

APLICAÇÃO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DESENVOLVIDA A PARTIR DE UM PAINEL DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE AUTOPEÇAS

APPLICATION OF VARIABLE REMUNERATION DEVELOPED FROM A PANEL OF STRATEGIC PERFORMANCE MEASURES: A CASE STUDY AT A RETAILER AUTOMOTIVE PARTS COMPANY

VALTER DA SILVA FAIA
PAULO MOREIRA DA ROSA
ALMIR TELES DA SILVA
JOSÉ SANTO DAL BEM PIRES

VALTER DA SILVA FAIA
Mestrando em Administração pela
Universidade Estadual de Maringá (UEM).
Professor do Departamento de Ciências
Contábeis da UEM.
E-mail: valterfaia@gmail.com

PAULO MOREIRA DA ROSA
Doutor em Engenharia de Produção pela
Universidade Federal de Santa Catarina
(UFSC). Professor adjunto da Universidade
Estadual de Maringá (UEM).
E-mail: pmrosa@uem.br

ALMIR TELES DA SILVA
Doutor em Engenharia de Produção pela
Universidade Federal de Santa Catarina
(UFSC). Professor adjunto da Universidade
Estadual de Maringá (UEM).
E-mail: atsilva@uem.br

JOSÉ SANTO DAL BEM PIRES
Doutor em Engenharia de Produção pela
Universidade Federal de Santa Catarina
(UFSC). Professor adjunto da Universidade
Estadual de Maringá (UEM).
E-mail: jsdbpires@uem.br
Endereço: Universidade Estadual de
Maringá - Departamento de Ciências
Contábeis - Av. Colombo, 5.790 Bloco C23
Jardim Universitário - Maringá - PR
CEP 87.020-900.

Recebido em: 29.01.2013.
Revisado por pares em: 10.09.2013.

Aceito em: 30.12.2013.
Publicado em: 29.04.2014.
Avaliado pelo sistema double blind review.

Resumo:

A adoção de sistemas de remuneração estratégicos permite à organização alinhar as metas individuais de seus colaboradores às metas da organização, obtendo um alinhamento e convergindo esforços para metas comuns. A partir desse contexto, o presente trabalho objetiva desenvolver um sistema de remuneração variável por meio de um sistema de avaliação de desempenho pelo modelo do *balanced scorecard* para uma empresa varejista do ramo de peças e acessórios automotivos. O trabalho consiste em um estudo de caso, de natureza descritiva e abordagem qualitativa. A partir da definição da matriz em que são definidos os indicadores e pesos para cada departamento, adota-se o modelo de remuneração em parte fixa e em parte variável, através de premiação, exceto para o departamento comercial. O valor da premiação é definido a partir do resultado de avaliação de desempenho, calculado pela soma dos pontos conquistados em cada indicador. Os vendedores, além da premiação, recebem comissão pelas vendas em cada linha de produtos.

Palavras-chave: *Balanced scorecard*. Empresa de peças automotivas. Painel de indicadores. Remuneração estratégica. Sistema de avaliação de desempenho.

Abstract: *The adoption of strategic remuneration systems allows the organization to align the individual goals of its employees with the organization's goals generating a alignment and converging all the efforts to the same results. From this context, this study aimed to develop a strategic remuneration system from a performance evaluation system by the balanced scorecard model to a retail company of automotive parts and accessories segment. This paper refers to a case study, with descriptive nature and qualitative approach. After the definition of the matrix which it was developed the measures and weights for each department, it was adopted the model of remuneration partly fixed and partly variable through awards, except for the commercial department. The value of the award is set from the result of the performance evaluation calculating by the sum of the points earned in each measure. For sellers, besides the award, they also receive commission for sales in each product lines.*

Keywords: *Balanced Scorecard*. Automotive Parts Company. Panel of measures. Strategic remuneration. Performance evaluation system.

1 INTRODUÇÃO

O aumento da dimensão das organizações, bem como da dinâmica competitiva em que estão inseridas, exerce pressão no sistema gerencial, exigindo a adoção de modelos de gestão por resultados, caracterizados por um processo decisório descentralizado e pelo crescimento da necessidade de controles. Além do mais, as empresas se deparam constantemente com os chamados “problemas de representação”, ou “problemas de agência”, provenientes da delegação de poder e autoridade. Esses problemas se destacam por causa preocupação dos gestores, quando não proprietários ou acionistas, com sua riqueza e interesses pessoais em detrimento aos interesses organizacionais. Por sua vez, os gestores devem visar ao atendimento dos interesses dos proprietários ou acionistas, porém em muitos momentos isso não ocorre, gerando conflito de interesses e prejudicando o alcance dos objetivos principais das organizações.

Uma opção para minimizar os problemas de representação e aumentar a probabilidade de cumprimento dos objetivos organizacionais consiste na adoção de um sistema de remuneração estratégico e variável, incentivando os gestores a conquistarem os resultados almejados pela organização. Para isso, no processo de gestão deve haver ligação entre as estratégias, controles, objetivos e metas, como encontrado na metodologia do *balanced scorecard* (BSC) desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) a partir de uma pesquisa sobre a mensuração de desempenho nas empresas, com ênfase não só nos indicadores financeiros, mas também em indicadores não financeiros, como os de clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Perante o exposto, se apresenta a problemática do presente estudo, que compreende os aspectos relevantes no processo de desenvolvimento de um sistema de remuneração variável. Dentre eles, destacam-se a escolha dos indivíduos, a definição dos indicadores e respectivos pesos, a remuneração e a forma de calcular. O trabalho foca, especialmente, no formato de remuneração variável, alinhado ao sistema de avaliação de desempenho.

Assim, buscou-se desenvolver um sistema de remuneração variável a partir de um painel de indicadores, construído em um processo de planejamento estratégico e fundamentado na metodologia do BSC. O objeto de estudo foi a aplicação do BSC na avaliação e remuneração variável de colaboradores numa empresa varejista no ramo de autopeças, acessórios e serviços para veículos automotores localizada no Paraná. A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso, do tipo descritivo e de abordagem qualitativa.

O presente estudo está organizado, inicialmente, com a contextualização do tema central do trabalho e a apresentação da situação problemática e seu objetivo. A

seguir, se apresenta o referencial teórico que embasa o estudo, com ênfase nos aspectos relevantes que fundamentaram o seu desenvolvimento. Os procedimentos metodológicos descrevem o tipo de pesquisa realizada, o método de coleta de dados e análise dos resultados, além das delimitações da pesquisa. O desenvolvimento consiste na apresentação do estudo de caso, com a caracterização do objeto de estudo e o modelo de remuneração estratégica desenvolvido. Por fim, têm-se as considerações finais sobre o estudo, apresentando seus resultados, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção evidencia a sustentação teórica para o desenvolvimento do estudo proposto tratando da apresentação de conceitos e estudos referentes a sistemas de mensuração e avaliação de desempenho, apresentados ao final a metodologia do BSC, bem como referentes a sistemas de remuneração variável.

2.1 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um eficiente modelo de gestão exige da organização meios que lhe permitam mensurar e avaliar o seu desempenho de acordo com as atividades de seu processo de gestão (MIRANDA; SILVA, 2002). Para Ching (2006, p. 194), “[...] o propósito da mensuração do desempenho é fornecer *feedback* sobre o andamento dos objetivos, medidas que oferecem um poderoso meio de impulsionar a melhoria”. Por meio dessa atividade é possível retroalimentar o processo de gestão, gerando um aprendizado organizacional que auxiliará na escolha das melhores estratégias a seguir. Por mensuração de desempenho, entende-se “[...] como uma quantificação dos planos, expressa na forma de orçamentos ou padrões, fornecendo bases comparativas para a avaliação de desempenhos” (PEREIRA, 2001, p. 199).

Miranda e Silva (2002) resumem as principais razões para a adoção de sistemas de avaliação de desempenho pelas organizações: a) controlar as atividades da empresa; b) estabelecer sistemas de incentivos aos colaboradores; c) controlar o planejamento; d) identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores; e) verificar se a missão da empresa está sendo atingida. Borinelli (2006, p. 169) confere à avaliação de desempenho a atividade de atribuir juízo de valor ao desempenho das funções, áreas organizacionais e seus respectivos gestores, a qual é estruturada logicamente segundo o seguinte processo:

- (i) verificar o que se esperava das áreas, funções e gestores (identificação dos parâmetros); (ii) verificar o que, de fato, aconteceu (mensuração); (iii) observar quais são os parâmetros para qualificar o desempenho; (iv)

analisar o desempenho, verificando, inclusive, causas de possíveis desvios; e (v) julgar o desempenho.

Um problema nesse processo é o esclarecimento do que se quer medir. Pace, Basso e Silva (2003), ao estudarem as medidas estratégicas mais utilizadas por analistas financeiros brasileiros, constataram a predominância do uso de medidas financeiras e de curto prazo em detrimento de medidas não financeiras, como as sugeridas pela metodologia do BSC. Algumas justificativas para essa conclusão consistem na facilidade na coleta de dados e de interpretação das informações por parte dos usuários.

Entretanto, deve existir relação entre o sistema de avaliação e as estratégias e metas previamente estabelecidas pela organização, já que estas fornecerão os padrões de comparação durante a fase de controle. Além disso, deve-se avaliar também a geração de valor oferecido aos acionistas ou proprietários (ZAKARIA, 2012). Assim, apenas indicadores estritamente financeiros, predominantes nos sistemas de controle das organizações, não cumprem esse papel, porém a metodologia do BSC os inter-relacionam com outros conjuntos de medidas genéricos, evidenciando também o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos e funcionários (KAPLAN; NORTON, 2000, 1997, 1996, 1992).

O BSC oferece à organização um modelo de descrição de estratégias que cria valor. Como apresentado por Kaplan e Norton (1992), apesar de estabelecer objetivos e metas, seu centro está na estratégia e não no controle. Os indicadores são desenvolvidos para direcionar as pessoas para a visão principal da empresa. A metodologia ajuda os gestores a entender diversas intercorrelações existentes entre os desempenhos nas perspectivas de finanças, clientes, processos internos e aprendizado organizacional. Para cada perspectiva devem ser definidos objetivos, estratégias, metas e indicadores que permitam mensurar o cumprimento ou não dos objetivos organizacionais.

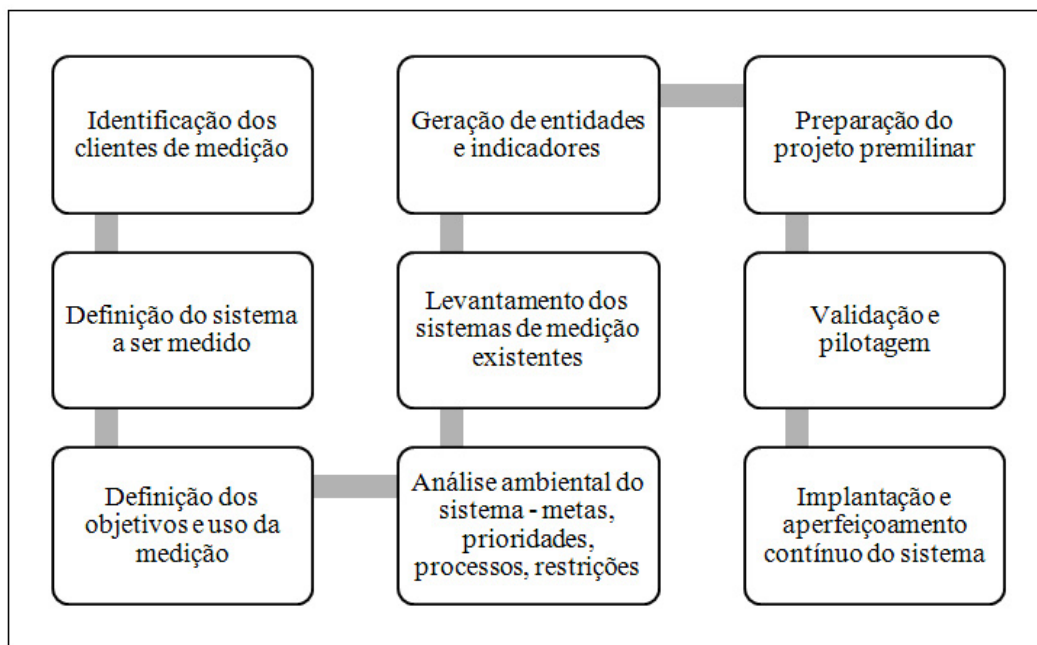
O objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócios. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas. Essa comunicação

concentra a atenção de executivos e funcionários nos vetores críticos, permitindo-lhes alinhar investimentos, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 153-154).

Thompson e Mathys (2008) destacam a importância da constituição de um BSC que prime pela importância dos processos organizacionais enquanto principais responsáveis pelo desempenho financeiro e pelo cumprimento dos objetivos de clientes. Os itens presentes em cada perspectiva devem ser alinhados a fim de identificar como os objetivos financeiros e de clientes se relacionam com as estratégias de aprendizado e crescimento e de processos internos. O conhecimento dessas relações auxilia os gestores a entenderem onde devem ser realizados os esforços para obter um maior efeito direto sobre o desempenho. Um ponto importante trata-se das escolhas das métricas ou indicadores, os quais são cruciais para o direcionamento dos esforços dos empregados para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

“Os indicadores de desempenho são os sinais vitais de uma empresa. Eles devem mostrar aos membros da organização quais resultados suas ações estão gerando” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2010, p. 185). Portanto, os indicadores exercerão o papel de direcionador de esforços, advertindo aos colaboradores o que se deve buscar. Assim, estes também devem receber metas e objetivos pessoais alinhados com os objetivos organizacionais e possíveis de serem vinculados aos sistemas de remuneração. Os objetivos estratégicos organizacionais devem ser traduzidos em objetivos e medidas para as unidades operacionais e individuais, os quais possibilitarão aos colaboradores entenderem qual a sua responsabilidade no cumprimento dos planos globais e, à organização, avaliar o seu desempenho. O cumprimento dos planos individuais pode ainda ser recompensado financeiramente. Uma solução adequada seria estabelecer um nível mínimo de atendimento dos planos, que quando superado passará a ser remunerado variavelmente (KAPLAN; NORTON, 2000, 1996). Wood Júnior e Picarelli Filho (2010, p. 188) resumem a construção de um sistema para medição de desempenho em nove etapas, conforme se apresenta na Figura 1.

Figura 1 – Construção de um sistema de medição de desempenho



Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (2010, p.189).

As atividades descritas na Figura 1 são contempladas, de forma geral, durante a construção do BSC. A primeira etapa refere-se à identificação dos clientes de mediação. Em outras palavras, consiste na identificação dos indivíduos a quem se destinam as informações provenientes do sistema de informação, ou seja, quais são os principais interessados sobre o desempenho a ser medido. Ainda em fase preliminar, deve-se observar também o que será medido, podendo ser a própria organização, um determinado departamento, um fornecedor, entre outros.

Definido para quem e o que será medido, destacam-se os objetivos, metas, prioridades, processos e restrições, os quais provêm da estratégia empresarial. A identificação e avaliação dos sistemas de medição já existentes se fazem necessárias visando racionalizar, simplificar e adequar os mesmos. Quanto aos indicadores, também poderão ser originados do BSC e suas perspectivas. Os aspectos operacionais do sistema que devem ser definidos e validados são os responsáveis pela medição e acompanhamento, os métodos de cálculo, o horizonte de tempo, a periodicidade e o formato dos relatórios. Na medida em que o sistema organizacional e as estratégias evoluem, o sistema de medição deve ser aperfeiçoado, de forma a garantir sua eficiência.

2.2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Um fator importante na obtenção dos resultados organizacionais reside na capacidade de motivar e atender as necessidades pessoais dos colaboradores, por meio de recompensas pelo esforço realizado (LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2009). Muitas discussões sobre remuneração variável estão baseadas na teoria da agência, na qual uma parte (o principal) decide delegar responsabilidades a outra parte (o agente) para agir ou tomar decisões em função dos interesses da primeira. Como exemplo, tem-se o caso de proprietários ou acionistas que contratam administradores profissionais para os seus negócios. Uma das grandes preocupações é saber se o agente está, realmente, agindo da forma que o principal agiria durante a tomada de decisão e na avaliação dos riscos ou se o agente está agindo de forma oportunista na busca apenas do autointeresse (WILLIAMSON, 1985). Para mitigar esses problemas, uma opção sensata é a adoção de sistemas de recompensa em que os interesses são compartilhados, tornando os agentes mais semelhantes ao principal (CADDY, 2009; MORGAN; STRONG, 2003). Segundo Dellagnelo e Dellagnelo (1996), a remuneração variável ou por resultados funciona como uma estratégia de buscar comprometimento dos empregados pelos resultados, contrapondo a tradicional remunera-

ção funcional, na qual o pagamento é vinculado ao cargo ocupado.

As constantes transformações enfrentadas pelas organizações em virtude do ambiente externo aumentam os desafios da eficácia operacional, atribuindo ao desenvolvimento da gestão e às pessoas cada vez mais importância no contexto organizacional. Para Reis Neto e Marques (2004, p. 5), “[...] quando os sistemas de remuneração são implementados de forma integrada à estratégia da organização, à sua estrutura, a seus processos e às pessoas, são criadas as condições para a construção de uma organização eficaz.” No âmbito interno, Gallon *et al.* (2005), além de ressaltarem o incentivo aos colaboradores para um melhor desempenho, alinhando os objetivos pessoais à estratégia e objetivo principal da organização, citam a redução do risco operacional, pois a empresa transformará uma parcela dos gastos fixos em gastos variáveis, remunerando os colaboradores conforme a contribuição dada ao crescimento da empresa.

Ao adotar um sistema de remuneração variável busca-se o aproveitamento das oportunidades para atingir taxas significativas de crescimento, recompensar desempenhos excepcionais, criar metas para as equipes de trabalho a partir dos objetivos estratégicos dos negócios, desenvolver funcionários no contexto do sistema de remuneração por habilidades e competências e atrair jovens empreendedores dispostos a assumir riscos (REIS NETO; MARQUES, 2004). Marquat, Lunkes e Vicente (2008) consideram o aumento da produtividade o fator mais significativo ao adotar um modelo de remuneração variável, atrelando-o à motivação dos empregados ao buscar seus objetivos pessoais, ao mesmo tempo em que buscam atingir os objetivos e metas da empresa. Mais específico a um ambiente de vendas, busca-se fortalecer a posição da empresa no mercado, despertar interesse em novos vendedores, aumentar o índice de retenção e discriminar, claramente, a remuneração entre vendedores medianos e excelentes (COBRA, 2007).

Murphy (1985) avaliou a relação existente entre a remuneração de executivos e a performance empresarial em 72 empresas ao longo de 18 anos. Ao todo foram avaliados 461 executivos. Os resultados demonstraram uma forte e positiva relação entre a remuneração dos executivos e a performance mensurada pelo retorno realizado aos acionistas e entre a remuneração e o crescimento das vendas. Da mesma forma, Lee (2009) encontrou evidências de que o pagamento de gestores de acordo com seus resultados provoca alterações também no resultado da empresa. Empresas com melhoria de desempenho corporativo apresentaram grande proporção de gestores remunerados baseados no desempenho, enquanto empresas com declínio apresentam baixa proporção desse tipo de remuneração.

A necessidade de aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários tem contribuído para uma multiplicidade de formas de remuneração. Além do sistema tradicional, de remuneração funcional, determinado pela função e por valores de mercado, e do sistema de salário indireto, compreendido por benefícios e outras vantagens, existem modelos de remuneração estratégica, dos quais se destacam a remuneração por produção, habilidades, competências, mérito, desempenho, participação no lucro, participação no resultado, participação acionária e previdência complementar. Além dessas, cabe ainda às organizações estabelecer alternativas criativas que possam incluir prêmios, gratificações, viagens, eletrodomésticos, carros, cursos e outras formas especiais de reconhecimento (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2010; REIS NETO; MARQUES, 2004). Ao tratar de departamentos comerciais, outras formas tradicionais de remuneração são o sistema de comissionamento, caracterizado por uma participação direta no valor das vendas efetuadas pelo indivíduo, os programas de incentivos às vendas, premiação ou bonificação pelo cumprimento de determinado objetivo ou meta e os concursos de vendas, estímulo dos vendedores por meio da competição (CASTRO; NEVES, 2008; COBRA, 2007).

Mais precisamente sobre o modelo de remuneração variável ou por desempenho, esse tem como principal objetivo alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa, vinculando desempenho pessoal à recompensa e partilhando bons e maus resultados. Ao implantar um sistema de remuneração variável conectado ao BSC, a organização deve observar alguns aspectos determinantes para a sua eficácia. Inicialmente, é preciso que esteja claro, a todos os envolvidos, o que será medido e o que se espera melhorar (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2010). Quanto à velocidade da implementação, deve-se atentar que empresas em fases iniciais de desenvolvimento do BSC possuem seus painéis de indicadores ainda em fase inicial, portanto, não consolidados e não totalmente confiáveis. A empresa pode não ter ainda a disponibilidade ou qualidade necessária dos dados que alimentarão os indicadores (KAPLAN; NORTON, 2000).

Quanto aos indicadores de desempenho, a empresa deve priorizar indicadores objetivos, baseados nos resultados decorrentes das tarefas e atividades. Não deve haver uma grande quantidade de indicadores, o que dificultaria a compreensão do sistema de remuneração e reduziria o foco na busca pelos resultados. Sobre indicadores coletivos ou pessoais, deve-se buscar o equilíbrio entre ambos, apesar de que em determinadas tarefas, como vendas ou desenvolvimento de produtos, o resultado individual deve ser priorizado (KAPLAN; NORTON, 2000). Os indicadores devem ser capazes de mostrar aos indivíduos e grupos quais os resultados gerados por suas ações, qual o impacto no resul-

tado global da empresa e de que forma esse resultado (ou desempenho) será recompensado. Para isso, cada indicador deve receber pesos que reflitam a realidade da organização e suas prioridades, constituindo uma matriz de resultados na qual é possível perceber a responsabilidade atribuída a cada indivíduo e qual o impacto de cada indicador na sua remuneração (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2010).

Destaca-se a íntima relação entre os sistemas de remuneração variável e os sistemas de avaliação de desempenho. Os sistemas de avaliação de desempenho fornecerão as principais métricas e objetivos, os quais serão desdobrados a cada participante do sistema de remuneração. Esses participantes, ao buscarem um interesse próprio, uma maior remuneração, estarão ao mesmo tempo contribuindo para que a organização cumpra com as suas metas organizacionais, atendendo seus objetivos e de seus principais proprietários ou acionistas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Adotando as tipologias de pesquisa abordadas por Raupp e Beuren (2010), o presente estudo, quanto os seus objetivos, é de natureza descritiva, pois descreve o fenômeno de remuneração variável, desenvolvido a partir de um sistema de indicadores de desempenho, bem como suas vantagens para a organização em questão. O estudo relata as características de um modelo de remuneração desenvolvido, desde a sua estruturação, até o seu formato de cálculo.

Quanto aos procedimentos, o trabalho se caracteriza como um estudo de caso, uma vez que foi aplicado apenas a uma empresa-objeto, ou seja, um único caso. Esse tipo de pesquisa é importante para aprofundar o conhecimento a respeito de um determinado caso específico, pois é possível compreender a totalidade de uma situação ao utilizar diversos meios de coleta de dados (RAUPP; BEUREN, 2010). Segundo Yin (2005), a adoção dessa estratégia de pesquisa é motivada pelo desejo de compreender fenômenos sociais complexos. O estudo de caso possibilita investigar um fenômeno real, preservando suas características holísticas e significativas. O estudo também compreende a pesquisa bibliográfica, de natureza teórica e obrigatória, permitindo ao autor tomar conhecimento sobre o tema e sua produção científica já existente, como livros e artigos científicos.

No tocante à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois tem como finalidade descrever, de forma holística e sem instrumentos estatísticos, o fenômeno da remuneração variável num caso particular (OLIVEIRA, 2011). Para tanto, envolve dados qualitativos, coletados por meio de levantamento documental, especialmente quanto ao plano estratégico e aos planos operacio-

nais já existentes na empresa, e, por meio de entrevistas semiestruturadas com os proprietários e gestores, identifica as funções organizacionais e suas respectivas atividades. Destaca-se que os planos foram, inicialmente, elaborados pelos proprietários e pelo principal gestor da organização. Num segundo momento, foram apresentados e rediscutidos com os demais gestores, sendo estes o público entrevistado e consultado na presente pesquisa.

O processo de análise de dados consistiu na análise de conteúdo. Buscou-se, por meio das entrevistas realizadas e dos documentos acessados, obter indicadores quantitativos que permitiram realizar inferências sobre o modelo de sistema de avaliação de desempenho e de remuneração variável a ser adotado (RAUPP; BEUREN, 2010). Uma vez definido o modelo, esse foi testado com base em dados de meses anteriores a fim de identificar a sua usualidade e praticidade, bem como avaliar sua relação com os objetivos almejados pela empresa. Essa avaliação da adequação do modelo contou com a participação dos sócios-proprietários da empresa objeto de estudo.

O presente estudo, como descrito, é limitado à empresa objeto, aqui denominada Bom Car para fins de sigilo das informações, e as suas particularidades e necessidades. Entretanto, este estudo pode ser utilizado em demais estudos relacionados, porém com ressalvas à necessidade de adaptação conforme a organização em questão. O estudo não contempla o processo de implantação e acompanhamento do modelo de remuneração variável, portanto, não foi possível relacionar a adoção do sistema com os resultados organizacionais. Além disso, não compreende em seu objetivo avaliar os aspectos legais necessários para a adoção do sistema de remuneração.

4 APLICAÇÃO DO BSC NO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

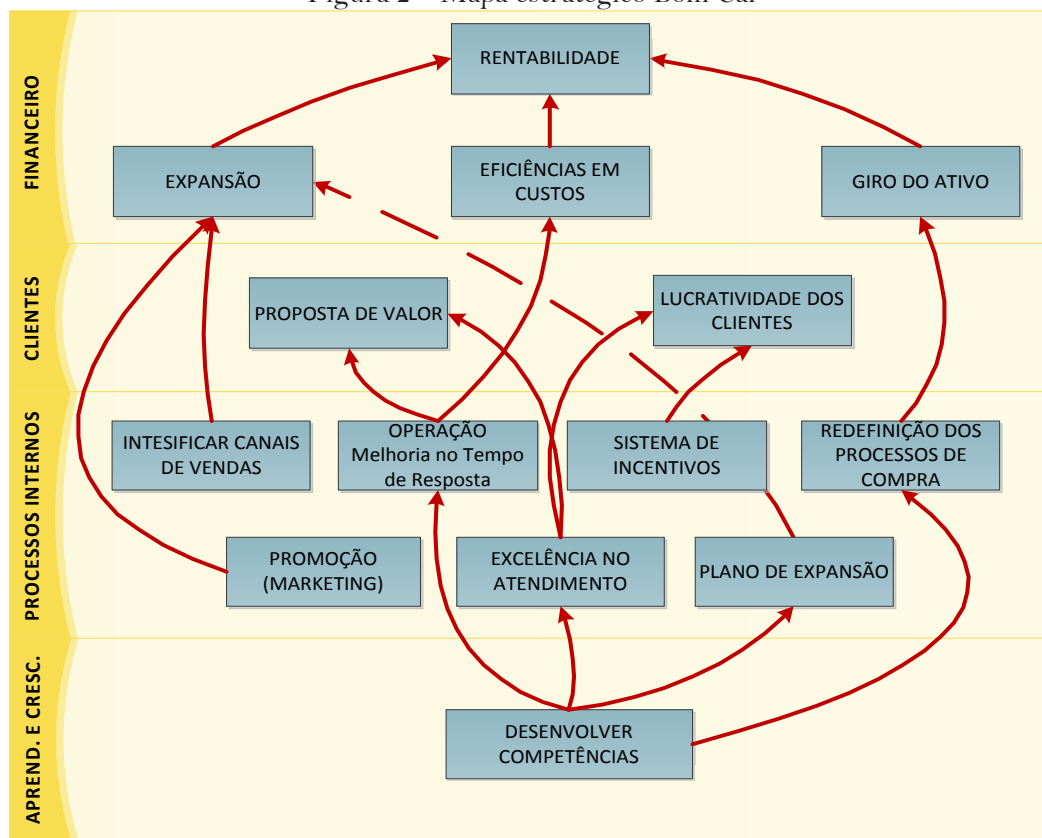
A empresa Bom Car atua no mercado varejista de peças e acessórios para automóveis no Paraná e caracteriza-se por ser uma empresa nova, com pouco menos de um ano de funcionamento. Seu segmento é marcado pelo domínio de empresas de pequeno porte e de amplitude local, com baixo grau de profissionalismo e de diferenciação, não impondo grandes barreiras de entrada aos competidores. A empresa possui três canais de venda: a) o autoatendimento, em que os consumidores têm liberdade de circular pela loja escolhendo os itens de sua necessidade e interesse, concluindo a venda no momento em que os itens são faturados e cobrados pelo caixa; b) o modelo tradicional de vendas de autopeças no balcão; e c) o *call center*, focado mais na prospecção e venda de peças para oficinas mecânicas, mercado em que há ainda diversos agentes informais que atuam sem constituir uma

pessoa jurídica ou oficinas menores que não têm condições de comprar peças direto das indústrias ou dos distribuidores.

A empresa possui um processo de tomada de decisão descentralizado, o que implica na adoção de um sistema de informação e de controles internos eficazes e capazes de medir não só os resultados financeiros, mas também resultados oriundos das decisões gerenciais e operacionais tomadas por seus gestores. Recentemente, a empresa passou pelo processo de planejamento estratégico e de implantação de um modelo de mensuração e avaliação de desempenho

segundo a metodologia do BSC. Isso possibilitou à organização evidenciar claramente seus objetivos organizacionais e suas metas, bem como alinhá-los aos sistemas de controle. Ressalta-se que o mapa estratégico foi pré-desenvolvido pelos sócios da empresa e pelo principal gestor. Posteriormente, foi apresentado aos demais gestores para discussão, os quais contribuíram, especialmente, na avaliação dos objetivos e metas para cada área e na atribuição das responsabilidades. A Figura 2 consiste no mapa estratégico proposto para a empresa.

Figura 2 – Mapa estratégico Bom Car



Fonte: Elaboração própria.

Como sugere o BSC, foram definidos objetivos estratégicos para as perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento conforme a estratégia e o objetivo principal da empresa. Para cada objetivo, foram definidos também os indicadores de desempenho e suas respectivas metas, bem como as iniciativas para seu cumprimento. As iniciativas foram todas organizadas em um plano de ação descritivo, constituindo o plano operacional. Cada iniciativa foi desdobrada em atividades, às quais foram atribuídos responsáveis e listados os gastos, o que contribuiu também para a elaboração do orçamento empresarial. Como um dos objetivos do plano estratégico e como propulsor para o alcance dos resultados tem-se a elaboração de um sistema de incentivos por

meio da adoção de políticas de remuneração variável a partir do desempenho gerado por indivíduo ou grupo.

4.1 MATRIZ DE RESULTADOS

Os indicadores de desempenho foram elaborados de acordo com os principais objetivos da empresa descritos nas perspectivas do mapa estratégico. Para essa definição, além da relação com os objetivos organizacionais, foram considerados alguns critérios, como a objetividade do indicador e a sua capacidade de operacionalização. Buscou-se utilizar indicadores já mensurados pelo sistema de informação da empresa, recorrendo ao menor número de customização possível. Feito isso, foram definidos os grupos de indivíduos

responsáveis pela conquista do resultado para cada indicador e o peso que a performance obtida por eles contribuirá para a sua remuneração. A Tabela 1 apresenta os indicadores relacionados aos setores comerciais da empresa.

Tabela 1 – Matriz de resultados do departamento comercial

Indicadores de desempenho	Atendimento	Balcão	Call center
Volume de vendas coletivo	5,00%	5,00%	5,00%
Venda de serviço	25,00%	25,00%	
Margem em R\$	40,00%	40,00%	40,00%
Margem em %	15,00%	15,00%	15,00%
Vendas no crediário c/ juros	15,00%	15,00%	10,00%
Positivização da carteira de clientes			20,00%
Abertura de novos clientes			10,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%
Não conformidade	-5,00%	-5,00%	-5,00%

Fonte: Elaboração própria.

O indicador volume de vendas coletivo premia a venda total dos vendedores de cada departamento comercial de forma a incentivar o espírito colaborativo e o sentimento de equipe. Já a venda de serviços refere-se ao montante de vendas de instalação de acessórios para cada vendedor, refletindo o resultado da venda adicional e aumentando o resultado por cliente. O *call center* não recebe peso nesse indicador, pois a venda normalmente é de peças que não são instaladas e que necessitam ser entregues.

Os indicadores de margem tanto em reais quanto em percentual somados constituem a maior participação na avaliação de desempenho do vendedor. Este se refere à margem de contribuição gerada pelas vendas, portanto consiste no valor das vendas destinado aos pagamentos dos gastos fixos e à geração de lucro para a empresa. Optou-se por avaliar o percentual e o montante da margem para premiar tanto o vendedor que gera um grande volume de vendas quanto aquele que realiza a venda de produtos com índices de margem maiores. Dessa forma, espera-se que o vendedor se esforce por efetuar vendas não apenas de produtos promocionais.

O indicador vendas no crediário com juros reflete uma das principais estratégias de diferenciação do negócio, que é o crediário próprio. O objetivo é fomentar esse tipo de venda, gerando, além da receita operacional, uma receita também financeira. A empresa tem consciência dos reflexos negativos causados por essa estratégia na gestão do capital de giro e sobre o ciclo financeiro, os quais foram previstos no orçamento financeiro e na análise de custo e benefício realizados.

O único formato de vendas em que os vendedores possuem uma carteira de clientes é a modalidade de vendas pelo *call center*. Dessa forma, buscando uma fidelização e o aumento da lucratividade por cliente, atribuiu-se um peso ao indicador positividade da carteira de clientes. Esse indicador é mensurado avaliando o percentual da carteira total de clientes que efetuaram compras dentro do período de um mês por vendedor. Da mesma forma, o aumento dessa carteira também é premiado por meio do indicador abertura de novos clientes. Ressalta-se que para ser considerado um novo cliente, o cadastro aprovado deve ser seguido da efetuação da primeira compra.

Para todos os setores há ainda o indicador não conformidade. Diferente dos demais, esse tem um efeito negativo, redutivo, na remuneração, o qual penalizará o indivíduo caso algum procedimento operacional da empresa não seja cumprido. Esses procedimentos foram listados previamente e divulgados a todos os funcionários, exercendo uma função de controle de atividade. A matriz de resultados das demais áreas da empresa está descrita na Tabela 2.

Tabela 2 – Matriz de resultados dos demais departamentos

Indicadores de desempenho	Compras	Autosserviço	Crédito e co-branca	Administrativo-financeiro	Estoque
Volume de vendas coletivo	5,0%				30,0%
Vendas no crediário com juros			10,0%		
Mix de produtos	10,0%	10,0%			
Venda coletiva de serviços		20,0%			
Vendas de serviços		30,0%			
Margem em %	15,0%				
Quantidade de carros atendidos		40,0%			
Eficiência da primeira parcela			40,0%		
Eficiência da carteira			40,0%		
Controle orçamentário				60,0%	
Período médio de estocagem	30,0%				
Inventário amostral					50,0%
Cadastro de novos clientes			10,0%		
Sem giro (curva D)	10,0%				
Ruptura de estoque	20,0%				
Práticas administrativas				40,0%	20,0%
Participação das novidades	10,0%				
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Não conformidade	-5,0%	-5,0%	-5,0%	-5,0%	-5,0%

Fonte: Elaboração própria.

Os compradores terão seu desempenho mensurado em parte pelo volume de vendas total da loja, mas também deverão garantir que todas as linhas trabalhadas batam suas metas individuais (indicador *mix* de produtos). Os compradores são responsáveis pela precificação, portanto são avaliados também pela margem de contribuição em percentual. Os demais indicadores serão o prazo de renovação do estoque (período médio de estocagem), o percentual do total do estoque de produtos classificados como “D” por não terem giro, o valor de vendas perdidas em função da falta de produtos de alto giro (ruptura de estoque) e o percentual das vendas de novos produtos.

Do autosserviço - departamento responsável pela instalação de acessórios - espera-se que seja também um canal de vendas, portanto também receberá meta de vendas para determinadas linhas de produtos (bens e serviços). Por isso, receberá os indicadores *mix* de produtos e vendas de serviços, cuja avaliação será individual, e o indicador venda coletiva de serviços, que será avaliado coletivamente. Além disso, será avaliado também pela eficiência de seus processos por meio do indicador quantidade de carros atendidos.

O setor de crédito e cobrança é responsável por incentivar e treinar os vendedores a vender no crediário e também pela análise de crédito aos clientes. Portanto, recebe peso no indicador vendas no crediário com juros e também no indicador cadastros de novos clientes. Já a respeito da atividade de análise, será avaliada pelo índice de recebimento da primeira parcela e também pelo índice de recebimento total da carteira.

O departamento administrativo-financeiro, por sua vez, é responsável pela liberação de recursos, portanto, seu principal indicador é o controle orçamentário, que avaliará o percentual de desvio do orçamento. Além disso, o departamento tem uma série de procedimentos administrativos que devem ser efetuados dentro de prazos. A execução e cumprimento dos prazos serão avaliados pelo indicador práticas administrativas.

O setor de estoque receberá parte de sua remuneração em função da venda total da loja, uma vez que esta ditará a velocidade de separação dos pedidos. Seu indicador de maior peso é o inventário amostral. Refere-se a uma conferência semanal entre o saldo de estoque real e o apontado no sistema de determinados produtos escolhido de forma amostral. Tal como o departamento financeiro, esse também tem uma série de procedimentos que devem ser seguidos e que cuja execução será mensurada por meio do indicador de práticas administrativas. Da mesma forma que nos setores do departamento comercial, os indivíduos dos demais departamentos também poderão ser penalizados caso algum procedimento operacional da empresa não seja

cumprido. Essa penalização é representada pelo indicador não conformidade.

4.2 MODELOS DE REMUNERAÇÃO

A forma escolhida para remunerar os gestores de compras, análise de crédito, administrativo-financeiro e estoque se caracteriza por uma parte fixa e outra variável por meio de um sistema de bonificação mensal. Para definir o valor a ser pago como bônus foram utilizados como parâmetro os salários praticados pelo mercado. Dessa forma, foi estipulado um valor base que poderá ser aumentado ou diminuído conforme o índice de avaliação de desempenho. Este, por sua vez, é calculado a partir da somatória de pontos conquistados em cada indicador, que é calculado por meio da multiplicação entre a eficiência no indicador e o peso atribuído, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Cálculo dos pontos por indicador

Nome	Setor	Meta/ Resultado	Eficiência	Peso/Pontos
Colaborador 1	Autosserviço	3.000,00 2.500,00	83,33%	30,00% 25,00%

Fonte: Elaboração própria.

No exemplo da Tabela 3, o indivíduo alcançou apenas 83,3% da meta no indicador venda de serviço. O peso desse indicador para ele consistia em 30% do total de 100%, portanto a pontuação adquirida apenas nesse indicador foi de 25% (83,3 x 30%). Como já dito, a pontuação final de cada colaborador consistirá na soma dos pontos de cada indicador, que pode tanto ficar inferior à meta de 100%, quanto alcançá-la ou superá-la. Essa pontuação evidenciará o valor do prêmio a ser pago, conforme evidenciado na Tabela 4. Ressalta-se que os valores descritos são fictícios e que o objetivo é apenas demonstrar a forma do cálculo.

Tabela 4 – Quadro de premiação

Pontuação	Eficiência	Faixa do prêmio	Compras	Autosserviço	Crédito e cobrança
			Valor do prêmio por faixa		
150	150%	200%	1.000,00	1.000,00	1.000,00
140	140%	180%	900,00	900,00	900,00
130	130%	160%	800,00	800,00	800,00
120	120%	140%	700,00	700,00	700,00
110	110%	120%	600,00	600,00	600,00
100	100%	100%	500,00	500,00	500,00
95	95%	90%	450,00	450,00	450,00
90	90%	80%	400,00	400,00	400,00
85	85%	70%	350,00	350,00	350,00
80	80%	60%	300,00	300,00	300,00

Fonte: Elaboração própria.

Ressalta-se que não há limite para índices de desempenho superiores a 100%, os quais sempre terão remuneração proporcional, exceto para indicadores como o de práticas administrativas, que impossibilita resultados acima da meta. Já para índices inferiores a 80% não haverá premiação. Portanto, depois de alimentado todo o sistema de avaliação

de desempenho e de remuneração com as metas e com os resultados alcançados, será possível identificar o índice de desempenho final e a quantidade de pontos que definirá a premiação a ser recebida. O cálculo está demonstrado na Tabela 5. A escala utilizada foi de 1 para cada ponto percentual.

Tabela 5 – Cálculo da remuneração

Nome	Setor	Avaliação final		Remuneração				
				Pontos	Salário fixo	Premiação	DSR ¹	Remuneração
Colaborador 1	Autosserviço	150%	Excelente	150	750,00	1.000,00	250,00	2.000,00
Colaborador 2	Compras	100%	Ótimo	100	750,00	500,00	125,00	1.375,00
Colaborador 3	Estoque	80%	Regular	80	750,00	300,00	75,00	1.125,00
Colaborador 4	Administrativo-financeiro	50%	Ruim	50	750,00	0,00	0,00	750,00

Fonte: Elaboração própria.

No caso do departamento comercial, o sistema de remuneração para os vendedores é mais agressivo, eliminando a parte fixa e acrescentado o modelo tradicional de remuneração de vendas comissionadas. Para eles, será garantido o mínimo da categoria caso a remuneração total (premiação mais comissão) seja inferior, conforme a exigência da legislação. Nesse caso, a forma de cálculo da premiação será a mesma descrita anteriormente, respeitando os indicadores e pesos definidos a esse setor. Já a comissão a ser paga será um produto das vendas individuais de cada colaborador. Cada linha de produtos terá um percentual de comissão-base, conforme a margem de contribuição gerada por eles. Entretanto, a eficiência de cada linha também será considerada para esse cálculo, estimulando a venda de todo o *mix* de produtos. Na Tabela 6 se apresentam os fatores multiplicadores para cada estrato de mensuração da eficiência.

Tabela 6 – Variação base da comissão

Eficiência		
De	Até	Multiplicador
0%	89,9%	80%
90%	109,9%	100%
110,00%	--	120%

Fonte: Elaboração própria.

Assim, cada vendedor, conforme o seu canal de vendas, receberá uma meta de vendas por linha. A divisão do volume de vendas em cada linha pela sua respectiva meta dará a eficiência de vendas na linha (Tabela 6), que por sua vez indicará a variação da comissão base, conforme indicado na Tabela 7.

Tabela 7 – Exemplo de comissionamento por linha de produtos

Cód.	Linha	Comissão por eficiência		
		< 90%	90,1% < X < 110%	> 110%
100	Acessórios	1,60%	2,00%	2,40%
4100	Som	0,80%	1,00%	1,20%
9100	Suspensão	1,20%	1,50%	1,80%

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 8 apresenta um exemplo do cálculo da comissão de três vendedores apenas para a linha de acessórios. Nesse caso, foram simulados índices de eficiência distintos. A comissão naquela linha é a simples multiplicação entre o percentual de comissão conquistado e a venda na linha.

Tabela 8 – Exemplo do cálculo da comissão por linha

Colaborador	Acessórios				
	Meta	Real	Eficiência	Comissão	% comissão
Atendente 1	20.000,00	20.000,00	100,0%	400,00	2,00%
Atendente 2	20.000,00	30.000,00	150,0%	720,00	2,40%
Atendente 3	20.000,00	10.000,00	50,0%	160,00	1,60%

Fonte: Elaboração própria.

O comissionamento total para o período será a soma das comissões conquistadas em cada linha de produto. Já a remuneração total dos vendedores será a soma da premiação com a comissão, como evidenciado na Tabela 9.

¹ Descanso semanal remunerado. O empregado ao receber um salário variável não teve o pagamento do DSR incluso diretamente, devendo ser calculado nos termos da lei. Valor variável multiplicado pela divisão entre total de domingos e feriados e o total de dias úteis do mês.

Tabela 9 – Cálculo da remuneração dos vendedores

Nome	Avaliação final		Premiação + Comissão						
			Pontos	Prêmio	Comissão	DSR	Total	Salário garantido	Remuneração
Atendente 1	100%	Ótimo	100	500,00	600,00	275,00	1.375,00	750,00	1.375,00
Atendente 2	150%	Excelente	150	1.000,00	800,00	450,00	2.250,00	750,00	2.250,00
Atendente 3	50%	Ruim	50	0,00	400,00	100,00	500,00	750,00	750,00

Fonte: Elaboração própria.

Todos os quadros demonstrados foram extraídos de um aplicativo desenvolvido no MS Excel®, o qual compreende planilhas formatadas para entrada mensal de dados, tanto dos colaboradores quanto das metas e resultados apurados. Todos os cálculos da remuneração são organizados em um painel que demonstra a avaliação em cada um dos indicadores, o resultado final e a remuneração gerada a cada mês para cada colaborador inserido no programa de remuneração variável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresentou um sistema de remuneração estratégica para uma empresa varejista do ramo de acessórios e peças automotivas. Ele foi desenvolvido a partir de seu BSC, que foi criado no processo de planejamento estratégico da empresa. O trabalho restringe-se à remuneração somente. A construção do sistema se deu a partir da definição dos participantes e a da matriz de resultado, a qual consiste em definir pesos para cada setor de acordo com cada indicador. Os pesos multiplicados pela eficiência de cada setor ou indivíduo formará o índice de desempenho geral, que definirá qual a premiação recebida. Com exceção dos vendedores, a remuneração será constituída por uma parte fixa e outra variável. Para os vendedores, o sistema é mais agressivo, formado pela premiação e pela comissão por linha de produto.

A aplicação pretende contribuir com os sujeitos envolvidos e incentivá-los, no caso estudado, à obtenção de resultados, direcionando-os para o objetivo principal da empresa e, ao mesmo tempo, aos objetivos pessoais de obter melhores remunerações. Além disso, a adoção do sistema de remuneração pode contribuir para reduzir o risco operacional da empresa, pois transforma uma parcela do custo fixo em custo variável. Faz-se necessário destacar a importância do envolvimento do pessoal na construção do painel de indicadores e do plano de remuneração variável, uma vez que o seu envolvimento é preponderante para o sucesso do modelo.

No caso em questão, para reduzir os riscos da não adesão, além da participação e da validação dos planos, metas e indicadores, foram simuladas as remunerações do pessoal envolvido para os últimos seis meses, caso o plano

já estivesse em funcionamento. Essa simulação foi apresentada de forma individual, após uma apresentação geral do sistema de remuneração proposto, de forma a estabelecer também um canal de comunicação para solucionar dúvidas. Outra ação refere-se ao desenvolvimento de um simulador para cada função, em que era possível estimar valores para os indicadores e, conseqüentemente, a remuneração. Além disso, foi garantido a eles que, caso a remuneração dos próximos quatro meses ficasse abaixo do recebido atualmente, seria mantida a remuneração atual. Ao final de cada mês, coube ao gestor principal realizar reuniões individuais para apresentação dos resultados de cada funcionário. De qualquer forma, após esse período, uma revisão foi agendada para avaliar os resultados conquistados até o momento.

Para trabalhos futuros, faz-se necessário o acompanhamento dos principais indicadores de resultados após implantação do modelo, verificando sua evolução e avaliando as relações causais entre o modelo e os resultados. Sugere-se também a aplicação e adaptação do modelo a outras indústrias de forma a testar a sua adequação e eficácia, como também comparar os resultados entre empresas que tenham implantado sistemas similares.

O modelo sugerido discute somente a remuneração por meio da recompensa financeira, não tratando de outros formatos de benefícios que também incentivam a equipe para conquista de resultados. Ressalta-se que o formato de cálculo pode ser mantido, discutindo novos formatos de remuneração conforme interesses organizacionais. O estudo demonstra um modelo de remuneração a curto prazo, limitando a discussão referente à remuneração estratégica. Sugere-se também a análise de modelos orientados a longo prazo, remunerando os colaboradores conforme a valorização da empresa dentro de um determinado período de tempo.

REFERÊNCIAS

BORINELLI, M. L. *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática*. 2006. 341f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

- CADDY, I. Does variable remuneration reward performance? A study of two Australian stock Exchange (ASX) listed financial services corporations. *Employment Relations Record*, v. 9, n. 2, p. 1-18, 2009.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Administração de vendas*: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHING, H. Y. *Contabilidade gerencial*: novas práticas contábeis para a gestão de negócios. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- COBRA, M. *Administração de vendas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DELLAGNELO, E. H. L.; DELLAGNELO, J. R. G. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 2, n. 1, p. 53-67, out./dez. 1996.
- GALLON, A. V. et al. Análise de conteúdo dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios da administração de companhias abertas. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., São Paulo, 2005. *Anais...* São Paulo: USP, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação*: balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- _____. *Organização orientada para a estratégia*: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 70-79, Jan./Feb. 1992.
- _____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 1, p. 75-85, Jan./Feb. 1996.
- LEE, J. Executive performance-based remuneration, performance change and board structures. *The International Journal of Accounting*, v. 44, p. 138-162, 2009.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D. *Controladoria*: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARQUAT, A.; LUNKES, R. J.; VICENTE, E. F. R. Evidenciação dos sistemas de remuneração variável nos relatórios de companhias abertas. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 8., São Paulo, 2008. *Anais...* São Paulo: USP, 2008.
- MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. (Org.). *Controladoria*: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, v. 56, p. 163-17, 2003.
- MURPHY, K. J. Corporate performance and managerial remuneration: an empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics*, v. 7, p. 11-42, 1985.
- OLIVEIRA, A. B. S. *Métodos da pesquisa contábil*. São Paulo: Atlas, 2011.
- PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 37-65, jan./mar. 2003.
- PEREIRA, C. A. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, A. (Coord.). *Controladoria*: uma abordagem da gestão econômica – Gecon. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 196-221.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.
- REIS NETO, M. T.; MARQUES, A. L. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 05-17, jan./mar. 2004.
- THOMPSON, K. R.; MATHYS, N. J. The aligned balanced scorecard: an improved tool for building high performance organizations. *Organizational Dynamics*, v. 34, n. 4, p. 378-393, 2008.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*: firms, markets, relational contracting. New York: New York Press, 1985.
- WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- YIN, R. K. *Estudo de caso, planejamento e métodos*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.
- ZAKARIA, I. Performance measures, benchmarks and targets in executive remuneration contracts of UK firms. *The British Accounting Review*, Glasgow, UK, v. 44, p. 189-203, 2012.