de relações humanas.

Para Hendriksen e Breda (1999) a Teoria da Agência é um modelo de tomada de decisão para mais de um indivíduo, que tem um enfoque prescritivo, embasado num modelo normativo que envolve a teoria da utilidade. Neste modelo, onde um dos indivíduos é o agente e o outro é o principal, o primeiro cumpre certas tarefas para o segundo, o qual se compromete a remunerá-lo.

Segundo Hillbrecht (1999, p.93) o principal é o avaliador das informações e o responsável pela escolha do sistema de informação e o agente assume o papel de tomador de decisão, optando pelas melhores alternativas de decisão do ponto de vista do proprietário e das informações que a eles estarão disponíveis.

As informações que o principal recebe são fornecidas em sua maioria pelo agente, pode ter o controle da informação fornecida ao principal, possibilitando a assimetria de informações, causando diferentes níveis de informação entre agente e principal. Hendriksen e Breda (1999)

De acordo com Arrow (1985, p.37):

O elemento comum é a presença de dois indivíduos. Um (o agente) precisa escolher uma ação de um número de alternativas possíveis. A ação afeta a riqueza de ambos, o agente e outra pessoa, o principal. O principal, no mínimo no mais simples caso, tem uma função adicional de descrever as regras de pagamento; isto é, antes que o agente escolha a ação, o principal determina a regra que especifica a taxa a ser paga ao agente como uma função da observação dos resultados da ação pelo principal. O problema adquire interesse somente quando existe incerteza em algum ponto, e em particular, quando a informação disponível para os dois participantes é desigual.

Segundo North (1990) para minimizar custos de transação e o oportunismo as partes devem estar envolvidas e compartilhando o mesmo propósito. O agente realizando aquilo que lhe foi proposto - disponibilizando informações claras – em sintonia com as necessidades do principal. Este último, por sua vez, deve saber se suas atribuições estão sendo observadas. A informação é um quesito importantíssimo para que esse equilíbrio aconteça e o controle seja realmente efetivo. (North, 1990, p. 36).

A teoria da agência analisa os conflitos e os custos resultantes da separação entre propriedade e o controle do capital. A teoria da agência (JENSEN; MACKLING, 1976), preocupa-se em resolver dois problemas que podem ocorrer nos relacionamentos de agência: quando os desejos ou metas entre o principal e o agente são diferentes e quando é difícil ou caro para o principal verificar quais atividades o agente está desenvolvendo.

A teoria da agência se encaixa neste trabalho na medida em que os interesses se conflitam entre empregadores e empregados. Como as pessoas são parte essencial nas organizações e a implementação de um PLR depende de suas ações, a gestão de pessoas é um dos fatores críticos para sucesso do programa de distribuição de lucros ou resultados.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de gestão de pessoas abrange os indivíduos e as organizações, ambos são interdependentes: o colaborador passa boa parte da sua vida dentro da empresa e dependem da mesma em diversos níveis; e a empresa tem em seu quadro de colaboradores suas competências estratégicas para construir um diferencial competitivo para atingir o sucesso.

Os estudos de Militão (2006, p.42) explicam as metodologias implementadas na gestão de pessoas:

Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A gestão de pessoas visa a valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava a técnica e o mecanicismo do profissional

Ainda de acordo com Albuquerque (2002) o conceito de gestão de pessoas transitando para a gestão estratégica de pessoas, onde a função de recursos humanos é ressaltada, no intuito de propiciar mudanças dentro da organização e servir como um instrumento estratégico que oriente aos melhores caminhos diante dos desafios encontrados no ambiente empresarial.

Desta forma ainda segundo Albuquerque, a melhor maneira de ambas as partes alcançarem os seus objetivos é através da solução ganha-ganha, o diferencial competitivo consiste principalmente na satisfação e comprometimento do colaborador, já que, assim, o mesmo se torna mais produtivo.

O experimento de Hawthorne que ocorreu entre os anos de 1927 e 1933 na fábrica de aparelhos telefônicos Western Electric, conduzido pelo professor Elton Mayo. Cujos estudos revelaram que entre os “fatores mais importantes para o desempenho individual estão as relações com os colegas e os administradores”, evidenciando o comportamento humano como fator preponderante no nível de produção (MAXIMIANO, 2009, p. 154).

Gil (2011, p.17) conceitua Gestão de Pessoas como sendo “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”, e que, tal função gerencial, constitui uma evolução na Administração de Pessoas. O autor completa explicando que o termo Gestão de Pessoas surgiu no final do século XX e tem similaridade com outras de maior atualização que também foram popularizadas, tais como: Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

O destaque da Gestão de Pessoas na forma de dirigir os grupos está conectado com as novas formas de gestão. Robbins (2005) entende que o dirigente

contemporâneo precisa dominar as técnicas de Gestão de Pessoas para obter sucesso.

Neste sentido, é preciso aprofundar conhecimentos sobre esta ciência que ensina a transformar o trabalhador em parceiro da organização.

Tendo como foco a produtividade das pessoas, é importante o desenvolvimento de uma administração voltada para a gestão de pessoas, diferente de um simples departamento de recursos humanos na empresa. Chiavenato (1999, p.27) já atestava isso quando escreveu que “as empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões”.

Rosa (2006, p.27-28) argumenta ainda que o uso de “ferramentas gerenciais tem-se mostrado altamente eficaz no alcance dos objetivos das organizações” e que a viabilidade dessa ferramenta passa pela compreensão dos funcionários, norteando suas ações para atingir as metas propostas.

A escola das relações humanas prioriza o indivíduo como ser social e o comportamento coletivo nas organizações, levando em consideração administração de indivíduos que formam grupos de trabalho e de colaboradores que convivem entre si.

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. (CHIAVENATO, 2000, p.162).

Ainda conforme (CHIAVENATO, 2000), treinar, aperfeiçoar, motivar e reter talentos, reconhecer sua importância para o crescimento e desenvolvimento da organização, é fundamental para o bom desempenho das empresas. Benefícios, recompensas e incentivos devem ser oferecidos aos colaboradores para estimular a participação e colaboração para um melhor desempenho individual, de equipes e, também, das organizações.

O reconhecimento da dedicação e adoção de uma remuneração diferenciada causam impacto positivo para o indivíduo, que vê seus esforços recompensados pela organização da qual faz parte.

Para(CHIAVENATO, 2000) a satisfação do funcionário com seu ambiente de trabalho, o envolvimento com os objetivos e as metas, podem criar uma atmosfera mais harmônica, refletida no aspecto pessoal e profissional, interferindo diretamente na produtividade e qualidade, beneficiando a todos os envolvidos, promovendo uma parceria de ganhos.

As organizações atuais são desafiadas a reter seus talentos diante da adoção de estratégias eficientes. Para isso precisam “criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal” (GIL, 2011, p. 46). As pessoas tenderão a desenvolver uma relação saudável com a organização quando se depararem com um ambiente de valores éticos em prol das pessoas.

Maslow brilhantemente predisse: "Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento".

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

Nos dias atuais, as pessoas continuam sendo o mais valioso dos recursos das organizações. Com isso, o dilema da Administração de Recursos Humanos (ARH) está no fato de necessitar “tratar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais, etc.) ou como recursos (dotados de habilidades, capacidades e conhecimentos etc.)” (CHIAVENATO, 1995, p. 87).

Assim, pode-se afirmar que as organizações são compostas por pessoas. Por conseguinte, o homem é um animal social, pois se caracteriza por uma irreprimível tendência a vida em sociedade, além de possuir participações multigrupais. Ainda, vive em organizações, em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Contudo, a viabilidade humana é enorme, pois cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências de uma enormidade de variáveis (CHIAVENATO, 1995, p. 61).

Ainda, Chiavenato (1995) descreve que “o comportamento das pessoas em uma organização torna-se complexo, uma vez que depende de fatores interno [...] e externos [...]”. Desta maneira, pode-se entender que as pessoas devem ser geridas ou administradas, conforme segue. A gestão de pessoas demanda de políticas que visam satisfazer as necessidades das pessoas, isto porque qualidade e competitividade exigem que, além de saber fazer, queiram fazer, pois somente desta forma os objetivos organizacionais serão atingidos. Chiavenato (1995, p.64)

Na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo, a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de auto-realização (CHIAVENATO, 2004, p. 256b).

Considerando o cenário competitivo existente entre as empresas e os profissionais que buscam seu espaço dentro das empresas, os papéis assumidos pelos profissionais de RH na gestão de pessoas são múltiplos: eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos.

Precisam ser parceiros e políticos simultaneamente. Em outros termos, para que a área de RH possa adicionar valor à organização, servir aos seus objetivos e criar vantagens competitivas ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos (CHIAVENATO, 2004a).

No entanto, a mão de obra tem mudado. Para o mesmo autor:

As pessoas que vivem e trabalham nas organizações estão se caracterizando por aspectos como diversidade, novas habilidades e competências e diferentes valores sociais. As organizações e seus dirigentes devem estar preparados para lidar com pessoas de diferentes raças e etnias, de diferentes idades e bases culturais, de diferentes perspectivas e preferências de estilo de vida e de diferentes idades e bases culturais, de diferentes perspectivas e preferências de estilo de vida e de diferentes valores pessoais (CHIAVENATO, 2004, p. 13c).

Desta maneira conforme (CHIAVENATO, 2000), o RH é visto como uma das áreas mais afetadas pelas mudanças que ocorrem no mundo moderno, sendo que, impulsionado pela rotatividade de novidades no mercado, e pelo surgimento de novas áreas profissionais, o pessoal de RH precisa acompanhar esta evolução para captar e ou desenvolver bons colaboradores.

O século XX proporcionou o aparecimento de três eras distintas. A Era da Industrialização Clássica, de relativa estabilidade, trouxe o modelo hierárquico, funcional e departamentalizado de estrutura organizacional. Foi a época das relações industriais. A Era da Industrialização Neoclássica, de relativa mudança e transformação, trouxe o modelo híbrido, duplo e matricial de estrutura organizacional. Foi a época da administração dos recursos humanos. A Era da Informação, de forte mudança e instabilidade, está trazendo o modelo orgânico e flexível de estrutura organizacional, no qual prevalecem as equipes multifuncionais de trabalho. É a época da gestão de pessoas e com pessoas. No mundo de hoje, as preocupações das organizações se voltam para a globalização, pessoas, clientes, produtos, serviços, conhecimento, resultado e tecnologia (CHIAVENATO, 2004, p. 58a).

Na área de Recursos Humanos é trabalhado o fato que é intrínseco ao comportamento do ser humano, a Motivação. (GIL, 2011), fala da necessidade, do esforço e da vontade de cada um, para desenvolver esta postura, é um efeito no comportamento das pessoas, advindo de uma causa, de um fato, de um estímulo. Desta forma, o RH estimula a motivação dos funcionários, com o programa de participação da PLR, como fonte de lucro e a causa.

Maximiano (2009), afirma que motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta, apresentando disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

A teoria das necessidades humanas, de acordo com Abraham Maslow, é que a visão a respeito da motivação é bastante positiva. De acordo com essa teoria de Maslow, “as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra, e orientando-se para a auto realização” (MAXIMIANO, 2009, p.312).

Sendo assim, o papel de cada líder de setor, de equipes, de unidades e de toda organização é primordial para o sucesso da Gestão de Pessoas, tendo em vista que não é somente o Setor de Recursos Humanos (RH) que é responsável pelo adequado e eficiente gerenciamento das pessoas, mas sim, todos os que ocupam posições de liderança na organização.

Os líderes formais, ou seja, os que são constituídos de autoridade pela organização devem agir em prol do desenvolvimento do seu grupo de liderados. O bom líder “consegue que todos os colaboradores o queiram sempre ajudar e se sintam realizados com isso” (GIL, 2011, p. 238).

### 2.3.1 Desenvolver pessoas para aumento da produtividade

Colaboradores em constante processo de desenvolvimento participam de várias atividades que lhe agregam conhecimentos, tanto dentro como fora da organização: treinamentos técnicos e comportamentais, formação educacional, envolvimento com projetos profissionais, prática de voluntariado, participação em feiras e congressos, até mesmo visitas aos clientes e fornecedores proporcionam experiências enriquecedoras Locke e Latham (1990).

O treinamento e o desenvolvimento das pessoas, bem como a comunicação eficaz, dão maior resultado quando há incentivo ao compartilhamento de conhecimentos entre os participantes. Para maior sucesso, a organização pode adotar a gestão do conhecimento, que “é um processo de organização e distribuição do saber coletivo da empresa de maneira a fazer com que a informação certa chegue à pessoa certa, na hora certa” (ROBBINS, 2005, p. 242).

Delegar responsabilidades e autoridade representa o crescimento das organizações, que ocorrem por meio das pessoas, estas mudanças são reflexos das novas formas de gerir pessoas por parte das organizações, que atualmente, têm assumido como premissas. ( ROBBINS, 2005)

Conforme Dutra (2004, p.16):

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvidas por pessoas, originando [...]. O desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando-se sua individualidade; a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas; a gestão de pessoas deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo; as pessoas abrangidas pelas práticas de gestão da empresa não são apenas as que estabelecem um vínculo formal de emprego com a organização, mas todas as que mantêm algum tipo de relação com a organização.

As competências ligadas ao gerenciamento de pessoas devem servir de referência a todos os profissionais da organização. Como destaca Menezes (2004):

- a) Entender a realidade - e saber tirar proveito do momento atual em favor da empresa;
- b) Saber se comunicar-se - os colaboradores precisam entender quais são os valores, a missão e a visão que devem seguir;



- c) Resolver conflitos - com ética, senso de justiça e responsabilidade;
- d) Entender as necessidades e deficiências de cada profissional; estimular os pontos fortes e desenvolver os pontos fracos;
- e) Ser muito voltado para o seu auto-desenvolvimento e ter boa auto-estima. E, claro, desenvolver essas competências nos liderados;
- f) Dar e receber feedback;
- g) Conduzir reuniões de trabalho com eficácia, transparência e objetividade;
- h) Ter muito planejamento e organização na hora de definir as suas metas pessoais e as da equipe;
- i) Tomar as decisões nos momentos certos;
- j) Usar da resiliência para suportar as adversidades;

Neste contexto ainda Menezes (2004), destaca que a Gestão de Pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- a) Ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e realizar sua missão;
- b) Proporcionar competitividade à organização;
- c) Proporcionar à organização colaboradores bem treinados e motivados;
- d) Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- e) Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- f) Administrar a mudança;
- g) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

De acordo com Tuma (1999), muitas empresas avançaram para a Administração participativa, implementando a PLR empurradas pela revolução tecnológica e pelo desafio da competitividade. A abertura dos mercados e a globalização da economia, entre outros fatores, criaram um ambiente de competitividade que obrigou as empresas a focalizar o planejamento estratégico em duas prioridades: satisfação dos clientes e aumento da produtividade. Por outro lado, os impactos da tecnologia da informação simplificaram, e ao mesmo tempo, sofisticaram as organizações. Conforme Tuma (1999, p.38),

O antigo modelo de trabalhador que executava tarefas compartimentadas e repetitivas teria que dar lugar para um trabalhador mais dinâmico e polivalente. Este teria agora que operar várias máquinas ao mesmo tempo. Para realizar suas múltiplas funções, o trabalhador teve que ganhar autonomia e controle sobre o seu trabalho, dispensado níveis intermediários de chefia que antes controlava essas ações. O processo de produção passou a ser responsabilidade do trabalhador. Com essas mudanças, o trabalhador se torna adaptável às novas formas de trabalho.

Desta forma, conforme Chiavenato (1995) a teoria do campo pode explicar o motivo pelo qual um mesmo objeto, situação ou indivíduo podem ser vistos de maneiras diferentes por outras pessoas. Com isso, o autor explica que a teoria cognitiva:

[...] decorre de situações que envolvam especificamente um processo de decisão por parte de uma pessoa. Em função dessas teorias surgem três enfoques a seguir:

- a) O homem como um ser transacional;
- b) O homem com um comportamento dirigido para um objetivo;
- c) O homem como um modelo de sistema aberto (CHIAVENATO, 1995, p. 64)

Várias teorias foram criadas para explicar o comportamento humano, é nesse paradigma que as organizações cada vez mais buscam alternativas na área de recursos humanos para estudar e analisar o colaborador como um todo, buscando a melhor forma de remunerá-lo como será descrito a seguir.

### **2.3.2 Formas de remuneração**

Um aspecto interessante de analisar diz respeito ao comportamento dos componentes de remuneração segundo Jensen & Smith (2008): a remuneração base fixa e a variável que assumem um papel ativo e importante nas decisões de gestão da empresa. Os planos de remunerações não são uniformes e variam de com diversos fatores que podem estar relacionados com a própria empresa, tais como: o setor em que se insere, a sua dimensão, a estratégia adotada; e outros fatores, conforme as características do gestor.

Os salários são a principal base dos contratos de trabalho, representando a parte fixa da remuneração. Por outro lado Jensen & Smith (2008), a parte variável da remuneração está positivamente associada com a produtividade marginal do gestor, ou seja, está ligada ao desempenho profissional do indivíduo e da empresa, de forma a compensar e premiar o seu bom desempenho e a assertividade na tomada de decisão.

Segundo Gibbs (1995) os incentivos atribuídos têm um papel relevante nas decisões de gestão da empresa e, de acordo com os princípios da teoria da agência está diretamente relacionado com o desempenho da empresa, sendo uma maneira de alinhar interesses entre gestores e acionistas.

Segundo Jensen & Smith (2008 p. 87) a remuneração pode ser afetada pela variável risco, pois a teoria da agência propõe que gestores mais avessos ao risco tendem a preferir níveis de remuneração mais assentes na componente fixa. Por outro lado, gestores menos avessos ao risco tendem a “exigir” remuneração com maior peso da componente variável como forma de premiar o seu bom desempenho.

Atualmente, as remunerações constituem uma importante ferramenta estratégica nos mercados altamente globalizados e competitivos abaixo citamos os modelos praticados. Motta (2005)

Remuneração fixa: Salário mensal; 13º salário; Férias (todo ano), o funcionário recebe um mês de salário sem trabalhar + um adicional equivalente a 1/3 do valor do salário; INSS (todo mês), a empresa paga ao INSS um a contribuição de 20% do valor do salário do empregado, além de descontar do funcionário uma contribuição de 8% a 11% do salário de acordo com a tabela do MPS; FGTS (mensalmente), a empresa paga um valor equivalente a 8% do salário do funcionário para o FGTS A empresa também recolhe o Seguro de Acidente de Trabalho (de 1% a 3% sobre a folha de pagamento); Contribuição para terceiros (SESI, SENAI, etc.), que varia de acordo com a atividade. Motta (2005)

Benefícios: Plano de saúde; Auxílio-alimentação; Seguro de vida; Complementação de auxílio doença; Plano odontológico; Benefício farmácia; Previdência privada, Empréstimos, *Check-up*; Programas especiais para aposentados e Benefícios flexíveis. Motta (2005)

Remuneração Variável: Prêmio e bônus (valor fixo ou percentual sobre o salário do funcionário que atinge determinadas metas); Gratificação (valor que o empregador pago ao funcionário), sem vínculo com nenhuma meta; Comissão (percentual sobre vendas feitas pelo funcionário); Programa de ações (“stock options”), o funcionário recebe a opção de comprar ações da empresa a um preço prefixado, lucrando com a valorização dessas ações e Prêmios e bônus (valor fixo ou percentual sobre o salário do funcionário que atinge determinadas metas), num prazo normalmente superior a um ano; Participação nos lucros ou resultados da empresa. Motta (2005)

A principal vantagem dos incentivos é a sua capacidade de alinhar os esforços das pessoas com os objetivos da empresa, de maneira a alcançar os resultados organizacionais pretendidos, pois sua flexibilidade permite que a

organização estabeleça a sua política de remuneração variável de acordo com os seus objetivos e especificidades adequando a volatilidade do mercado.

Existem várias alternativas de remuneração variável sendo que as mais usadas segundo Xavier *et al.* (1999) são: bônus/gratificação, comissão, incentivos/campanha, participação nos resultados, participação nos lucros, participação acionária.

#### **Bônus/Gratificação**

Utilizado principalmente por grandes empresas multinacionais, para remunerar os altos escalões. Os valores são pagos periodicamente, em razão do resultado obtido, geralmente lucro líquido.

#### **Comissão**

É a forma mais antiga e tradicional de remuneração. Utilizada principalmente para remunerar os funcionários da área comercial consiste em um percentual sobre o volume de vendas.

#### **Incentivos/Campanha**

Utilizado principalmente para o alcance de metas pré-estabelecidas, tem um tempo de duração determinado. O pagamento é feito por meio de bens, serviços ou viagens.

#### **Participação nos Resultados**

É a distribuição de ganhos financeiros decorrentes de aumento de produtividade, redução de custos, ou melhoria de outras metas pré-determinadas.

#### **Participação nos Lucros**

É a distribuição de parte do lucro da empresa segundo critérios pré-estabelecidos.

#### **Participação Acionária**

É uma forma de incentivo de longo prazo, geralmente destinada aos cargos de direção de empresas de capital aberto. Caracteriza-se pela distribuição ou venda facilitada de ações, que podem ser negociadas, após um período de carência.

A França é pioneira no conceito de participação nos resultados. Primeiro foi um decreto de Napoleão Bonaparte, de 15 de outubro de 1812, que regulava a participação dos atores da Comédie Française nos lucros líquidos das atividades do

teatro francês. No Decreto constava que, além dos salários fixos dos atores, haveria um percentual sobre o lucro calculado no final de cada ano.

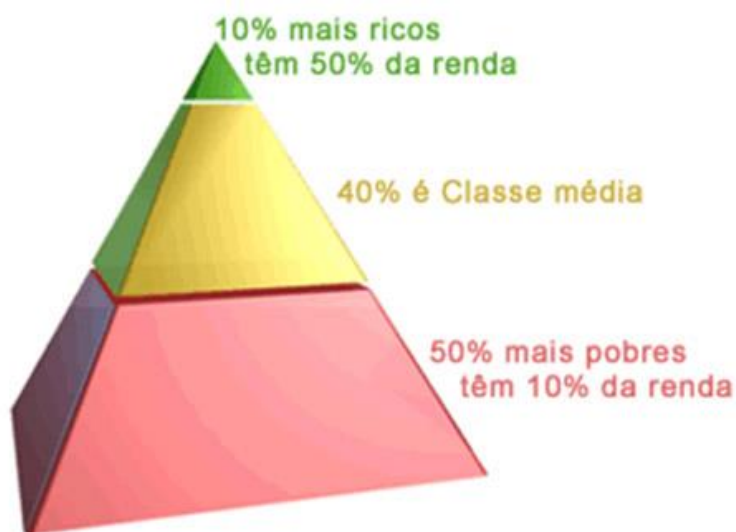
Depois foi Edmé-Jean Leclair, em 1843, distribuindo parte dos lucros de sua empresa – um atelier de pintura e vidraçaria – a seus empregados ao perceber os reflexos negativos da situação econômica por causa do liberalismo presente em toda Europa sobre a relação entre capital e trabalho. Em 1889, em Paris, realizou-se o Congresso Internacional de Participação nos Lucros, onde foram discutidos e analisados diferentes enfoques do assunto (BARASOUL, 2006)

A figura 1 demonstra como é atualmente a situação dos trabalhadores brasileiros em relação a distribuição de renda em nosso país, e como a PLR pode melhorar a remuneração de seus colaboradores e conseqüentemente alterar esta realidade seguindo o modelo de países como França e toda Europa.

A distribuição de rendas e sua concentração, ou sua distribuição desigual, segundo estudo publicado a pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), 40% dos mais pobres concentravam somente 13,3% da renda do país, de acordo com o relatório Sínteses de Indicadores Sociais, elaborado através de uma ampla pesquisa realizada em domicílio.

Em 2012, segundo o IBGE, 6,4% das famílias brasileiras recebiam até um quarto de salário mínimo por pessoa (cerca de R\$ 155,50) e 14,6% ganhavam entre um quarto e meio salário mínimo por pessoa (entre R\$ 155,50 e R\$ 311), como demonstra o gráfico:

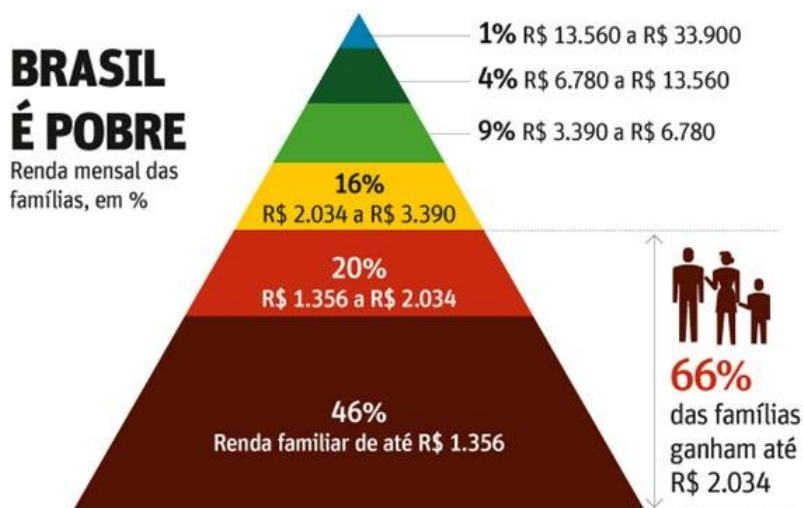
Figura 1: Distribuição da renda das famílias brasileiras por classe social



Fonte: IBGE, 1999.

Um país pode ser muito rico e seus habitantes muito pobres. Ou pode não ser tão rico que seus habitantes possam ter um padrão de vida superior ao de um país que tenha uma renda per capita maior. O que vai determinar essa diferença é o perfil da distribuição de renda, demonstrada na figura 2.

Figura 2: Distribuição da renda das famílias brasileiras em R\$



Fonte: Data folha/Nov., 2013.

Obs.: a soma não chega a 100% pois parte dos entrevistados se negam a declarar a renda.

As pessoas como são partes integrantes de processos e tomadas de decisão tem como objetivo um ganho maior seja ele por reconhecimento, satisfação

pessoal ou financeiro, a legislação favorece no que tange ao ganho financeiro dando vantagens conforme demonstrado na sequência.

## 2.4 LEGISLAÇÃO

A legislação brasileira evidencia que a participação nos lucros ou resultados é facultativa às empresas e seu pagamento só será obrigatório quando houver cláusula expressa em instrumento coletivo.

Atualmente, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa é assegurada pela Lei n. 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que legalizou a Medida Provisória (MP) n. 1982-77, de 23 de novembro de 2000.

A legislação vigente estabelece que o programa de PLR deve ser negociado entre a empresa e seus colaboradores por meio de comissão constituída por representantes da empresa, dos empregados e um representante do sindicato, contendo representação direta do Sindicato.

Sabe-se que no Brasil a legislação tem vantagens fiscais para a distribuição de lucros. A legislação de imposto de renda prevê a dedutibilidade das participações atribuídas pelos contribuintes:

- a) a seus empregados segundo normas gerais aplicáveis, sem discriminações, a todos que se encontrem na mesma situação.
- b) aos trabalhadores da empresa, nos termos da Lei 10.101/2000.

A Lei n. 10.101/2000 define que a participação nos lucros e resultados não tem vínculo com o salário e trata acerca da isenção de encargos trabalhistas e de deduções como despesa operacional para apuração do Lucro Real (art. 3º):

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade. § 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição [...] (BRASIL, Lei 10.101, 2000).

A referida lei esclarece que a única incidência de tributo sobre os valores recebidos a título de participação nos lucros cabe à pessoa física, que será tributada na fonte, devendo à pessoa jurídica reter e recolher o valor do imposto.

- a) comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;
- b) convenção ou acordo coletivo.

Para Della Rosa (2007) qualquer procedimento escolhido deverá conter regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos da participação e de seus requisitos, inclusive mecanismos de aferição das informações relacionadas ao cumprimento do acordo, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerado, entre outros, os seguintes critérios e condições:

- a) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade, da empresa;
- b) programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

As empresas, funcionários e sindicatos negociam uma meta anual e a partir daí implementam seus modelos de gestão, com desenhos que podem variar de um setor para o outro, do executivo ao chão de fábrica.

Conforme Martins (2000, p.85) a Constituição Federal não se limitou a incluir a participação nos lucros no rol de direitos dos empregados. Houve, também a preocupação no sentido de que a participação nos lucros ficasse desvinculada da remuneração do empregado, e ainda acrescentou o termo resultado, passando assim a ser participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas, tudo nos termos da Lei 10.101/2001 que a regulamenta.

Assim, Nascimento relata que:

[...] os valores pagos a título de participação nos lucros não serão considerados para efeitos de incidência de ônus sociais, trabalhistas, previdenciários ou fiscais e desta forma, a participação nos lucros não entra no salário-base do empregado para fins de recolhimento do fundo de garantia, do cálculo de indenização de 13º salário, de remuneração das férias e do repouso semanal, de pagamento de adicionais salariais, de previdenciárias etc. (2001, p.602).

Não existem valores máximos para ser pago no PLR, uma vez que a lei não restringiu e há poucas decisões sobre a matéria, a seguir as normas de remunerar o empregado com verbas não sujeitas à tributação do INSS e dedutíveis para fins de IRPJ e CSLL, a qual, se bem utilizada, pode gerar benefícios para ambas às partes.



### **2.4.1 Os principais aspectos fiscais do PLR**

De acordo com a Lei 10.101/2000, os principais aspectos fiscais são: imposto de renda na fonte, INSS e FGTS, imposto de renda – pessoa jurídica, contribuição social sobre o lucro líquido – CSLL.

#### **- Imposto de Renda na Fonte**

As participações respectivas serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

#### **- INSS e FGTS**

A participação dos trabalhadores nos lucros, quando distribuída de acordo com a Lei 10.101/2000, não se sujeita à incidência de INSS e FGTS ou qualquer outra verba trabalhista.

#### **- Imposto de Renda - Pessoa Jurídica**

A pessoa jurídica tributada pelo Lucro Real poderá deduzir, como despesa operacional, as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, dentro do próprio exercício de sua constituição.

Assim, não há necessidade que a participação esteja “paga” para que seja dedutível, podendo ser contabilizada nos balancetes ou balanço, segundo o regime de competência.

#### **- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL**

Como no Imposto de Renda, admite-se a dedução, como despesa operacional, para fins de CSLL sobre o Lucro Real, da participação dos trabalhadores, dentro do próprio exercício.

Não há dúvidas da importância da contabilidade na análise econômica das empresas, a base de cálculo do PLR e sua aplicação depende do uso dessa ferramenta como vamos demonstrar a seguir.

### **2.4.2 A contabilidade e o PLR**

A contabilidade surgiu na antiguidade através da necessidade que o homem sentiu para organizar e controlar seus bens. Decorrente disto a evolução iniciou com o crescimento da humanidade e com o desenvolvimento de métodos para controle patrimonial.

A evolução da contabilidade se deu através do desenvolvimento e sofisticação do comércio, e começou a ter a influência de outros profissionais da contabilidade com objetivos e problemas diferentes do que faziam parte da escola italiana:

Ribeiro (2009, p.19), afirma que:

Ao identificarmos que a contabilidade teve seu início com os povos primitivos, tudo nos leva a crer que é com o surgimento da linguagem escrita dos números que referida Ciência ganha o seu destaque, considerando o próprio termo “contabilidade” derivado do latim *computabilis*. Esses fenômenos dos números com a própria relação social da procura do homem em satisfazer suas necessidades, no início através do comércio de escambo, depois surge à moeda intensificando trocas diretas, indiretas e o empréstimo.

A demonstração do resultado do exercício segundo Assaf Neto (2010, p. 64) explica que ela “visa fornecer, de maneira esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado exercício social, os quais são transferidos para contas do patrimônio líquido”. O lucro ou prejuízo são resultantes das receitas, despesas e custos incorridos pela entidade em determinado período e apropriados pelo regime de competência.

A partir de então a contabilidade vem sofrendo mudanças, e se aperfeiçoando para proporcionar informações necessárias para a administração da empresa. O Balanço Patrimonial é o principal demonstrativo contábil existente, pois nele encontram-se todos os registros dos fatos ocorridos no período do exercício, porém de maneira estática. Assaf Neto (2010, p. 64)

O resultado contabilmente trata da conclusão a que uma empresa chega ao final de um exercício. É o efeito, a consequência da atividade, ou seu produto, em que poderá estar englobado lucro ou prejuízo. Nestes casos, permanecerá a livre negociação, no que se refere a indicadores de avaliação para a distribuição dos resultados (BARASOUL, 2006).

O lucro nos termos dos PPLR é o contábil, que é encontrado no confronto direto das receitas, despesas e custos. Seu controle é efetuado através da escrituração nas respectivas contas contábeis e refletido nas Demonstrações Contábeis.

Os princípios contábeis que devem nortear a contabilidade das empresas no reconhecimento contábil das receitas, custos e despesas estão expressos no

parágrafo 1º do art. 187 da referida lei, como segue: “As receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente de sua realização em moeda; e os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos”.

Os indicadores mais utilizados pelas empresas são MVA e EVA®, porem neste estudo será utilizada abordagem do EVA®, como indicador pois tem significativas vantagens sendo eficaz como forma de apuração do valor a ser distribuído.

### **2.4.3 Conceito do EVA® (Economic Value Added)**

Davies (1996) diz que o EVA® traduz um resultado que demonstra se a empresa está ganhando, em um exercício, mais do que o custo de capital imputado aos seus recursos utilizados. Permite à administração da empresa o conhecimento exato se ela está criando (EVA® positivo) ou destruindo (EVA® negativo) a riqueza dos acionistas.

O conceito de valor econômico não é recente. Está presente nos livros clássicos de economia e todo administrador busca, mesmo que instintivamente, gerar um retorno superior ao custo de oportunidade do capital (DAVIES, 1996).

Stewart III (2005), um dos precursores do modelo, define o EVA® como sendo o lucro operacional menos o custo de todo o capital empregado para gerar esse lucro. Segundo ele mesmo explica:

O EVA® aumentará se o lucro operacional puder crescer sem necessidade de mais capital ou então se novo capital for investido em projetos que rendam mais do que o custo desse dinheiro, ou ainda se o capital puder ser remanejado ou liquidado das atividades que não gerarem retornos adequados. Por outro lado, o EVA® será reduzido se a administração desperdiçar recursos em projetos que rendam menos do que o custo do capital ou, inversamente, se não se decidir por projetos que gerem mais do que esse custo (STEWART III, 2005, p. 24).

O poder do conceito do Valor Econômico Agregado (EVA®) origina-se da ideia de que você pode não conhecer se a operação está realmente criando valor, levando-se em conta o custo de oportunidade de todo o capital utilizado. Na maioria das operações internas das companhias, não se tem ideia de qual ou de quanto é o valor agregado pelas mesmas, conforme Tully (1993).

O EVA® permite à administração da empresa o conhecimento exato se está criando ou destruindo a riqueza dos acionistas, pois qualquer empreendimento ou projeto que se queira empreender deve produzir um resultado econômico que enseje a apuração de um incremento de EVA® positivo. Desta forma gerará valor adicional para a empresa (DAVIES, 1996).

O Valor Econômico Agregado EVA®) evidencia que não é suficiente apenas a empresa apresentar lucros fantásticos se o capital aplicado para chegar aos resultados for muito maior.

Em resumo Stewart III (2005), descreve que o EVA® é uma forma de se medir a real lucratividade de uma operação ou empreendimento. O que a distingue das demais é que nenhuma outra medida considera o custo total do capital da operação. Neste sentido, considera-se como capital todo dinheiro gasto em ativos, como equipamento pesado, edifícios, computadores, que devem ser produtivos logo após a sua aquisição, mais o chamado capital de giro, composto principalmente por dinheiro e recebíveis. Também é considerado os investimentos de longo prazo, como gastos com pesquisa e desenvolvimento.

#### **2.4.4 Cálculo do EVA®**

Num mundo de modificações extremamente rápidas, onde a busca por resultados é uma constante, o aspecto do Valor Agregado tem se tornado cada vez mais questionado e discutido nas empresas.

O cálculo do EVA® demanda informações tanto do balanço patrimonial como do demonstrativo de lucros e perdas. O EVA® depende de uma eficiência operacional bem como de um bom gerenciamento do balanço patrimonial. A eficiência gera maiores lucros operacionais que são refletidos na contabilização dos demonstrativos de resultados. Necessita-se de um bom gerenciamento do balanço patrimonial para se minimizar o uso dos ativos e de capital e maximizar o lucro operacional. Tully (1993).

A evolução dos planos baseado em EVA® desenvolveu uma fórmula que se adiciona a porcentagem de EVA®, uma porcentagem de melhoria de EVA®. Isso elevou os custos de remuneração, pois aumentos de desempenho, fora do controle da administração, passaram a ser remunerados (YOUNG & O'BYRNE, 2001).

Desse modo, o pagamento do bônus fica estreitamente ligado ao aumento ou diminuição de riqueza do acionista. Se o retorno do investidor for igual a zero, o bônus do administrador também será zero.

Nesse plano, o bônus ganho é creditado em um banco de bônus, e a regra de pagamento é, geralmente, a seguinte: 100% do saldo positivo do banco até a quantia do bônus-alvo, mais 1/3 do saldo do banco que excede o bônus-alvo. Se o saldo do banco é negativo, o bônus não é pago (YOUNG & O'BYRNE, 2001).

Dada a importância da mensuração da criação de valor na empresa, a compreensão e análise do cálculo do EVA® tornam-se imprescindíveis para os gestores das mesmas. A medição do valor através desta ferramenta é feita a partir de informações encontradas nos relatórios contábeis, sendo necessário ainda o auxílio de ferramentas das finanças empresariais para fins de cálculo do custo de capital a ser utilizado, que de acordo com (KASSAI, 2000) pode ser empregado através da teoria de finanças – baseia-se nos valores de retorno do investimento menos o WACC deste investimento (KASSAI, 2000) por intermédio dos Relatórios Contábeis – o EVA®, ainda conforme KASSAI, 2000 é calculado a partir do lucro líquido contábil, menos o custo do capital próprio da empresa.

Assaf Neto (2010), Kassai e Kassai (2000) afirmam que pode ser calculado o EVA® através da demonstração de resultados conforme segue:

Receita Operacional  
 (-) Custos e Despesas Operacionais  
 = Lucro Operacional  
 (-) Imposto de Renda  
 = Lucro Operacional após IR (NOPAT)  
 (-) Custo de Capital de Terceiros  
 = Lucro Líquido do Exercício  
 (-) Custo do Capital Próprio  
 = EVA®

EVA® = Receita Operacional (-) Custos/Despesas (-) Depreciação = Lucro Operacional (-) Despesas Financeiras (=) Lucro antes do IR (-) IR (=) Lucro Líquido (-) Custo do Capital Próprio.

Uma das funções do EVA® segundo Assaf Neto (2010) é servir como instrumento de avaliação de desempenho para as empresas, isso pode ser realizado aumentando os ganhos da empresa sem usar mais capital (por meio da redução de

custos e corte de gastos), utilizando menos capital (com a troca de materiais, por exemplo) e com o investimento em projetos de alto retorno.

A aplicação do EVA® permite uma maior conscientização por parte dos gestores da empresa acerca do capital que é administrado, Assaf Neto (2010), Kassai e Kassai (2000) destacam que uma gestão mais empreendedora possibilita que EVA® seja desdobrado em indicadores de gestão. O desdobramento do EVA® em outros indicadores propicia avaliar o ganho potencial de cada melhoria a ser implementada e seu impacto no resultado final da empresa.

Assaf Neto (2010) alerta que é fundamental esclarecer que nem todas as decisões que elevam o lucro da empresa são capazes de criar valor aos acionistas. Estratégias de investimento, que incrementem o volume de vendas e os resultados operacionais da companhia, caso não produzam um retorno suficiente para remunerar o custo de oportunidade dos detentores do capital, destruirão o seu valor de mercado. Comenta, ainda Assaf Neto (2010), que nesses casos a distribuição de dividendos com base no lucro contábil aumenta, criando a falsa impressão de melhor desempenho da empresa. Na realidade, distribuir dividendos somente se justifica quando a empresa não tiver oportunidades de reinvestimentos dos lucros a uma taxa de retorno que no mínimo iguale àquela que seus acionistas receberiam em alternativas de investimentos.

#### **2.4.5 Vantagens do EVA®**

Algumas das principais vantagens da utilização do EVA®, segundo Gomes (2003):

- Capacidade de conscientizar rapidamente o gestor sobre as expectativas do investidor em relação a sua atuação;
- Linguagem conceitual: é relativamente simples o conceito de valor agregado, diferente de outros conceitos financeiros, como o Valor Presente Líquido, VPL, Taxa Interna de Retorno Modificada, TIRM e outros;
- Utilizado como ferramenta de gestão baseada em valor no suporte ao processo decisório do que agrega ou não valor a toda as partes da empresa;

Atende a vários interesses, tais como:

- Análise do desempenho interno da organização: por englobar as três estratégias financeiras (operacional, de investimento e de financiamento), torna-se instrumento relevante para a gestão de negócios e políticas internas;
- Análise de investimentos: suporte às decisões de fusão, aquisição ou investimentos futuros;
- Apuração do resultado líquido reflete o resultado que realmente sobra para a entidade, após remuneração de recursos obtidos e levando em conta o risco envolvido.

A adoção do EVA® não é um passe de mágica que transforma gerentes, que desfrutam automaticamente de lucros crescentes em qualquer clima econômico. A criação de valor ainda requer uma grande engenhosidade e esforços incansáveis, mas os que possuem melhores informações e maior motivação têm muito mais probabilidades de ter sucesso.

Segundo Aguiar (1999, p.32). : "Respeito pelo custo e disciplina no uso do capital buscando a melhoria constante de resultados econômicos é a essência do EVA®. A mensagem fundamental é simples e poderosa: transforme executivos, gerentes e empregados em agentes que pensam, agem e são remunerados como os acionistas".

Para um melhor entendimento a seguir discorre-se sobre os conceitos de Lucros e Resultados conceituando cada um deles e suas formas de aplicação.

#### **2.4.6 Conceito de Lucro e de Resultado**

O conceito de lucro advém do excedente resultante das atividades de natureza produtiva individual ou coletiva em determinado período. Conceituar lucro requer amparo teórico dado seus aspectos de natureza social, econômica, cultural e até mesmo psicológica. Hendriksen e Van Breda (1999) afirmam que diversas opções têm sido aceitas sobre o conceito de lucro, mas nenhuma tem aceitação universal. Mas, cada uma delas está relacionada à ideia de preservação de riqueza. Com vistas à delimitação do conceito de lucro e resultado aos propósitos do presente estudo, serão abordados aqueles que têm sua origem na contabilidade financeira, conforme descreve Marion (2005, p.81):

A cada exercício social ou período contábil (que será de no máximo 12 meses), a empresa apurará o resultado de suas operações.

Todavia, é recomendável que a empresa apure sucesso (lucro) ou insucesso (prejuízo) em períodos mais curtos: mensais, trimestrais, quadrimestrais, etc. O resultado pode ser positivo – Lucro (superávit), - ou negativo – Prejuízo (déficit). O resultado é a diferença entre Receitas (Vendas) e as despesas.

Considerando a definição o conceito de resultado pode ser amplo excedendo a fronteira contábil-financeira. Observando, Martins (2000) onde resultado pode significar a realização de metas estabelecidas pela empresa, visando melhorar seus procedimentos operacionais como os de produtividade, vendas, controle de qualidade, economia de material e redução de desperdício.

Participação nos lucros ou resultados (PLR) nos remete à destinação de parcela do lucro auferido por uma empresa em determinado período, aos colaboradores que compõem seu quadro funcional. Martins (2000, p.49) define:

Participação nos lucros é o pagamento feito pelo empregador ao empregado, em decorrência do contrato de trabalho, proveniente da lei ou da vontade das partes, referente a distribuição do resultado positivo obtido pela empresa, a qual o obreiro ajudou a conseguir. Tal pagamento pode ser decorrente de lei, de norma coletiva, de regulamento da empresa ou do próprio contrato de trabalho.

Nesse sentido, Martins (2000) ressalta que os programas de Participação nos lucros ou resultados têm sido apontados como uma ferramenta de gestão moderna que visa melhorar a relação capital/trabalho, contribuindo para melhorias da produção, aperfeiçoando o aumento de produtividade.

De acordo com Corrêa (1999, p.33) “a participação nos lucros ou resultados é, com toda certeza, o modelo mais evoluído de relacionamento entre capital e trabalho”. Dessa forma, trata-se de uma ferramenta capaz de incentivar os funcionários a desempenharem seus trabalhos com maior eficiência e qualidade.

A participação dos empregados no lucro ou resultado da empresa será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante aplicação de um dos seguintes procedimentos, escolhidos de comum acordo.

#### **2.4.7 Vantagens (oportunidades) e desvantagens (ameaças) do PLR**

Para uma melhor compreensão, bem como seu desenvolvimento demonstrado quais as vantagens e desvantagens da implantação nas empresas do programa de lucros e resultados.



Para Souza (2005), um dos fatores que levanta discussão na distribuição de lucros é o prejuízo, o empregado dele não participa, porque não é o dono do negócio, logo não assume perdas. Se ele assume prejuízo, não é empregado, e sim sócio. Nem sempre a forma de apuração desse resultado é transparente e fiel aos fatos, podendo gerar dúvidas e desconfianças entre os envolvidos. A importância da transparência na escolha dos critérios deve amparar os objetivos traçados pela empresa que visa com este modelo de remuneração, alavancar os resultados da organização através do comprometimento de seus funcionários.

Segundo Chiavenato (2004, p.300a), os programas de PLR para funcionarem precisam estar embasados no comprometimento das pessoas conscientizando-os através de campanhas: "Quase sempre as empresas esbarram em alguns erros: pôr em prática esses programas sem uma prévia campanha de participação e de compromisso".

A participação nos lucros ou resultados conforme (ROSA, 2006) é considerada pela maioria dos autores como o modelo mais evoluído de relacionamento entre capital e trabalho. Os aspectos motivadores da PLR está na sua capacidade de melhorar o desempenho e a competitividade das empresas, além de incentivar os funcionários para maior eficiência, qualidade, desperdícios obtendo melhorias a curto, médio e longo prazo, o PLR torna o empregado um parceiro da organização

De acordo com (ROSA, 2006) o programa estabelecido de participação nos resultados indica que as metas somam resultados específicos como faturamento, assiduidade, redução de custos e não somente o lucro. Esta forma de participação é mais flexível, uma vez que metas estabelecidas são específicas para: empresa, departamentos, unidades, filial, projeto etc.; facilitando o entendimento e resultados, facilitando o entendimento dos relatórios.

A clareza e a objetividade motiva a participação e o envolvimento dos colaboradores. A desvantagem desta modalidade esta na distribuição de resultados, dependendo da meta fixada, mesmo que a empresa tenha prejuízos, caso o acordo não estabeleça essa condição. Para melhor ilustrar as diferenças entre a distribuição dos lucros e a distribuição de resultados, o quadro numero um(1) mostra as vantagens e desvantagens de cada modalidade.(ROSA, 2006)

Quadro 1: Participação nos lucros e/ou resultados

<b>Participação nos lucros</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com prejuízo não haverá pagamento da PLR.</li> <li>- Motiva a união de esforços.</li> <li>- Alivia a pressão sobre departamento ou unidade.</li> <li>- Solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários.</li> <li>- Melhora a qualidade.</li> <li>- Redução de custos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca transparência.</li> <li>- Análise dos demonstrativos complexos exige conhecimentos específicos.</li> <li>- Maior abertura de dados.</li> <li>- Pode proporcionar menor credibilidade no programa por parte dos funcionários.</li> <li>- Maior necessidade de treinamento para orientar como os empregados poderão contribuir para aquele patamar de lucros.</li> <li>- Desmotivação por causa de pagamentos insuficientes ou por achar que o resultado foi incorreto.</li> <li>- Necessidade de caixa: lucro não significa, necessariamente, dinheiro em caixa</li> </ul>
<b>Participação nos resultados</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite alcançar objetivos específicos</li> <li>- Maior credibilidade por parte dos funcionários.</li> <li>- Utilização de formas de aferição sobre indicadores já conhecidos.</li> <li>- Maior facilidade de apuração e entendimento dos resultados.</li> <li>- Incentiva o espírito de equipe.</li> <li>- Minimiza a resistência à implantação do modelo.</li> <li>- Maior solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários.</li> <li>- Redução de custos.</li> <li>- Possibilita conhecer melhor o desempenho de unidades ou filiais.</li> <li>- Melhora a qualidade, promovendo inovações de processos e produtos.</li> <li>- Maior abertura de informações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagamento mesmo em situações de prejuízo.</li> <li>- Conhecimento específico para avaliação de resultados.</li> <li>- Unidades menores para melhor controle.</li> <li>- Possibilidade de concorrência entre as unidades gerando conflitos internos</li> <li>- Dificuldade de atingir objetivos indefinidos ou Inatingíveis.</li> </ul>

Fonte: Rosa, 2006.

Desta forma, as duas modalidades apresentam vantagens e desvantagens, cabe aos gestores escolher a que se encaixe melhor, para atender as expectativas dos colaboradores e da organização da melhor forma possível.

#### **2.4.8 Como se distribui esse lucro (práticas)**

A PLR – participação nos lucros e resultados – como descreve Tuma (1999), é uma forma de participação mais complexa, pois vários indicadores se interligam para definir o valor pago aos empregados. Estes indicadores são o comportamento do lucro, a rentabilidade e a evolução do desempenho dos empregados. Este tipo de remuneração flexível é, então, influenciada pelos resultados da produtividade, pela

performance da empresa com relação a seu lucro. O pagamento pode ser realizado de diversas maneiras, o mais utilizado, de acordo com Tuma (1999), é o pagamento imediato em dinheiro assim que realizada a apuração dos indicadores que definem o valor da participação. O pagamento da PL, PR ou PLR pode ser obrigatório ou facultativo confiado ao critério dos empresários e aos seus entendimentos com os trabalhadores.

De acordo com Barreto e Pádua Neto (2002), a PLR pode ser distribuída de três formas: linear, proporcional ao salário e mista. A distribuição linear é a divisão do montante da provisão financeira pelo número de trabalhadores, sem distinção de cargo ou função. A divisão proporcional ao salário repassa a cada trabalhador uma parcela da participação de acordo com o salário, de modo que os trabalhadores que ganham mais ficam com a maior parte da divisão do valor nominal. A distribuição mista funde as duas formas anteriores. Uma parte da remuneração será proporcional ao salário e a outra dividida igualmente entre todos os trabalhadores.

O plano mais utilizado é o “80-120”, que fixa o desempenho mínimo em 80% do desempenho-alvo, e o desempenho máximo em 120% do alvo. Esse plano paga 50% do bônus-alvo por alcançar o mínimo (80%) e 150% do bônus-alvo por atingir o nível máximo (120%) (YOUNG & O’BYRNE, 2001).

Para Souza (2005) o lucro obtido durante determinado período com base na PLR deve ter metas e objetivos bem definidos com clareza para que todos os envolvidos tenham em mente o que devem fazer para o atingimento dos mesmos como vamos discorrer no próximo parágrafo.

#### **2.4.9 PLR com base em metas e objetivos**

A remuneração variável é uma tendência moderna nas relações capital/trabalho que facilita a parceria entre empregado e empregador tendo como objetivo melhorar o desempenho dos negócios, tornando a empresa mais competitiva, sendo a parcela do pagamento dos empregados sujeita o alcance de metas e objetivos. (BERGER & BERGER, 2000).

Segundo Silva (1999), as metas corporativas, coletivas e setoriais são as que sustentam o sucesso do plano e devem ser avaliadas de acordo com a cultura e tamanho das empresas.

Muitas empresas adotam planos que foram implantados com sucesso em outras empresas, sem levar em consideração as estratégias e as características próprias, indicadores válidos para uma empresa nem sempre podem ser usados para outra. Souza (2005).

Silva (1999) enfatiza que: hoje os salários são estáveis. "Economia desindexada, os raros aumentos reais e coletivos não acompanham a inflação". Estabelecer bons planos de participação, com pagamentos adicionais anuais, preferivelmente de valor significativo, é hoje o fator objetivo da motivação. E é a essência do que chamamos de salário variável.

Os planos de participação nos lucros podem ser baseados em uma medida de retorno ou de lucro, e podem ter vários formatos. Porém, a empresa pode pagar uma porcentagem fixa de seus lucros contábeis após impostos; ou pode dividir uma porcentagem do lucro que exceder uma medida de retorno - 10% do lucro que exceder 5% do ROI; ou pagar uma porcentagem do lucro que exceder o lucro orçado – dividir 20% do lucro que exceder o lucro orçado (BERGER & BERGER, 2000).

Conforme Souza (2005) a participação nos resultados (PR) está ligada ao aumento da produtividade, isto é, a participação no resultado tem a natureza do incentivo direto por maior produção ou maior rendimento do trabalho e realização de meios previamente programados. A participação nos resultados é a forma de remuneração flexível relacionada ao alcance da meta de desempenho proposta pela equipe.

Segundo a definição dada por Tuma (1999, p.202):

Participação nos resultados (PR): acordo em que o pagamento está condicionado a uma ou mais metas de desempenho, como melhora na qualidade do produto, redução de custos, produtividade, entre outras. Neste tipo de acordo, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro não é referência e nem condiciona o pagamento da PLR.

A participação nos resultados conforme (Berger & Berger, 2000) utiliza-se de indicadores de produção conhecidos dos trabalhadores ou de fácil mensuração o que facilita a apuração e o entendimento dos resultados por parte dos empregados. Além disso, o programa estimula o trabalho em equipe para o alcance das metas, aumenta a exigência dos empregados por sistemas de melhorias, incentivando a

busca de inovações de produtos e processos. Além de requer menor exposição de dados por parte da empresa.

Segundo Andersen (1999), os indicadores de desempenho mais utilizados são a lucratividade e a produtividade. Outros indicadores utilizados pelas empresas são apresentados no quadro numero dois (2).

Quadro 2: Indicadores de desempenho

<b>Geral</b>	<b>Produção</b>
Lucratividade	Produtividade
Retorno sobre o capital investido	Rendimento de matérias-primas
Margem de contribuição	Nível de refugo
<b>Comercial</b>	Nível de reprocesso
Volume de vendas	Nível de inventário em processo
Participação de mercado	Nível de qualidade
Mix de produtos	<b>Finanças</b>
Precisão da previsão de vendas	Índice de clientes inadimplentes
Nível de atendimento de pedidos	Índice de ganho financeiro
<b>Logística</b>	<b>Compras</b>
Satisfação dos clientes	Custo de matérias-primas
Pontualidade na entrega	Qualidade de matérias-primas
Custos de distribuição	<b>Outras</b>
Lead time de atendimento	Absenteísmo
Giro do inventário	Índice de acidentes do trabalho
Precisão da informação de estoques	Resultado de auditorias de segurança
<b>Desenvolvimentos</b>	Resultado de auditorias da qualidade
Introdução de novos produtos	Redução de custos fixos
Introdução de novos serviços	Redução de custos variáveis
Inovações em processos	Índices de poluição

Fonte: Andersen, 1999.

Marras (2002) cita que os modelos de remuneração estratégica são vários porem destaca-se abaixo aqueles que melhor se encaixam para o tema: distribuição de lucros (*profitsharing*) e remuneração por resultados (*pay-for-performance*):

– **distribuição de lucros (*profitsharing*)**: permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período. Ou seja, se a empresa obteve lucro em determinado período, parte desse lucro será distribuída aos empregados equitivamente. Esse modelo recebe muitas críticas, principalmente por parte dos trabalhadores e seus respectivos sindicatos, pois o resultado final não depende somente do esforço dos trabalhadores em produzir, mas resulta também da gestão global da empresa e de possíveis manipulações contábeis. Entre alguns aspectos que definem o perfil da participação nos lucros no Brasil:

a) podem ser utilizados critérios de produtividade, qualidade ou lucratividade;

- b) o montante distribuído para os empregados a título de participação nos lucros poderá ser deduzido, pelas organizações, como despesa operacional;
- c) pagamento a título de participação nos lucros deverá ser realizado pelas empresas com a periodicidade mínima de seis meses;
- d) valor referente à distribuição de lucros ficam isentos de encargos trabalhistas e previdenciários;
- e) toda empresa deverá estabelecer a sua própria forma de participação nos lucros ou resultados em consonância com os preceitos legais.

– **remuneração por resultados (*pay-for-performance*):** objetiva vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa. A empresa, normalmente, estabelece parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas e os empregados recebem uma gratificação periódica, em função do atingimento dessas metas, proporcionalmente. Esse modelo de remuneração variável apresenta, entre outras, as seguintes vantagens:

- a) incentiva a busca da qualidade total;
- b) melhora o desempenho da produtividade;
- c) alavanca uma redução geométrica dos custos;
- d) reforça os valores culturais e grupais;
- e) é auto-sustentável em termos financeiros.

Uma das formas desse modelo leva as organizações a fixar um valor máximo, utilizando como parâmetro o salário do empregado, que pode variar (ou não) em função do percentual de atingimento das metas previamente estabelecidas.

Neste trabalho usamos a metodologia descritiva como segue abaixo.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho consiste em uma pesquisa descritiva pois pretende detalhar com a maior exatidão possível os fatos e fenômenos da situação em estudo, e a influência do programa de participação nos resultados sobre o comprometimento organizacional.

O Emprego da abordagem qualitativa e quantitativa no tratamento de dados, fazendo interpretação de dados coletados, sem qualquer utilização de métodos estatísticos (bibliográfica).

Gil (2010, p.29) salienta que a pesquisa bibliográfica é elaborada:

[...] com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet.

O método a ser utilizado nesse estudo é o qualitativo, e a análise de conteúdo como técnica de análise do material estudado. A análise de conteúdo é considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2006).

#### 3.1 COLETA DE DADOS

O procedimento desta pesquisa compreenderá a coleta, organização do material bibliográfico, composto de livros, artigos, informativos especializados e a legislação pertinente ao tema da pesquisa. Segundo Lakatos; Marconi (2007, p.185).

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

O método utilizado nessa pesquisa é o qualitativo por que serão usados dados de documentos contábeis tais como DRE e Balanço Patrimonial de uma

empresa que denominaremos beta, pois se trata de um estudo de caso que poderá ser utilizado na referida empresa, a natureza é aplicada por que usaremos do dados coletados do DRE para o calculo do índice EVA®.

### 3.2 TRATAMENTO DE DADOS

As etapas da análise de conteúdo, definidas por Bardin (2010) são: pré-análise; exploração do material ou codificação; tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Etapa 1 – Pré-análise: Consiste num processo de escolha dos documentos ou definição do corpus de análise; formulação das hipóteses e dos objetivos da análise; elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final.

Etapa 2 – Exploração do material ou codificação é o processo por intermédio do qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto.

Etapa 3 – Colocam-se em relevo as informações fornecidas pela análise, mediante a quantificação simples (frequência) ou mais complexa como a análise fatorial, permitindo apresentar os dados em diagramas, figuras e modelos.

O presente estudo baseou-se em uma análise sobre a importância do PLR nas organizações de médio e pequeno porte, utilizando-se da EVA® como ferramenta de gestão, onde os dados coletados da empresa beta serão usados para exemplificação de como chegar ao valor a ser distribuído aos colaboradores, usando a seguinte formula:  $EVA^{\circledR} = Receita\ Operacional\ (-)\ Custos/Despesas\ (-)\ Depreciação = Lucro\ Operacional\ (-)\ Despesas\ Financeiras\ (=)\ Lucro\ antes\ do\ IR\ (-)\ IR\ (=)\ Lucro\ Líquido\ (-)\ Custo\ do\ Capital\ Próprio$ , após será utilizado as variáveis que melhor se encaixem em cada departamento, o calculo dos percentuais a serão rateados entre os quatro departamentos para a definição dos valores que serão distribuídos a cada funcionário, conforme produção e desempenho de cada setor para tal faremos uso do simulador para demonstrar como ficaria na pratica.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados utilizou-se um software desenvolvido por um profissional da área de TI, que desenvolveu o produto com base nos dados da



pesquisa para demonstrar como seria na pratica o calculo de distribuição de lucros/resultados.

#### 3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho tem como limitações a falta de relatórios contábeis nas pequenas empresas, pois a maior parte delas faz uso de escritórios terceirizados, não contendo as informações necessárias para calculo do valor a ser distribuído na distribuição de lucros ou resultados.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com os objetivos específicos propostos neste estudo, e com base nos demonstrativos financeiros de uma empresa de médio porte que denominaremos Beta composta por 100 colaboradores onde a media salarial é de R\$ 2.000,00, demonstraremos os cálculos do Valor Econômico Adicionado® apurados nos períodos de 2012 e 2013 onde o capital próprio será R\$ 5.000.000,00 com aplicação da taxa de 14.40%a.a logo 1,2%a.m.

A partir das demonstrações financeiras será analisada a estrutura de capital, os ativos envolvidos nas operações e resultados, com o intuito de verificar se a empresa tem capacidade para implantar a PLR. .

A PLR tem dois grandes incentivos: isenção de encargos sociais e dedução como despesas operacionais para fins de imposto de renda. Esses incentivos são amparados em lei e sua sustentabilidade deve ser desenvolvida na empresa.

O período selecionado do valor para aplicação do calculo do valor econômico adicionado EVA® são com base nos dois últimos anos, encontra-se a seguir o demonstrativo de resultados de 2012 e 2013.

Quadro 3: Demonstrativo do resultado do exercício simulado

BETA COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES LTDA.  
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO  
LEVANTADO 31 DE DEZEMBRO

	2012	2013
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>30.387.306</b>	<b>31.241.951</b>
<b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	<b>765.494</b>	<b>1.541.002</b>
<b>(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>29.621.812</b>	<b>29.700.949</b>
<b>(-) CUSTOS DO PRODUTOS E SERVIÇOS</b>	<b>21.200.697</b>	<b>21.253.535</b>
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>	<b>8.421.115</b>	<b>8.447.414</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>5.817.620</b>	<b>6.262.406</b>
Despesas c/Vendas	4.622.816	5.027.234
Despesas Administrativas	1.194.804	1.235.172
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>2.603.495</b>	<b>2.185.008</b>
<b>RECEITAS/DESPESAS FINANCEIRAS</b>		
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>642.661</b>	<b>681.877</b>
Despesas Bancárias	9.854	12.884
Encargos c/Empréstimos	40.237	61.303
I.O.F.	4.091	280
Despesas c/Desconto de Títulos	51.079	54.740
Juros Pagos	7.724	16.194
Juros s/Capital Próprio	269.332	303.630
Variações Monetárias Passivas	260.344	232.846

<b>Receitas Financeiras</b>	<b>30.209</b>	<b>56.632</b>
<b>Juros Recebidos</b>	<b>30.209</b>	<b>56.632</b>
<b>Receitas não Operacionais</b>	<b>229.908</b>	<b>261.939</b>
<b>Lucro na Alienação do Imobilizado</b>	<b>229.908</b>	<b>261.939</b>
<b>(=) RESULTADO ANTES DA CSLL/IRPJ</b>	<b>2.220.951</b>	<b>1.821.702</b>
<b>(-) PROVISÃO P/CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>203.796</b>	<b>168.057</b>
<b>(-) PROVISÃO P/IMPOSTO DE RENDA</b>	<b>539.247</b>	<b>437.675</b>
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>1.477.908</b>	<b>1.215.970</b>
<b>(-) CUSTO DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>720.000,00</b>	<b>720.000,00</b>
<b>LUCRO FINAL</b>	<b>757.908,00</b>	<b>495.970,00</b>

Fonte: Demonstrativo Resultado de exercício empresa Beta ano 2012 e 2013.

Usando a seguinte fórmula:  $EVA^{\circledast} = \text{Receita Operacional} (-) \text{Custos/Despesas} (-) \text{Depreciação} = \text{Lucro Operacional} (-) \text{Despesas Financeiras} (=) \text{Lucro antes do IR} (-) \text{IR} (=) \text{Lucro Líquido} (-) \text{Custo do Capital Próprio}$  chegamos ao valor do PLR a ser distribuído com base no DRE acima demonstrado, que será de R\$ 444.190,00, ou seja, 20% do Resultado Antes da CSLL/IRPJ no ano de 2012 que é R\$ 2.220.951 e R\$ 364.340,00 no ano de 2013 Resultado Antes da CSLL/IRPJ que é de R\$ 1.821.702.

Abaixo demonstraremos como fica essa distribuição nas três formas: linear, proporcional ao salário e mista.

#### Ano de 2012

Linear	Proporcional ao salário	Mista
4.441,90	2,22 salários	2.000,00 + 2.441,90

Calculo com base na empresa Beta com 100 funcionários onde a media salarial e de R\$ 2.000,00.

Distribuição de forma Linear, montante a ser distribuído R\$ 444.190,00 dividido pelos 100 colaboradores onde cada um deles perceberia R\$ 4.441,90.

Distribuição de forma Proporcional ao salário, montante de R\$ 444.190,00 dividido por R\$ 2.000,00 salário de cada colaborador cada um deles ficaria com 2,22 salários.

Distribuição de forma Mista, montante a ser distribuído de R\$ 444.190,00 menos o salario pago de R\$ 2.000 reais multiplicado por 100 colaboradores, resulta em R\$ 200.000,00 menos o montante a ser distribuído ou seja R\$ 444.190,00 ficaria 244.190,00 dividido por 100 totalizando R\$ 2.441,90.

Figura 3: Tela simulada total, ou seja, entre todos funcionários da empresa ano 2012

Simulador

Sobre

## Simulador

Digite o Valor a ser Calculado:  Digite o Salário Proporcional:

Digite o Número de Funcionarios:

Digite os valores em porcentagem!

**Indique os Critérios a serem calculados:**

Absenteísmo     Aumento de Produtividade     Participação do Mercado  
 Meta Individual     Redução de Custos     Índice de Clientes Inadimplentes  
 Meta Coletiva     Índice de Satisfação do Cliente  
 Atingir Lucro Estipulado     Outros

**Absenteísmo:**

Meta Individual:

Meta Coletiva:

Atingir Lucro Estipulado:

Aumento de Produtividade:

Redução de Custos:

Índice de satisfação do cliente

Participação do Mercado:

Índice de Clientes Inadimplentes:

Outros:

Linear	Proporcional ao Salário	Mista
R\$4441,00	2,22 - Salário(s)	Salario: 2000+2441

Fonte: Simulador.

A teoria da expectativa diz que um funcionário será motivado a se esforçar no trabalho quando acreditar que seu esforço levará a uma boa avaliação e resultará em recompensas organizacionais, ele também quer compartilhar dos frutos que ajudou a produzir de uma forma consciente, justa e devida, proporcionalmente ao acordado (CHIAVENATO, 2004)

Na figura 3 está demonstrado como ficaria a distribuição do lucro total dividido pelo total de colaboradores da empresa, onde cada um ficaria com o valor exatamente igual indiferente da função exercida dentro da organização.

Ano de 2013

3.643,00	1,82	2.000,00 + 1.643,00
----------	------	---------------------

Distribuição de forma Linear, montante a ser distribuído R\$ 364.340,00 dividido pelos 100 colaboradores onde cada um deles perceberia R\$ 3.643,00.

Distribuição de forma Proporcional ao salário, montante de R\$ 3.643,00 dividido por R\$ 2.000,00 salário de cada colaborador cada um deles ficaria com 1,82 salários.

Distribuição de forma Mista, montante a ser distribuído de R\$ 364.340,00 menos o salário pago de 2.000 reais multiplicado por 100 colaboradores, resulta em R\$ 200.000,00 menos o montante a ser distribuído, ou seja, R\$ 364.340,00 ficaria 164.340,00 dividido por 100 totalizando R\$ 1.643,00.

Figura 4: Tela simulada total, ou seja, entre todos funcionários da empresa ano 2013

**Simulador**

Digite o Valor a ser Calculado: 364340

Digite o Número de Funcionários: 100

Digite o Salário Proporcional: 2000

Digite os valores em porcentagem!

**Indique os Critérios a serem calculados:**

Absenteísmo  Aumento de Produtividade  Participação do Mercado  
 Meta Individual  Redução de Custos  Índice de Clientes Inadimplentes  
 Meta Coletiva  Índice de Satisfação do Cliente  
 Atingir Lucro Estipulado  Outros

Linear	Proporcional ao Salarário	Mista
R\$3643,00	1,82 - Salário(s)	Salario: 2000+1643

Calcular Limpar

Fonte: Simulador.

A teoria da fixação de metas descreve o processo consciente de definição de objetivos de desempenho e sua influência no desempenho, nos comportamentos e resultados, as metas direcionam a atenção e a ação dos indivíduos nesse sentido, mobilizam esforços proporcionais à dificuldade da tarefa, favorecem a persistência e o esforço, estimulam a criatividade e o desenvolvimento de estratégias para o seu alcance, e proporcionam um ponto de referência que permite aferir sobre a performance individual. Locke e Latham (1990).

Na figura numero quatro (4) está demonstrado como ficaria a distribuição do lucro total dividido pelo total de colaboradores da empresa, onde cada um ficaria com o valor exatamente igual indiferente da função exercida dentro da organização

Exemplificaremos a seguir um DRE sem a distribuição de lucros PLR e outro com a distribuição de lucros como fica o lucro final.

Quadro 4: Demonstrativo do resultado sem PLR

BETA COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES LTDA.  
 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO  
 LEVANTADO 31 DE DEZEMBRO

	2012	2013
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>30.387.306</b>	<b>31.241.951</b>
<b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	<b>765.494</b>	<b>1.541.002</b>
<b>(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>29.621.812</b>	<b>29.700.949</b>
<b>(-) CUSTOS DO PRODUTOS E SERVIÇOS</b>	<b>21.200.697</b>	<b>21.253.535</b>
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>	<b>8.421.115</b>	<b>8.447.414</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>5.817.620</b>	<b>6.262.406</b>
Despesas c/Vendas	4.622.816	5.027.234
Despesas Administrativas	1.194.804	1.235.172
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>2.603.495</b>	<b>2.185.008</b>
<b>RECEITAS/DESPESAS FINANCEIRAS</b>		
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>642.661</b>	<b>681.877</b>
Despesas Bancárias	9.854	12.884
Encargos c/Empréstimos	40.237	61.303
I.O.F.	4.091	280
Despesas c/Desconto de Títulos	51.079	54.740
Juros Pagos	7.724	16.194
Juros s/Capital Próprio	269.332	303.630
Variações Monetárias Passivas	260.344	232.846
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>30.209</b>	<b>56.632</b>
Juros Recebidos	30.209	56.632
<b>Receitas não Operacionais</b>	<b>229.908</b>	<b>261.939</b>
Lucro na Alienação do Imobilizado	229.908	261.939
<b>(=) RESULTADO ANTES DA CSLL/IRPJ</b>	<b>2.220.951</b>	<b>1.821.702</b>
<b>(-) PROVISÃO P/CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>203.796</b>	<b>168.057</b>
<b>(-) PROVISÃO P/IMPOSTO DE RENDA</b>	<b>539.247</b>	<b>437.675</b>
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>1.477.908</b>	<b>1.215.970</b>
<b>(-) CUSTO DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>720.000,00</b>	<b>720.000,00</b>
<b>(=) LUCRO FINAL</b>	<b>757.908,00</b>	<b>495.970,00</b>

Fonte: Demonstrativo Resultado de exercício empresa Beta ano 2012 e 2013.

O lucro final da empresa no ano de 2012 ficou R\$ 757.908,00 e em 2013 R\$ 495.970,00 não distribuindo lucros pagou mais IRRF.

Quadro 5: Demonstrativo do resultado com PLR

BETA COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES LTDA.  
 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO  
 LEVANTADO 31 DE DEZEMBRO

	2012	2013
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>30.387.306</b>	<b>31.241.951</b>
<b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	<b>765.494</b>	<b>1.541.002</b>
<b>(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>29.621.812</b>	<b>29.700.949</b>
<b>(-) CUSTOS DO PRODUTOS E SERVIÇOS</b>	<b>21.200.697</b>	<b>21.253.535</b>
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>	<b>8.421.115</b>	<b>8.447.414</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>5.817.620</b>	<b>6.262.406</b>
Despesas c/Vendas	4.622.816	5.027.234

Despesas Administrativas	1.194.804	1.235.172
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>2.603.495</b>	<b>2.185.008</b>
<b>RECEITAS/DESPESAS FINANCEIRAS</b>		
Despesas Financeiras	642.661	681.877
Despesas Bancárias	9.854	12.884
Encargos c/Empréstimos	40.237	61.303
I.O.F.	4.091	280
Despesas c/Desconto de Títulos	51.079	54.740
Juros Pagos	7.724	16.194
Juros s/Capital Próprio	269.332	303.630
Variações Monetárias Passivas	260.344	232.846
Receitas Financeiras	30.209	56.632
Juros Recebidos	30.209	56.632
Receitas não Operacionais	229.908	261.939
Lucro na Alienação do Imobilizado	229.908	261.939
<b>(=) RESULTADO ANTES DA CSLL/IRPJ</b>	<b>2.220.951</b>	<b>1.821.702</b>
<b>(-) PROVISÃO P/IMPOSTO DE RENDA</b>	<b>539.247</b>	<b>437.675</b>
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>1.033.718</b>	<b>851.630</b>
<b>(-) CUSTO DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>720.000,00</b>	<b>720.000,00</b>
<b>LUCRO FINAL</b>	<b>446.975,00</b>	<b>240.932,00</b>

Fonte: Demonstrativo Resultado de exercício empresa Beta ano 2012 e 2013.

A provisão de IRRF no valor de R\$ 539.247 passa a ser R\$ 405.990 onde a diferença de R\$ 133.257 refere-se a dedução legal prevista em lei que é 24%, observa-se que o imposto a pagar baixa o valor, pelo favorecimento da distribuição, em contrapartida o lucro final da empresa tem uma diferença significativa, com a distribuição teríamos no ano de 2012 R\$ 310.933,00 e no ano de 2013 de R\$ 255.038,00 a menos de lucro na empresa, mas se fosse pago como salário ou comissão o custo seria de 38% a mais de encargos reduzindo ainda mais esse lucro, logo a distribuição não prevê incidência de impostos e certamente é a melhor opção.

A PLR é uma ferramenta que pressupõe uma parceria da empresa com o trabalhador. A empresa conhece a sua atividade, o seu produto e o seu mercado, o trabalhador domina o seu ofício e conhece os processos da empresa onde presta serviços, então, nada melhor que ambos estabeleçam objetivos e metas a serem atingidos, sua principal característica não é substituir o salário, mas sim aumentá-lo, e, principalmente, não pressionar os custos da organização, pois a finalidade é o aumento da produtividade e redução de custos.

A adoção do sistema PLR constitui uma mudança nas relações entre empregado e empregador logo, é necessário que o processo seja implementado dentro de um ambiente sério, profissional e de comunicação entre as partes.

Deste modo, o sistema PLR torna favorável a participação efetiva do cliente interno na melhoria contínua da competitividade e produtividade da organização, este sistema não pode ser entendido como salário, ou complemento ou ajuste do mesmo. Este deve representar, efetivamente, uma participação nos lucros ou resultados comprovadamente auferidos.

A ideia de participação nos lucros ou resultados não pode abranger o total do lucro. Como se diz no dito popular: não podemos matar a galinha dos ovos de ouro. Essa é a razão, de defender a ideia de que a distribuição dos resultados deverá ocorrer a partir do retorno mínimo necessário projetado pela empresa. Do contrário, a empresa poderá descapitalizar-se, perdendo espaço frente ao mercado concorrente.

A participação nos lucros ou resultados é considerada, pela maioria dos doutrinados, como o modelo mais evoluído do relacionamento entre capital e trabalho. O aspecto motivador da PLR e a sua capacidade de aperfeiçoar o desempenho e a competitividade da empresa são bastante visíveis. Além de incentivar os funcionários na briga por maior eficiência, qualidade, corte de desperdícios e obtenção de melhorias de curto, médio e longo prazo, o PLR visa tornar o empregado um parceiro de negócios da organização.

Della Rosa (2007) que defende a ideia de que o Programa de Participação nos Resultados promove e melhora a cultura profissional e social da empresa, em consequência do amadurecimento das relações capital-trabalho.

A PLR está diretamente relacionada com a produção e metas atingidas que podem variar até entre os que exercem a mesma função na empresa, logo quem produz mais ganha mais. Não tendo natureza salarial, não sofre a incidência de encargos sociais.

Metas de produtividade, redução de custos, minimização de desperdícios, aumento de faturamento, melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados e aumento do comprometimento e motivação dos funcionários com o planejamento estratégico da empresa são os mais utilizados.

A partir dos estudos realizados foi desenvolvido um simulador para demonstrar o cálculo de como fica a distribuição do lucro apurado, a seguir todas as etapas utilizando o simulador para demonstrar.



Figura 5: Simulador utilizado para demonstração do cálculo do PLR

**Simulador**

Digite o Valor a ser Calculado:  Digite o Salário Proporcional:

Digite o Número de Funcionarios:

Digite os valores em porcentagem!

**Indique os Critérios a serem calculados:**

Absenteísmo  Aumento de Produtividade  Participação do Mercado  
 Meta Individual  Redução de Custos  Índice de Clientes Inadimplentes  
 Meta Coletiva  Índice de Satisfação do Cliente  
 Atingir Lucro Estipulado  Outros

Linear	Proporcional ao Salário	Mista
0,00	0,00	0,00

Calcular Limpar

Fonte: Simulador.

Onde se lê “digite o valor a ser calculado”, é o valor apurado a partir do DRE ou seja, o lucro a ser distribuído neste estudo vamos usar o valor apurado da empresa Beta que ficou R\$ 444.190,00 em 2012 e R\$ 364.340,00 em 2013.

No quadrado ao lado onde se lê “digite o salario proporcional” refere-se ao salario contratual que cada funcionário recebe e que servira de base na distribuição de Lucros/Resultados, podendo ser salario contratual, uma media salarial de determinado período, ou salario da categoria vai depender do que for acordado no plano do PLR negociado entre empresa, sindicato e colaboradores. Neste trabalho usaremos um salario de 2.000,00 para fins de demonstração de calculo.

Logo abaixo no segundo quadrado “digite o numero de funcionários”, é a quantidade de funcionários que a empresa tem em no seu RH, ou seja, o numero de

colaboradores que fazem parte da empresa e que receberão a PLR. Neste trabalho usaremos 100 funcionários para demonstração do cálculo.

No item “digite os valores em porcentagem” são as variáveis disponíveis para compor as metas e objetivos propostos e o atingimento máximo e mínimo de cada uma delas, determinando qual o valor que terá de ganhos a partir do atingimento das mesmas.

Cada empresa escolhe as variáveis que melhor representa a busca de seus objetivos e metas podendo definir os percentuais de maior valor para os índices de menor atingimento onde se encontra a maior deficiência.

No simulador está previsto 10 variáveis são elas: Absenteísmo, meta individual, meta coletiva, atingir lucro estipulado, aumento de produtividade, redução de custos, índice de satisfação do cliente, participação de mercado, índice de clientes inadimplentes e outras.

**Absenteísmo** medido através das faltas ao trabalho do trabalhador.

**Meta individual** cada colaborador tem estipulado uma meta para ser alcançada através de seus esforços e será recompensado pelo atingimento.

**Meta coletiva** o setor ou departamento do qual o colaborador faz parte somando as metas individuais chegará ao montante do setor ou departamento formando a meta coletiva que contemplará todos os envolvidos para cálculo da distribuição, todos precisam atingir para fechamento da meta coletiva.

**Aumento de produtividade** mede-se a partir dos registros anteriores e estipula-se um percentual ou quantidade para determinar um aumento na produção.

**Redução de custos** a partir dos dados contábeis pode-se estipular quais as rubricas que são passíveis de redução e determinar um percentual ou um valor.

**Índice de satisfação do cliente** medido através de pesquisas que possibilitam identificar pontos fracos e fortes, ajustando de forma pontual o que precisa melhorias nos diversos setores ou departamentos da empresa.

**Participação de Mercado** determinado pelo mercado de atuação da onde a empresa esta inserida define-se qual a fatia de mercado que a empresa tem e quanto ela quer a mais.

**Outros** seriam outras variáveis não previstas neste simulador, e que podem utilizar essa opção para determinar outras situações.

As formas de distribuição podem ser feita de três (3) maneiras: Linear, proporcional ao salário ou mista, conforme consta no simulador, a simulação do

calculado pode-se definir qual se encaixa melhor nos interesses da empresa e do colaborador.

A seguir será demonstrado como poderia ser feita a apuração com base em metas e resultados usando variáveis que pode ser meta individual, meta coletiva, lucro estimado, redução de despesas operacionais, etc..

A distribuição de metas mensal pode ser setorial, individual e coletiva, cada departamento terá sua meta estabelecida com base nas variáveis que melhor se adequar sua necessidade.

Usaremos um exemplo de distribuição usando os dados do DRE 2012 e 2013, dividiremos em quatro departamentos a empresa sendo eles: departamento de vendas, departamento de serviços, departamento de peças e departamento administrativo.

Vamos começar a simulação com o ano de 2012 o valor total a ser distribuído R\$ 444.190,00 dividido pelos 4 setores mencionados acima o valor por departamento a ser distribuído ficaria R\$ 111.047,00.

Departamento de vendas produtos composto de 20 colaboradores terá as seguintes metas:

- meta individual de 15 produtos ou valor mínimo de R\$ 300.000,00
- meta coletiva de 300 produtos ou valor mínimo R\$ 6.000.000,00
- participação de mercado fatia de 18%
- lucro estipulado negociado no PLR

Imaginando que todas as metas estivessem batidas a distribuição ficaria conforme simulador abaixo:

Figura 6: Tela simulada departamento de vendas 2012

Simulador

Sobre

## Simulador

Digite o Valor a ser Calculado:

Digite o Salário Proporcional:

Digite o Número de Funcionarios:

Digite os valore em porcentagem!

**Absenteísmo:**

Meta Individual:

Meta Coletiva:

Atingir Lucro Estipulado:

Aumento de Produtividade:

Redução de Custos:

Índice de satisfação do cliente

Participação do Mercado:

Índice de Clientes Inadimplentes:

Outros:

**Indique os Critérios a serem calculados:**

Absenteísmo   
 Aumento de Produtividade   
 Participação do Mercado  
 Meta Individual   
 Redução de Custos   
 Índice de Clientes Inadimplentes  
 Meta Coletiva   
 Índice de Satisfação do Cliente  
 Atingir Lucro Estipulado   
 Outros

Linear	Proporcional ao Salarário	Mista
R\$5552,00	5,10 - Salário(s)	Salario: 1089+4463

Fonte: Simulador.

Para demonstrar o departamento de vendas figura 6 usaremos como base o Salario nominal de R\$ 1089,00, onde cada colaborador receberia R\$ 5.552,00 na distribuição de forma linear, 5,10 salarios nominais percebido ou seja o salario nominal do colaborador na distribuição de forma proporcional, e na distribuição de forma mista R\$ 1089,00 do salario nominal percebido mais o R\$ 4.463,00 de rateio da sobra do calculo da divisão entre todos deste departamento, usamos aqui as variaveis meta individual, meta coletiva, lucro estipulado e participação de mercado, visando compartilhar com os colaboradores do departamento de vendas da empresa suas contirbuições pessoais e de equipe atendendo as necessidades imediatas e futuras da organização para remunerar o empenho, esforço, dedicação, produtividade e criatividade de modo individual e coletivo tendo como foco todos os envolvidos.

A participação de mercado determina a busca e as possibilidades de crescimento tanto para empresa quanto para funcionario tornando as metas propostas mensuráveis e atingíveis.

Departamento de serviços composto de 40 colaboradores:

- meta individual de 6 atendimentos diários ou R\$ 12.000,00
- meta coletiva 240 atendimento R\$ 280.000,00
- aumento de produtividade
- lucro estipulado na negociação do PLR

Figura 7: Tela simulada departamento de serviços 2012

**Simulador**

Digite o Valor a ser Calculado: 111047

Digite o Número de Funcionarios: 40

Digite os valores em porcentagem!

Digite o Salário Proporcional: 2000

**Indique os Critérios a serem calculados:**

Absenteísmo  Aumento de Produtividade  Participação do Mercado  
 Meta Individual  Redução de Custos  Índice de Clientes Inadimplentes  
 Meta Coletiva  Índice de Satisfação do Cliente  
 Atingir Lucro Estipulado  Outros

Linear	Proporcional ao Salário	Mista
R\$2776,00	1,39 - Salário(s)	Salario: 2000+776

Fonte: Simulador.

Para demonstração do departamento de serviços figura 7 foi usado como base o Salario nominal de R\$ 2.000,00 onde cada colaborador receberia R\$ 2.776,00 na distribuição de forma linear, 1,39 salarios nominais na distribuição de forma proporcional, e na distribuição de forma mista R\$ 2.000,00 do salario nominal percebido mais o R\$ 776,00 de rateio da sobra do calculo da divisão entre eles.

As variáveis usadas para o calculo foram meta individual, meta coletiva, aumento de produtividade e atingir lucro estipulado, justifica-se pelo fato que todos

os envolvidos no setor serviços estão ligados a produção e tem metas individuais regidas por um tempo padrão que somados formam a meta coletiva, logo pode ser calculado um tempo menor para execução de serviços resultando em aumento de produtividade.

Departamento de peças composto por 20 colaboradores:

- meta individual de 6 atendimentos diários ou R\$ 12.000,00
- meta coletiva 240 atendimento R\$ 280.000,00
- lucro estipulado na negociação do PLR
- índice de satisfação do cliente 9,4

Figura 8: Tela simulada departamento de peças ano 2012

**Simulador**

Digite o Valor a ser Calculado: 111047      Digite o Salário Proporcional: 1500

Digite o Número de Funcionarios: 20

*Digite os valores em porcentagem!*

**Absenteísmo:**

Meta Individual: 25

Meta Coletiva: 25

Atingir Lucro Estipulado: 25

Aumento de Produtividade:

Redução de Custos:

Índice de satisfação do cliente: 25

Participação do Mercado:

Índice de Clientes Inadimplentes:

Outros:

**Indique os Critérios a serem calculados:**

Absenteísmo     Aumento de Produtividade     Participação do Mercado

Meta Individual     Redução de Custos     Índice de Clientes Inadimplentes

Meta Coletiva     Índice de Satisfação do Cliente

Atingir Lucro Estipulado     Outros

Linear	Proporcional ao Salarário	Mista
R\$5552,00	3,70 - Salário(s)	Salario: 1500+4052

Calcular    Limpar

Fonte: Simulador.

Determinamos um Salario nominal de R\$ 1.500,00 para cada colaborador onde cada um receberia R\$ 5.552,00 na distribuição de forma linear, 3,70 salarios nominais na distribuição de forma proporcional, e na distribuição de foram mista R\$ 1.500,00 do salario nominal percebido mais o R\$ 4.052,00 de rateio da sobra do calculo da divisão entre todos os colaboradores do departamento.

As variaveis utilizadas no departamento de peças figura 8 foram meta individual, meta coletiva, atingir lucro estipulado, indice de de satisfação do cliente,

como esse departamento esta diretamente ligado ao atendimento ao publico precisa do feedback para um melhoramento continuo acrescentamos o indice satisfação do cliente para avaliar o atendimento prestado e acrescentar melhorias que serviram de criterio para o PLR.

Departamento de administrativo e financeiro composto por 20 colaboradores:

- Absenteísmo máximo de uma falta
- redução de índice de inadimplência
- redução de despesas administrativas
- lucro estipulado na negociação do PLR

Figura 9: Tela simulada departamento de administrativo ano 2012

**Simulador**

Sobre

Digite o Valor a ser Calculado: 111047

Digite o Salário Proporcional: 3000

Digite o Número de Funcionarios: 20

Digite os valores em porcentagem!

**Indique os Critérios a serem calculados:**

Absenteísmo  Aumento de Produtividade  Participação do Mercado  
 Meta Individual  Redução de Custos  Índice de Clientes Inadimplentes  
 Meta Coletiva  Índice de Satisfação do Cliente  
 Atingir Lucro Estipulado  Outros

Absenteísmo: 25

Meta Individual:

Meta Coletiva:

Atingir Lucro Estipulado: 25

Aumento de Produtividade:

Redução de Custos: 25

Índice de satisfação do cliente

Participação do Mercado:

Índice de Clientes Inadimplentes: 25

Outros:

Linear	Proporcional ao Salarário	Mista
R\$5552,00	1,85 - Salário(s)	Salario: 3000+2552

Calcular Limpar

Fonte: Simulador.

O Salario usado como base de R\$ 3.000,00 onde cada colaborador receberia R\$ 5.552,00 na distribuição linear, 1,85 salarios nominais na distribuição proporcional, e na distribuição mista ficaria R\$ 3.00,00 do salario nominal percebido mais o R\$ 2.552,00 de rateio da sobra do calculo da divisão entre todos os colaboradores do departamento administrativo figura 9.

As variáveis usadas foram absenteísmo, atingir lucro estipulado na negociação do PLR, redução de custos e índice de clientes inadimplentes que

seriam as mais adequadas ao departamento aja visto que esse setor tem todos os dados contábeis e direção da empresa tem a disposição todas as rubricas e sabe quais precisam ser tratadas para a busca dos objetivos propostos.

A seguir será demonstrado como ficou o ano de 2013 seguindo a mesma simulação feita no período de 2012 usando as mesmas variáveis em cada departamento.

Valor total a ser distribuído referente ao ano de 2013 é de R\$ 364.340,00 dividido por quatro (4) setores ficaria R\$ 91.085,00 por cada departamento.

Departamento de vendas produtos composto de 20 colaboradores terá as seguintes metas:

- meta individual de 15 produtos ou valor mínimo de R\$ 300.000,00
- meta coletiva de 300 produtos ou valor mínimo R\$ 6.000.000,00
- participação de mercado fatia de 18%
- lucro estipulado na negociação do PLR

Imaginando que todas as metas estivessem batidas a distribuição ficaria conforme simulador abaixo:

Figura 10: Tela simulada departamento de Vendas ano 2013

**Simulador**

Sobre

**Simulador**

Digite o Valor a ser Calculado:  Digite o Salário Proporcional:

Digite o Número de Funcionarios:

*Digite os valores em porcentagem!*

**Absenteísmo:**

Meta Individual:

Meta Coletiva:

Atingir Lucro Estipulado:

Aumento de Produtividade:

Redução de Custos:

Índice de satisfação do cliente

Participação do Mercado:

Índice de Clientes Inadimplentes:

Outros:

**Indique os Critérios a serem calculados:**

Absenteísmo  Aumento de Produtividade  Participação do Mercado

Meta Individual  Redução de Custos  Índice de Clientes Inadimplentes

Meta Coletiva  Índice de Satisfação do Cliente

Atingir Lucro Estipulado  Outros

Linear	Proporcional ao Salário	Mista
R\$4554,00	4,18 - Salário(s)	Salario: 1089+3465

Fonte: Simulador.



Com base no salario de R\$ 1089,00 cada colaborador receberia R\$ 4.554,00 na distribuição de forma linear que corresponde a 4,18 salarios nominais na distribuição de forma proporcional, e na distribuição de forma mista sendo R\$ 1089,00 do salario nominal percebido mais o R\$ 3.465,00 de rateio da sobra do calculo da divisão entre todos os colaboradores do seto.

Na figura numero dez (10) usamos as variaveis meta individual, meta coletiva, lucro estipulado e participação de mercado, visando compartilhar com os colaboradores do departamento de vendas da empresa que suas contirbuições pessoais e de equipe devem atender as necessidades imediatas e futuras de estrategia da organização visando remunerar o empenho, esforço, dedicação, produtividade e criatividade de modo individual e coletivo tendo como foco os resultados propostos e acordado com todos os envolvidos.

A participação de mercado determina a busca e as possibilidades de crescimento tanto para empresa quanto para funcionario tornando as metas prospostas mensuraveis e atingiveis.

Departamento de serviços composto de 40 colaboradores:

- meta individual de 6 atendimentos diários ou R\$ 12.000,00
- meta coletiva 240 atendimento R\$ 280.000,00
- aumento de produtividade
- lucro estipulado na negociação do PLR

Figura 11: Tela simulada departamento de serviços ano 2013

Simulador

Sobre

## Simulador

Digite o Valor a ser Calculado:  Digite o Salário Proporcional:

Digite o Número de Funcionarios:

Digite os valores em porcentagem!

**Absenteísmo:**

Meta Individual:

Meta Coletiva:

Atingir Lucro Estipulado:

Aumento de Produtividade:

Redução de Custos:

Índice de satisfação do cliente

Participação do Mercado:

Índice de Clientes Inadimplentes:

Outros:

**Indique os Critérios a serem calculados:**

Absenteísmo     Aumento de Produtividade     Participação do Mercado  
 Meta Individual     Redução de Custos     Índice de Clientes Inadimplentes  
 Meta Coletiva     Índice de Satisfação do Cliente  
 Atingir Lucro Estipulado     Outros

Linear	Proporcional ao Salário	Mista
R\$2776,00	1,39 - Salário(s)	Salario: 2000+776

Fonte: Simulador.

Salario nominal R\$ 2.000,00 cada colaborador receberia R\$ 2.776,00 na distribuição de forma linear, 1,39 salarios nominais na distribuição de forma proporcional, e na distribuição de forma mista R\$ 2.000,00 do salario nominal percebido mais o R\$ 776,00 de rateio da sobra do calculo da divisão entre todos os colaboradores do departamento.

As variaveis usadas para o calculo na figura numero (11) foram meta individual, meta coletiva, aumento de produtividade e atingir lucro estipulado, justifica-se pelo fato que todos os envolvidos no setor serviços estão ligados a produção e tem metas individuais regidas por um tempo padrão que somados formam a meta coletiva, logo pode ser calculado um tempo menor para execução de serviços resultando em aumento de produtividade

Departamento de peças composto por 20 colaboradores:

- meta individual de 6 atendimentos diários ou R\$ 12.000,00
- meta coletiva 240 atendimento R\$ 280.000,00
- lucro estipulado na negociação do PLR
- índice de satisfação do cliente 9,4

Figura 12: Tela simulada departamento de peças ano 2013

**Simulador**

Digite o Valor a ser Calculado: 91085

Digite o Número de Funcionários: 20

Digite o Salário Proporcional: 1500

**Indique os Critérios a serem calculados:**

Absenteísmo  Aumento de Produtividade  Participação do Mercado

Meta Individual  Redução de Custos  Índice de Clientes Inadimplentes

Meta Coletiva  Índice de Satisfação do Cliente

Atingir Lucro Estipulado  Outros

Linear	Proporcional ao Salário	Mista
R\$4554,00	3,04 - Salário(s)	Salario: 1500+3054

Calcular Limpar

Fonte: Simulador.

Salario nominal R\$ 1.500,00 cada colaborador receberia R\$ 4.554,00 na distribuição linear, 3,04 salarios nominais na distribuição proporcional, e na mista R\$ 1.500,00 do salario nominal percebido mais o R\$ 3.054,00 de rateio da sobra do calculo da divisão entre eles.

As variaveis utilizadas nesta departamento figura numero (12) foram meta individual, meta coletiva, atingir lucro estipulado, indice de de satisfação do cliente, como esse departamento esta diretamente ligado ao atendimento ao publico precisa do feedback para um melhoramento continuo, acrescentamos o indice satisfação do cliente para avaliar o atendimento prestado e acrescentar melhorias que serviram de criterio para o PLR.

Departamento de administrativo e financeiro composto por 20 colaboradores:

- Absenteísmo máximo de uma falta
- redução de índice de inadimplência
- redução de despesas administrativas
- lucro estipulado na negociação do PLR

Figura 13: Tela simulada departamento administrativo ano 2013

Simulador

Sobre

## Simulador

Digite o Valor a ser Calculado:  Digite o Salário Proporcional:

Digite o Número de Funcionarios:

Digite os valores em porcentagem!

Absenteísmo:

Meta Individual:

Meta Coletiva:

Atingir Lucro Estipulado:

Aumento de Produtividade:

Redução de Custos:

Índice de satisfação do cliente

Participação do Mercado:

Índice de Clientes Inadimplentes:

Outros:

**Indique os Critérios a serem calculados:**

Absenteísmo     Aumento de Produtividade     Participação do Mercado  
 Meta Individual     Redução de Custos     Índice de Clientes Inadimplentes  
 Meta Coletiva     Índice de Satisfação do Cliente  
 Atingir Lucro Estipulado     Outros

Linear	Proporcional ao Salário	Mista
R\$4554,00	1,52 - Salário(s)	Salario: 3000+1554

Fonte: Simulador.

Salario R\$ 3.000,00 cada colaborador receberia R\$ 4.554,00 na distribuição de forma linear, 1,52 salarios nominais na distribuição de forma proporcional, e na distribuição de forma mista R\$ 3.00,00 do salario nominal percebido mais o R\$ 1.554,00 de rateio da sobra do calculo da divisão entre todos do departamento como demonstrado na figura numero (13).

As variáveis usadas foram absenteísmo, atingir lucro estipulado, redução de custos e índice de clientes inadimplentes que seriam as que mais adequadas ao departamento aja visto que esse setor tem todos os dados contábeis a disposição e sabe quais as rubricas que precisam ser tratadas para a busca dos objetivos propostos.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a simulação conclui-se que a PLR é uma maneira de aumentar os ganhos tanto para empresa quanto para o colaborador, pois há um

aumento de receitas onde os valores percebidos tem um significado importante para ambos.

A empresa se beneficia com dedução de no Imposto de Renda e encargos como INSS, FGTS, Férias 13º salario etc.. A PLR não faz parte da base de calculo para esses impostos e deveres, aumentando os salários de seus colaboradores sem o ônus da carga tributaria já muito pesada do nosso país, esta ferramenta de gestão pode ser um diferencial competitivo e auxilia na retenção de talentos e na oportunidade de emprego.

Quadro 7: Tabela de tributação exclusiva na fonte ano 2013

VALOR DO PLR ANUAL (EM R\$)	ALÍQUOTA	PARCELA A DEDUZIR DO IR (EM R\$)
de 0,00 a 6.000,00	0%	-
de 6.000,01 a 9.000,00	7,5%	450,00
de 9.000,01 a 12.000,00	15%	1.125,00
de 12.000,01 a 15.000,00	22,5%	2.025,00
acima de 15.000,00	27,5%	2.775,00

Fonte: Receita Federal.

Conforme a nova tabela, todo empregado que receber até R\$ 6.000,00 de PLR estará isento do imposto de renda, o que beneficia muitos trabalhadores que acabavam tendo retenção, se comparada com a tabela normal aplicada ao cálculo de IRF dos salários, cuja isenção é de somente até R\$ 1.710,78. Este benefício torna-se ainda mais acentuado se considerarmos que, pela tabela normal de salários, o trabalhador que receber em 2013 R\$ 6.000,00 de PLR, estaria enquadrado na faixa de 27,5% de tributação.

Apenas de forma ilustrativa, abaixo o comparativo do desconto do IRF sobre a PLR considerando a tabela normal de salários e a nova tabela:

Quadro 8: Tabela de tributação comparativo do desconto do IRF sobre a PLR 2013

Valor de PLR Recebido	IRF com base na Tabela de Salários		IRF com base na Nova Tabela PLR	
	% da Tabela	Retenção	% da Tabela	Retenção
R\$ 4.200,00	22,5%	R\$ 368,00	-	Isento
R\$ 6.000,00	27,5%	R\$ 859,42	-	Isento
R\$ 8.600,00	27,5%	R\$ 1.574,42	7,5%	R\$ 195,00

Fonte: Receita Federal.

O estudo permitiu diagnosticar que o colaborador tem a possibilidade de ter um aumento nos seus vencimentos sem desconto de encargos, o que aumenta seu poder aquisitivo, motivando-o na busca dos objetivos atuando no processo valorizando seus conhecimentos e habilidades beneficiando ambos.

A partir dessas constatações, chegou-se à compreensão de que nessa troca entre o capital e o trabalho, o que está sendo contemplado na força de trabalho como mercadoria excede ao esperado e pode ser considerado como além. O pagamento da PLR se configura como um sistema de trocas para além das mercadorias. Foi possível explicar os seus mecanismos de funcionamento e as consequências para as relações de trabalho.

Não existe formula que possa ser adotada indistintamente por todas as empresas na elaboração de seu PLR. É importante que cada uma busque nos seus indicadores históricos aqueles mais adequados para a formulação do programa, e que levem ao atingimento dos objetivos. Estes indicadores podem ser mudados ao longo do tempo acompanhando a evolução da empresa e de seus novos desafios.

A PLR interessa aos empresários na medida em que os trabalhadores ao produzirem um valor excedente, mesmo sendo aquinhoados com parte do mesmo, tornem a produzir um novo mais valor para empresa, aumentando a taxa de mais valor, com a mesma força de trabalho aplicado ao mesmo capital vai produzir um aumento de lucro.

## 6 CONCLUSÃO

As empresas estão mais conscientes da necessidade da aplicação de responsabilidade social e a sustentabilidade nos dias atuais, a Participação nos Lucros é o procedimento pelo qual um empregador paga, além de um pagamento base, somas especiais decorrentes dos lucros do empreendimento. Esta divisão de lucros pode estimular os funcionários a se sentirem parceiros da empresa, se preocupando com o bem estar da empresa como um todo.

A Participação nos Lucros e Resultados (PLR) tem como proposta premiar o trabalhador em decorrência do bom resultado global obtido pela empresa no período, transformando-se em instrumento de flexibilização de parte da remuneração dos trabalhadores, as empresas o preferem em virtude de suas vantagens em termos de encargos trabalhistas e fiscais. São valores que significam substancial redução de custos para o empregador, porém é preciso ficar claro que a substituição de salário por PLR implica em uma perda adicional para o assalariado, que precisa ser computada, já que os encargos trabalhistas que incidem sobre o salário são pagamentos diferidos, que não beneficiam o trabalhador, como o FGTS por exemplo.

Os padrões da era flexível denotam ritmo de trabalho impulsionado pela fixação de metas de qualidade e produtividade, que devem ser compartilhadas pelo grupo. A preponderância do trabalho em grupo, cuja eficiência está ligada à formação de trabalhadores cooperativos, provoca crescente intensificação do trabalho, além da ampliação da responsabilidade e de competências individuais.

A PLR é um sistema de remuneração estrategicamente formatado para explorar o jogo das relações sociais nos grupos de trabalho, nos quais as metas são compartilhadas. Assim o comprometimento do trabalhador é potencializado pela responsabilidade que assume frente às frustrações do organismo coletivo. A transferência para o trabalhador da responsabilidade conjunta pelos objetivos promove uma parceria forçada entre os assalariados na busca de eficiência produtiva.

Os benefícios do PLR aos trabalhadores é que ele passa a ganhar uma nova parcela de mais valor.

A PLR é uma modalidade de remuneração variável pois trata-se de um instrumento de incentivo, levando o trabalhador a melhorar seu desempenho, vinculando parte de sua remuneração ao alcance de metas como produtividade e qualidade elevando ganhos de ambos as partes. Sabendo-se que as pessoas são a base da organização, e que são um diferencial perante a concorrência, deve-se realizar um ambiente favorável e atrativo para se trabalhar, tendo em vista que a motivação, o comprometimento, e o engajamento, só acontecem quando as mesmas são envolvidas, tratadas, e reconhecidas como merecem.

A inexistência dos programas de participação nos lucros vai de encontro à afirmação de Becker (1997), salientando que pesquisas recentes mostram que as organizações, ao menos no Brasil, parecem não se sentir "muito à vontade" em abrir sua contabilidade aos funcionários ou, em alguns casos, aos sindicatos. Dessa forma, nota-se que o lucro ainda é um "tabu".

Outro fator segundo Becker (1997), que pode influenciar a opção pela participação nos resultados, é que, no Brasil, existe uma falta de confiança nos balanços contábeis das empresas, que se baseia na suposição de altos níveis de evasão fiscal, a participação nos lucros requer que as empresas exponham seus livros contábeis à disposição dos trabalhadores, representados pelo sindicato e pelas comissões de fábrica, que podem verificá-los e pressionar a respeito de alguma informação e decisão relevante.

A remuneração variável constitui-se numa poderosa ferramenta para modernização das relações trabalhistas, para o atingimento dos objetivos da empresa e para motivação dos empregados por ser pouco usado nas empresas de médio porte possibilita oportunidade de estudos deste tema no futuro.

Recomenda-se que a aplicação seja feita na pratica para que tenhamos uma distribuição de renda mais justa em nossa sociedade, as empresas de grande porte distribuem PLR enquanto que as medias e pequenas empresas sequer tomaram conhecimento desta ferramenta, para uma empresa crescer precisa de colaboradores que a ajudem na caminhada, nada mais justo que sejam recompensados pelo desempenho.

A instituição de programas de participação nos resultados para os empregados viria de encontro aos objetivos pelos quais foram criadas e, atenderiam plenamente aos anseios da sociedade, na medida em que, em tese, teria o condão de propiciar melhor qualidade, produtividade, ganhos e resultados para ambos.



## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, G. N. **Como medir a riqueza**. Net, ed. 703 São Paulo: Exame, 1999. Disponível em: <<http://www.portalexame.com.br>>. Acesso em: 23/jun./2014.
- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. 7.ed. São Paulo: Gente, p. 35-49, 2002.
- ANDERSEN, A. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ARROW, K. J. **The Economics of Agency**. In: Pratt e Zeckhauser. *Principals and Agents: The Structure of Business*. Harvard Business School Press, 1985.
- ASSAF, N. A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARASUOL, E.E. **Avaliação dos critérios do plano de participação nos lucros por meio de indicadores de desempenho**. 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa (Po): Editora Edições 70; 2010.
- BARRETO, R. M; PADUA NETO, A. de. **Participação nos Lucros e Resultados (PLR) nas empresas petroquímicas da Bahia**. In: *A Bahia análise & dados*. Salvador, v.12, n.3, p.167-177, dez./2002.
- BECKER, G. V. **Estratégias de envolvimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 21.º, 1997, Rio das Pedras. *Anais...* Rio das Pedras: Anpad, 1997. Recursos Humanos.
- BERGER, L. A. ; BERGER, D. R. **The compensation handbook: a state-of-the- art guide to compensation strategy and design**. New York: McGraw Hill, 2000.
- BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 1932.
- BRASIL, **Constituição Federal Lei 10.101/2000**.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004a.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004b.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004c.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CORREA, W.E. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVIES, E.M. **Como fazer os acionistas mais ricos usando o EVA**. Revista Fortune, 09/set./1996.

DE LUCA, M.M.M. **Demonstração do valor adicionado: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB**. São Paulo: Atlas, 1998.

DELLA ROSA, F. **Equívocos sobre a participação nos lucros**. Caderno Legislação e Tributos, v.1, n.1881, 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIBBS, M. **Incentive Compensation in a Corporate Hierarchy**. Journal of Accounting & Economics, 1995, 19(2), 247-277.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011

GOMES, A. F. **Participação nos lucros avaliados pelo EVA®**. Ilhéus, BA: UESC, 2003.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDÁ, M.F. **Teoria da contabilidade**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999

HILLBRECHT, R. **Economia monetária**. São Paulo: Atlas, 1999

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. **Teoria da firma: comportamentos dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade**. Revista de Administração de Empresas, v.48, n.2, p.87-125, abr./jun./2008.

KASSAI, J. R. *et al.* **Retorno de investimento: abordagem Matemática e Contábil do Lucro Empresarial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 256p

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007. Lei 10.101/2000.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel**. American Psychological Society, V.1 n. 4, July 1990.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2005

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**. São Paulo: Thomson, 2002.

MARTINS, A.; CAVALCANTI, H. A. P. **Elementos de direito individual do trabalho**. Porto Alegre: Síntese, 2000.

MARTINS, S. P. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENEZES, M. B. de C. **Competências ligadas ao papel de gestão**. Rio de Janeiro: Alas, 2004.

MILITÃO, A. **Jogos, dinâmicas e vivências grupais**. Rio de Janeiro, Quality, 2006.

MOTTA, W. H. **Remuneração Variável: “Stock Options”, Valor Econômico Agregado, Participação nos Lucros ou Resultados e Benefícios Flexíveis**. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Anais... Resende/RJ: AEDB, 2005.

NASCIMENTO, A. M. **Curso de direito do trabalho: história e teoria geral do direito do trabalho: relações individuais e coletivas do trabalho**. 17.ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

NORTH, D. **Institutions. Institutional Change and Economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

RIBEIRO, O. M. **Estrutura e análise de balanços fácil**. 8.ed, São Paulo: Saraiva, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSA, F. D. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e contribuir para a redução de custos das empresas**. 3.ed. São Paulo: IOB – Thomson, 2006

SILVA, C. P. da, **A hora e a vez do salário variável: a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa**. São Paulo: LTr, 1999.

SMITH, A. (1776 apud JENSEN e MECKLING, 1976) **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**. Edited by Edwin Cannan. Dois volumes em um. Chicago, The University of Chicago Press, 1976.

SOUZA, M. Z. de A. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

STEWART III, G. B. **Em busca do valor: o guia para estrategistas**. Porto Alegre: Bookman, 2005

TULLY, S. **The Real Key to Creating Wealth**. Revista Fortune, 20-09-1993.

TUMA, F. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?** São Paulo: LTr, 1999.

VERGARA, C. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

YOUNG, D.S.; O'BYRNE, St. F. **EVA® and value-based management: a practical guide to implementation**. New York: McGraw Hill, 2001.