

Metodologia de Distribuição de Sobras e Resultados Alinhada com o Plano Estratégico da Entidade: O Caso da Cotrijuc

Carlos Augusto Zen Messerschmidt¹

RESUMO

Este trabalho trata de apresentar uma metodologia de elaboração de um Programa de participação nos Resultados (PPR) para COTRIJUC (Cooperativa Agropecuária de Júlio de Castilhos). Para tanto se utilizou de informações constantes no Planejamento Estratégico da Entidade a fim de oferecer uma ferramenta de apoio, com informações consolidadas sobre as metas e objetivos da entidade. A pesquisa classifica-se como exploratória descritiva e estudo de caso. As conclusões indicam que a elaboração de um PPR depende da análise de inúmeros fatores internos da entidade, bem como do envolvimento dos colaboradores em torno dos seus objetivos e do engajamento entre direção e colaboradores. A proposta foi apresentada no sentido de subsidiar a elaboração de um plano capaz de estabelecer a divisão de sobras de forma justa e com a participação de todos os segmentos funcionais na cooperativa.

Palavras Chave: Participação nos Resultados – Planejamento Estratégico – Sociedades Cooperativas

ABSTRACT

This paper presents a proposal for the development of a Plan for Profit COTRIJUC (Agricultural Cooperative Julio de Castilhos). For that we used the information contained in the Strategic Plan of the organization in order to offer a support tool, with consolidated information about the goals and objectives of the organization. The research is classified as exploratory and descriptive case study. The findings indicate that the development of a PPR depends on numerous factors internal analysis of the organization, as well as the involvement of employees about their goals and engagement between management and employees. The proposal is made in order to support the work of managers, and thereby establish the division of surplus fairly and with the participation of all segments in the cooperative functional.

Keywords: Strategic Planning – Profit sharing and results–Cooperative Societies

¹ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis
carloszenm@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O tema Participação nos Lucros e Resultados da empresa é muito citado nas organizações e também em Constituições Federais anteriores, como as de 1946, 1967 e na Emenda Constitucional nº 1 de 1969, porém ela nunca havia sido implantada por falta de regulamentação, o que veio ocorrer somente na constituição de 1988. Agora a sua implantação é conduzida com tranquilidade, inclusive em tratativas de convenções coletivas junto aos sindicatos, favorecendo a sua negociação e flexibilidade. Algumas empresas mesmo sem ter a obrigação legal distribuía os Lucros e Resultados a seus empregados, entretanto, acrescida de encargos sociais.

O primeiro registro de aplicação de Participação nos Lucros e Resultados foi quando segundo Martins (1996, p. 47) Albert Gallatin, Secretario do Tesouro de Jefferson distribuiu parte dos lucros das indústrias de vidro aos seus empregados. Napoleão Bonaparte em 1812 por meio de decreto concedeu aos artistas de *Comedie Française* a participação dos lucros após o cálculo financeiro do final do ano. Nos Estados Unidos a ideia chegava em 1889.

O Programa de Participação nos Resultados (PPR) está diretamente ligado à produção e a metas atingidas, que podem variar entre funcionários que exercem a mesma função, ou seja, cada funcionário receberá algo relativo a sua contribuição, sendo assim o PPR é uma forma de associar a iniciativa do funcionário aos seus rendimentos, com a vantagem de ter o pagamento da PPR em separado do seu salário.

Para dar início a aplicação de um programa de Participação nos lucros e Resultados é indispensável que a empresa esteja preparada, sabendo quando e como dará início ao processo de negociações junto aos colaboradores para explicar quais serão as bases e quais serão as formas que deverão nortear esta nova modalidade de remuneração e, ainda, a fixação previa destas bases torna-se fundamental para que seja bem sucedida.

A metodologia de divisão de lucros ou sobras já é uma realidade em muitas empresas privadas. Uma das empresas mais famosas do Brasil com participação nos lucros é a Petrobrás que foi desestatizada no ano de 1992 e ganhou grande impulso no ano seguinte. Outra empresa que também foi desestatizada é a Embraer que passava por dificuldades financeiras e viu na divisão de lucros um jeito de melhorar seus resultados, tanto que hoje a Embraer é a quarta maior fabricante de aeronaves do mundo e suas contas já estão quitadas há algum tempo, sem falar nos seus empregados que no ano de 1994 ganhavam em média R\$ 800,00 no mesmo ano receberam seis vezes mais, recebendo em torno de R\$ 4,800.00

A divisão de “sobras” entre os colaboradores de sociedades cooperativas pode trazer

resultados importantes, pois além da remuneração fixa eles terão o incentivo de uma remuneração flexível, focalizando os resultados e o alcance de objetivos, sendo que seus serviços estarão sendo reconhecidos e não medirão esforços para continuar a melhorar cada vez mais, buscando sempre o cumprimento de meta, sem falar ainda da realização profissional.

O artigo objetiva, num contexto geral, elaborar uma metodologia de distribuição de sobras entre os colaboradores da Cotrijuc, alinhada com o plano estratégico da entidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Histórico da Participação nos Lucros e Resultados nas Empresas

Segundo site Acordo Coletivo (2009), o PPR é praticado desde o pós-guerra em muitos países do mundo, como no Brasil, Japão, Alemanha, Espanha, entre outros. No Brasil a PPR surgiu na constituição de 1946, durante o governo de Getúlio Vargas, esse direito foi mantido pelo governo da ditadura militar e pela constituição de 1988, entretanto a aplicação da prática da PPR dependia da regulamentação em forma de lei complementar, que veio a acontecer por iniciativa do Congresso Nacional no governo de Itamar Franco em Dezembro de 1994. Com a aprovação foi criada a MP da PPR que por ter validade de apenas 30 dias como as demais MPs, foi editada mensalmente até o ano de 2000 que enfim passou a se Medida Provisória em Lei nº 10.101, de 19 de Dezembro de 2000.

A participação nos lucros ou resultados está prevista na Constituição de 1988 no seu artigo 7º, inciso, XI, e o texto que vigora até hoje é o seguinte: Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social; XI – PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS, OU RESULTADOS, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Após a reformulação desta constituição foram editadas muitas medidas provisórias, mas que não se transformaram em Leis. A primeira, que regulamentou a matéria, foi a de nº 194 de 1994, logo após isso foram editados mais 13 MPs sobre o assunto, mas com poucas alterações

A lei nº 10.101 de 2000 pôs fim à discussão acerca da auto aplicabilidade do dispositivo constitucional, pois regulamentou a participação do trabalhador nos lucros e resultados das empresas, após disso passou a ser obrigatória a participação nos lucros e resultados, pois é um direito previsto na constituição.

A PPR surgiu como uma ferramenta de modernização e de motivação dos setores produtivos nas organizações, para alavancar a competitividade entre elas a partir do desenvolvimento interno.

Pela legislação a PPR deve ser negociada entre a empresa e seus funcionários, por meio de uma comissão formada por representantes da empresa e dos colaboradores. O procedimento que vai ser adotado vai ser definido por ambas as partes em comum acordo, esses processos deverão constar regras claras e objetivas quanto a fixação dos direitos, pois a lei estabelece condições mínimas mas não impede que sejam colocadas outras condições, desde que não entrem em conflito com o mínimo definido pela lei.

A importância do PPR para as empresas é porque ela vincula a remuneração dos trabalhadores ao desempenho ou resultado, ou seja, se auferiu resultado haverá PPR, isso obriga o empregado a desempenhar bem seu papel e apostar na equipe, pois irá competir somente aos funcionários para a obtenção desse benefício.

Segundo o site RNV Consultoria, a participação pode ser das seguintes formas: linear, proporcional ao salário e mista. A linear divide o montante da provisão financeira pelo número de trabalhadores, sem distinção de cargo ou função. A proporcional repassa a cada trabalhador uma parcela da participação de acordo com o salário, e a mista funde as duas formas anteriores, ou seja, uma parte da remuneração e proporcional ao salário e a outra dividida igualmente entre todos os funcionários.

A participação nos lucros e resultado tem gerado muita discussão nas empresas, tanto pelos empresários quanto pelos organismos sindicais, pois apesar de contar com as diretrizes da Lei nº 10.101/ (2000), ele ainda gera dúvidas quanto a sua aplicação legal.

2.2 Vantagens e Desvantagens

Quando bem implantada, a PPR pode resultar em acréscimo para motivação, que conduzirá os colaboradores e funcionários a um maior comprometimento com a entidade, o que representaria uma maior produtividade, lembrando que a PPR tem varias vantagens fiscais que a lei proporciona, como por exemplo, a isenção de encargos sociais e dedução com despesas no Imposto de Renda e ainda os salários não são integralizados, podendo afirmar que é mais vantajoso para o gestor designar o PPR do que conceder aumento nos proventos diretos do colaborador.

Segundo Della Rosa (2000, p. 75):

as vantagens ocorreriam porque pessoas motivadas apresentam melhores resultados, e é isso que possibilita a diferença nas empresas. Em mercados extremamente competitivos, onde a qualidade dos produtos e serviços precisa ser cada vez mais aprimorada e desenvolvida, o diferencial humano torna-se fundamental, pois é através do empenho dos colaboradores que se alcançam melhores resultados.

O maior objetivo do PPR é aumentar a motivação dos funcionários e conseqüentemente gerar melhores resultados, pois o funcionário deve ser motivado e incentivado a se comprometer cada vez mais com os objetivos das empresas.

Segundo Della Rosa (2000, p.75)

O que se observa é que cada setor, cada empresa tem sua vida própria e trata o assunto conforme a sua cultura e seu preparo. As médias e grandes empresas dispararam na frente deste processo. As empresas de micro e pequeno porte ainda estão um pouco alijadas a este processo, seja por suas características próprias, pelo seu porte ou pela vulnerabilidade frente às oscilações do mercado e da economia brasileira. Agora, a situação está mudando, porque a pressão por parte dos trabalhadores no sentido de inserir cláusulas de PLR dentro das convenções coletivas de trabalho é muito grande. Mesmo que a Lei não seja obrigatória, pois ela é um dispositivo que regulamenta os atos praticados em relação ao assunto, a pressão é crescente.

Entretanto o PPR conta com suas desvantagens, pois um programa de implantação inadequado pode trazer problemas de toda ordem. Alguns deles podem ser a falta de envolvimento dos funcionários, exigências absurdas por partes dos funcionários ou dificuldades na relação com o sindicato da categoria.

2.3 Participação nos Lucros e Resultado

A participação nos Lucros e Resultados (PLR) segundo Ramos e Teixeira (2006) quer dizer que os funcionários terão direitos à parte do resultado econômico da empresa, ou seja, a venda líquida menos os custos e despesas operacionais, sejam fixas ou variáveis, apurados por semestre ou por ano, através da apuração do demonstrativo de resultados, A Participação nos Lucros tem muitas vantagens, como por exemplo, se a empresa não obtiver lucro, não haverá pagamento da PL. Outras vantagens são motivar a união de esforços, também aliviava a pressão sobre departamentos ou unidades entre outras. Porém tem suas desvantagens, pois a

PL quando tem pouca transparência, também pode proporcionar menos credibilidade no programa por parte dos funcionários, também é necessário maior treinamento para orientar os empregados para poder contribuir com o patamar de lucro definido, pode ocorrer também a desmotivação por causa de pagamento insuficiente, por achar que o resultado foi incorreto, e outra desvantagens da PLR é que a empresa precisa ter Caixa, pois lucro não significa necessariamente uma disponibilidade de liquidez imediata.

Algumas vantagens são que a Participação nos Resultados permite alcançar objetivos específicos, também haverá maior credibilidade por parte dos funcionários, ocorrerá à redução de custos, haverá também espírito de equipe, ou seja, a equipe irá trabalhar para alcançar esse resultado possibilita conhecer melhor desempenho das unidades ou filiais, entre outras vantagens, entretanto as desvantagens são que deverá haver pagamento mesmo que ocorra prejuízo, também tem que existir um conhecimento específico para a avaliação de resultados, poderá haver dificuldade de atingir objetivos mal definidos ou intangíveis e poderá ocorrer uma concorrência entre unidades, gerando conflitos internos, entre outras desvantagens.

2.4 Formas de Distribuição e Tributação em Sociedades Cooperativas

Existem inúmeros tipos de cooperativas, podem-se mencionar as médicas, odontológica, de pescadores, lavradores, crédito, agrícola, construção e catadores de papel, cada uma com tratamentos tributários diferentes, precisando de atenção pela complexidade dos serviços prestados aos seus cooperados, pois a cooperativa tem como objetivo principal promover o social, viabilizando e desenvolvendo atividades de consumo, produção, prestação de serviços, crédito e comercialização, de acordo com os interesses dos seus cooperados, formar e capacitar seus integrantes para o trabalho é a vida em comunidade.

As cooperativas sejam qual for o ramo de atuação deveria tem alguns benefícios tributários, embora o cooperativismo tenha seguido uma tendência, que vem desde 1844 na Inglaterra, a carga tributaria não é bem definida, pois é uma organização que não visa o lucro e sim a dignidade da pessoa humana na sociedade.

A tributação das sociedades cooperativas é dividida entre ato cooperado e ato não cooperado. Ato cooperado regulado pela Lei 5.764/71. “São os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aqueles e pelas cooperativas entre si quando associado, para a consecução dos objetivos sociais.” Ato cooperativo conforme é definida na própria lei, “não implica operações de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.”, ou seja, não gera lucro para a sociedade que, pois a cooperativa é apenas

para interesse de seus associados.

Após essa breve explicação sobre o que é ato cooperado e ato não cooperado, abordar-se-á como a legislação tributária brasileira trata a tributação das cooperativas, quanto o IRPJ (Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica), CSLL (Contribuição Social sobre Lucro Líquido), PIS e Cofins e ISS (Imposto sobre Serviços).

Quanto ao IRPJ, deduz que, se a cooperativa pratica atos cooperativos, então estes não podem estar sujeitos à tributação do Imposto de Renda, já que não há renda propriamente dita da cooperativa, mas sim, dos seus cooperados.

Segundo o art. 182 do Regulamento do Imposto de Renda (RIR/99):

Art. 182. As sociedades cooperativas que obedecerem ao disposto na legislação específica não terão incidência do imposto sobre suas atividades econômicas, de proveito comum, sem objetivo de lucro (Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, art. 3º, e Lei nº 9.532, de 1997, art. 69).

A questão sobre a incidência do IRPJ sobre os outros atos não cooperativos está tratada no art. 183, do mesmo regulamento:

Art. 183. As sociedades cooperativas que obedecerem ao disposto na legislação específica pagarão o imposto calculado sobre os resultados positivos das operações e atividades estranhas à sua finalidade, tais como (Lei nº 5.764, de 1971, arts. 85, 86, 88 e 111, e Lei nº 9.430, de 1996, arts. 1º e 2º):

I - de comercialização ou industrialização, pelas cooperativas agropecuárias ou de pesca, de produtos adquiridos de não associados, agricultores, pecuaristas ou pescadores, para completar lotes destinados ao cumprimento de contratos ou para suprir capacidade ociosa de suas instalações industriais;

II - de fornecimento de bens ou serviços a não associados, para atender aos objetivos sociais;

III - de participação em sociedades não cooperativas, públicas ou privadas, para atendimento de objetivos acessórios ou complementares.

Assim, a incidência do IRPJ dependerá da classificação do ato praticado pela cooperativa: se consistir em ato cooperativo, não há incidência do IRPJ, se tratar-se de ato não cooperativo, o IRPJ incidirá como em qualquer ato empresarial.

A discussão sobre a CSLL é muito semelhante à do IRPJ, já que esta incide sobre o lucro líquido da pessoa jurídica. Não tendo a cooperativa lucro, mas sim resultados, a partir da prática de atos cooperativos, não há que se falar na incidência dessa contribuição sobre os resultados da cooperativa. Segundo o art. 39 da Lei 10.865/2004: “As sociedades cooperativas

que obedecem a uma legislação específica, relativamente aos atos cooperativos, ficam isentas da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL.". Mais uma vez, o essencial para estabelecer-se a isenção da CSLL, é a classificação do ato em cooperativo ou não cooperativo.

Em relação ao PIS e à COFINS, a discussão também passa sobre a revogação da isenção antes prevista pela Lei Complementar n. 70/91, que para muitos teria sido inconstitucional, já que operada pela Lei 9.718/98, lei ordinária, bem como segundo o argumento das contribuições que incidem sobre a receita e antes, o faturamento das cooperativas. Como muitos entendem que o ato cooperativo não importa operação de mercado, bem como seus resultados não representam verdadeiro faturamento, já que são distribuídos imediatamente aos cooperados, não haveria incidência dessas contribuições sobre os atos cooperativos.

Como se vê nas disposições legais, no estatuto destas pessoas jurídicas mostram que as cooperativas organizadas nos termos da Lei 5.764/71, se praticarem a sua atividade integrada pelos atos cooperados, não terão lucros, rendas ou receitas. Segundo Lima (1997, p. 63) como o fim da cooperativa é prestar serviços aos sócios, entretendo a sociedade como pessoa jurídica autônoma, não tem despesas, portanto não dispõe de receita, sendo que mesmo que efetue o pagamento do custo da estrutura, e paga em nome dos cooperados, com recursos destes, e não em nome da pessoa, à disposição em questão mostra que a sociedade, como pessoa jurídica autônoma, não tem despesas e, por conseguinte, não dispõe de receita, visto que, mesmo efetuando o pagamento do custo da sua estrutura administrativa, paga em nome dos cooperados, portanto, com os recursos destes, e não da pessoa jurídica.

Entretanto o governo está analisando algumas modificações sobre as cooperativas, com dois projetos.

O primeiro é uma lei complementar que estabelece que a sociedade cooperativa esteja isenta das seguintes tributações de competência da União, dos Estados, do Distrito Federal e municipal, sendo elas a isenção do imposto sobre a renda da pessoa jurídica, a isenção da contribuição Social sobre o Lucro Líquido, isenção do ICMS, do ISS, e sobre os impostos ITBI.

O segundo é uma lei que dispõe sobre o tratamento tributário, que contempla os diversos ramos do cooperativismo, sendo que o ato cooperativo e a forma de incidência dos tributos será sujeito a cada tipo de cooperativa, sendo que os ramos de projeto especificados atingem os seguintes ramos: Sociedade cooperativa de produção industrial, de produção agropecuária, agroindustrial e de venda em comum, eletrificação rural, transporte rodoviário de cargas, transportes de passageiros, de trabalho, de serviços de saúde, habitação, mineração, produção educacional, social, de crédito e sociedade cooperativa de corretoras de seguros,

entretanto a cooperativa de consumo continua sujeito às tributações da União. Quanto a cooperativa social, que tem por finalidade inserir pessoas em desvantagens no mercado econômico por meio de trabalho, não ira incidir qualquer tributo de competência da união exceto a da Contribuição Previdenciária.

Muitas modificações estão sendo feitas quanto ao modelo atual, já que o projeto adota como regra base a transparência das cooperativas. As principais alterações em relação ao modelo atual são:

- a) tributação no cooperado das sobras líquidas e dos juros sobre capital;
- b) tratamento tributário por espécies de cooperativas;
- c) o ato cooperativo será tributado no cooperado;
- d) rendimento de aplicações financeiras – permitida a distribuição aos cooperados;
- e) possibilidade de a sociedade cooperativa participar de consórcios;

O Ato Cooperativo é o negócio jurídico decorrente do objeto social da sociedade, realizado em proveito de seus cooperados, Pessoa Física ou Pessoa Jurídica, quando praticado entre:

- a) a sociedade cooperativa e o cooperado e vice-versa;
- b) a sociedade cooperativa e a respectiva central ou confederação da qual seja associada.

Já o Ato Não Cooperativo é o negócio jurídico realizado pela cooperativa quando o beneficiário do resultado for:

- I - a própria sociedade cooperativa; ou
- II - a Pessoa Física ou Pessoa Jurídica, pública ou privada, não cooperada.

2.5.5 Da tributação do cooperado:

Estão sujeitos à incidência dos tributos os valores pagos, creditados ou capitalizados pela cooperativa aos cooperados, Pessoa Física ou Pessoa Jurídica, em decorrência do ato cooperativo.

2.5 Formas de Participação nos Lucros ou Resultados

Existem varias formas de efetuar o pagamento aos empregados pela Participação nos Lucros e Resultados, são utilizados os mais diversos critérios para surtir os maiores efeitos. Também depende muito de como e de onde serão aplicados.

Podemos citar três tipos básicos de Participação nos lucros e resultado, que é o

Pagamento homogêneo, que implica em pagar o mesmo valor para todos os funcionários da empresa, sendo assim todos os funcionários, sem diferença de quem ganha mais ou de quem ganha menos deverá receber o mesmo valor, tendo um valor fixo determinado pela empresa; também existe o pagamento proporcional, que obedece aos níveis hierárquicos da empresa, ou seja, quem tem o maior salário ganha mais, como se fosse distribuído por porcentagem, quanto maior o cargo, maior e o valor recebido; entretanto pode também ser distribuída conforme o desempenho individual. Para o cálculo do valor a ser pago podem ser usados os quesitos que são: proporcional ao valor do salário recebido, número de salários, proporcional ao nível hierárquico, ao tempo de serviço na empresa, e também ao desempenho individual ou por equipe. Outro tipo de aplicação da PPR é o de Pagamento Misto, ou seja, é a união dos dois conceitos antes citados, parte do valor a ser distribuído e pago igualmente para todos os funcionários a fim de formar a base de remuneração, e o restante é distribuído e calculado encima dos critérios do pagamento proporcional; a remuneração variável consiste em fazer os cálculos para a divisão de lucros apoiada nas metas de desempenho de cada funcionário, como também da equipe ou da organização.

Segundo Ramos e Teixeira (2006) muitos cuidados devem ser tomados, pois empresas que não tem um montante muito alto não é aconselhado a usar o método proporcional, pois cargos mais baixos acabam recebendo valores insignificantes, o que pode gerar descontentamento dos funcionários, o melhor a ser utilizado é o sistema misto, pois favorece a distribuição da renda total.

2.6 O Planejamento Estratégico

Conforme Sauaia (2000) o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente. Lida tanto com a formulação de objetivos quanto com a seleção dos cursos de ação a seguir para sua consecução, consideradas as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Ou seja, deve estabelecer as prioridades de toda a organização, as quais serão incorporadas aos planos e ações das unidades ou departamentos.

Deve ter um sólido compromisso com a sobrevivência e desenvolvimento da organização no longo prazo, buscando para isso determinar a direção que melhor assegure esse propósito. Por sua vez, o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha, portanto, com os objetivos e desafios

estabelecidos no planejamento estratégico e tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.

Pesquisa recente em empresas de vários países mostrou que o planejamento estratégico era utilizado por 83% das empresas na América do Sul, 77% na Europa e 92% nos Estados Unidos, sendo a ferramenta gerencial mais utilizada neste país (Bain&Company., 2000).

É possível elencar, como principais benefícios do planejamento estratégico, os seguintes (David, 1995):

Permitir a identificação, priorização e exploração de oportunidades;

Permitir uma visão objetiva dos problemas gerenciais;

Melhorar a coordenação e controle das atividades;

Minimizar os efeitos de condições adversas e de mudanças;

Permitir decisões mais abrangentes para melhor suportar os objetivos estabelecidos;

Permitir uma alocação mais efetiva de tempo e recursos para determinada oportunidade;

Permitir dedicar menos tempo e recursos à correção de decisões erradas ou *ad hoc*;

Criar uma estrutura de referência para comunicação interna com o pessoal;

Ajudar a integrar o comportamento das pessoas ao esforço global;

Prover uma base para clarificação das responsabilidades individuais;

Encorajar o pensamento prospectivo;

Prover uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para atacar problemas e oportunidades;

Encorajar atitude favorável frente às mudanças.

As etapas básicas do planejamento estratégico, conforme Porter (1991) podem ser representadas a partir do quadro que segue.

PERGUNTA BÁSICA	ETAPA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	TECNOLOGIA OU FERRAMENTA
Quem somos?	1 – Declaração da Missão organizacional	Definição de missão, análise dos <i>stakeholders</i> , valores e crenças compartilhados, competências essenciais
Aonde vamos?	2 – Estabelecimentos da Visão de Futuro	Definição da visão de futuro ou intento estratégico
Onde / como estamos?	3 – Avaliações do Ambiente Externo 4 – Avaliações do Ambiente Interno	Análise de pontos fortes e fracos, análise de ameaças e oportunidades, análise PEST (ambientes político, econômico, social e tecnológico), análise de cenários, análise prospectiva genéricas, fatores críticos de sucesso, análise da cadeia de valor,

	Interno	análise competitiva (ex.: modelo de Porter), matrizes de portfólio (ex.: BCG, GE, PIMS), recursos e capacidades chave
Como vamos?	5 – Definições de objetivos estratégicos 6 – Seleções de Estratégias 6 – Políticas e Diretrizes 7 – Planos de Ação	Objetivos-chave, estratégias, políticas, controle estratégico, <i>balancedscorecard</i> , ciclo PDCA

Quadro 1 – Etapas Básicas do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante dentro da organização, a qual contribui significativamente para o alinhamento das metas de crescimento da entidade em nível estratégico com o nível de execução operacional. Quando a empresa possui a metodologia do planejamento já consolidada, é possível que as metas definidas possam servir para a base do Plano de Participação nos Resultados, visto que esta ferramenta também pode ser útil no engajamento do corpo funcional em torno das metas a serem alcançadas. Ganham os colaboradores e ganha a entidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa pode ser classificada em pesquisa básica e pesquisa aplicada. De acordo com Barros e Lehfeld (2004, p. 34): a pesquisa aplicada ou pesquisa prática aplica-se quando o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer, para a aplicação imediata de seus resultados. Contribui para fins práticos.

A pesquisa básica procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta nas suas aplicações e consequência prática (GIL, 1999, p. 42), ou como segundo Barros e Lehfeld (2004, p. 34) a pesquisa básica tem por finalidade conhecer por conhecer. “Não há a preocupação imediata quanto a seus resultados”.

Neste caso, classifica-se a pesquisa como sendo aplicada, pois ela busca evidenciar o resultado da aplicação de um modelo de Divisão de Resultados na Cotrijuc.

Quanto aos objetivos as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias descritivas e explicativas.

a) Pesquisa Exploratória: De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa exploratória trata de investigações de pesquisa empíricas que tenham o objetivo de formular questões ou um problema com a finalidade de desenvolver hipóteses, elevar a familiaridade

do pesquisador com o ambiente a ser estudado ou até mesmo modificar e esclarecer conceitos estudados. Já para Gil (1999, p.43) “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudo posteriores”.

Segundo Vergara (2003, p. 25)

a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado que, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

b) Pesquisa Descritiva: Segundo Beuren (2004, p.81) “as pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Mas Andrade (2002) destaca que “a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registra-los, analisa-los, classifica-los e interpreta-los, e o pesquisador não interfere neles, pois os estudos são estudados e não manipulados pelo pesquisador.”.

Conforme Trivinos *apud* Beuren (2004, p.81):

O estudo descritivo exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientam a coleta dos dados, cujo objetivo é conferir validade científica à pesquisa.

Neste estudo trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, pois visa descrever, caracterizar e evidenciar uma metodologia de Divisão de Lucros e Resultados na Cotrijuc – Cooperativa Agropecuária de Júlio de Castilhos.

Dentre os procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, porque é baseada em livros, artigos publicados na internet entre outros, e documental porque será utilizado material que ainda não recebeu um tratamento mais aprofundado.

A pesquisa bibliográfica tem como característica a leitura e a análise de dados de livros, artigos, internet, ou seja, material que servirá de apoio para pesquisa. Para Gil (2007, p.44) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora que em quase todos os estudos seja

exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Para Cervo e Bervian (1983, p. 55) a pesquisa bibliográfica é como a que explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas dos passados existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Quanto à abordagem do problema existem duas formas de classificação, a quantitativa e qualitativa. Este estudo é classificado como pesquisa qualitativa, ou seja, o pesquisador desenvolve conceitos a partir de material encontrado nas fontes, ao invés de coletar dados para comprovar teorias.

Segundo Richardson *apud* Beuren (2004, p. 91) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Já para Minayo (1995, p.21-22) a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Os dados utilizados nesta segunda etapa (parte prática do estudo) são as fontes primárias – elementos coletados na própria empresa – e dados secundários – modelos teóricos e estudos empíricos já existentes.

Segundo Andrade (2001, p.42)

as fontes primárias são constituídas por obras ou textos originais, material ainda não trabalhado, sobre determinado assunto. As fontes primárias, pela sua relevância, dão origem a outras obras que vão formar uma literatura ampla sobre aquele determinado assunto.

Ainda Andrade (2001, p.43) diz que as fontes secundárias referem-se a determinadas fontes primárias, isto é, são constituídas pela literatura originada de determinadas fontes primárias e constituem-se em fontes das pesquisas bibliográficas.

Lakatos e Marconi (2001, p.159) citam que fontes primárias são dados históricos,

bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal etc. Fontes secundárias são “imprensa em geral e obras literárias”.

O plano de análise de dados se deu através da análise de conteúdo, ou seja, foi usada para descrever e interpretar o conteúdo estudado.

Segundo Roesch (1999, p.128) “poderá prever a utilização de gráficos, tabelas e estatísticas. Pensar a análise ajuda a criticar a própria coleta de dados”, ou seja, analisar os dados coletados e tirar conclusões do mesmo, e desenvolver técnicas para que possam ser aplicados sobre os dados de forma correta.

Para Bardin (2002, p. 38) “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Já para Minayo (2003, p.74) a análise de conteúdo “visa descobrir hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo”.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A COTRIJUC – Cooperativa Agropecuária de Júlio de Castilhos atualmente é composta por aproximadamente 3013 (três mil e treze) associados. Possui como principais atividades o recebimento de grãos e a venda de insumos, que são responsáveis pela maior movimentação financeira da Cooperativa. Possui 8 unidades de recebimento distribuídas no interior de Júlio de Castilhos, e em outros municípios da região, conta também com a comercialização de combustíveis, que estão disponíveis em 3 unidades, além de Supermercados e Lojas Agropecuárias. Na Matriz é por onde entra a maior movimentação de Grãos. Atualmente a Cotrijuc trabalha com 284 funcionários divididos entre efetivos e safristas distribuídos nos setores acima descritos.

A seguir, a fim de atingir os objetivos propostos, a partir do objetivo central que é de propor uma metodologia de PPR alinhada ao plano estratégico da cooperativa, propõe-se a análise de alguns aspectos informacionais de base para esta proposição.

A COTRIJUC tem sua estrutura organizacional composta por três divisões.

A Divisão Administrativa Financeira, que é responsável por controlar os Postos, Mercados, a Manutenção, o setor de Recursos Humanos (RH), a Tecnologia da Informação (TI) e o Contábil-Financeiro, além ainda do setor de Comunicação, todos estes controlados pelo Diretor Administrativo Comercial, como demonstrado no Organograma abaixo.

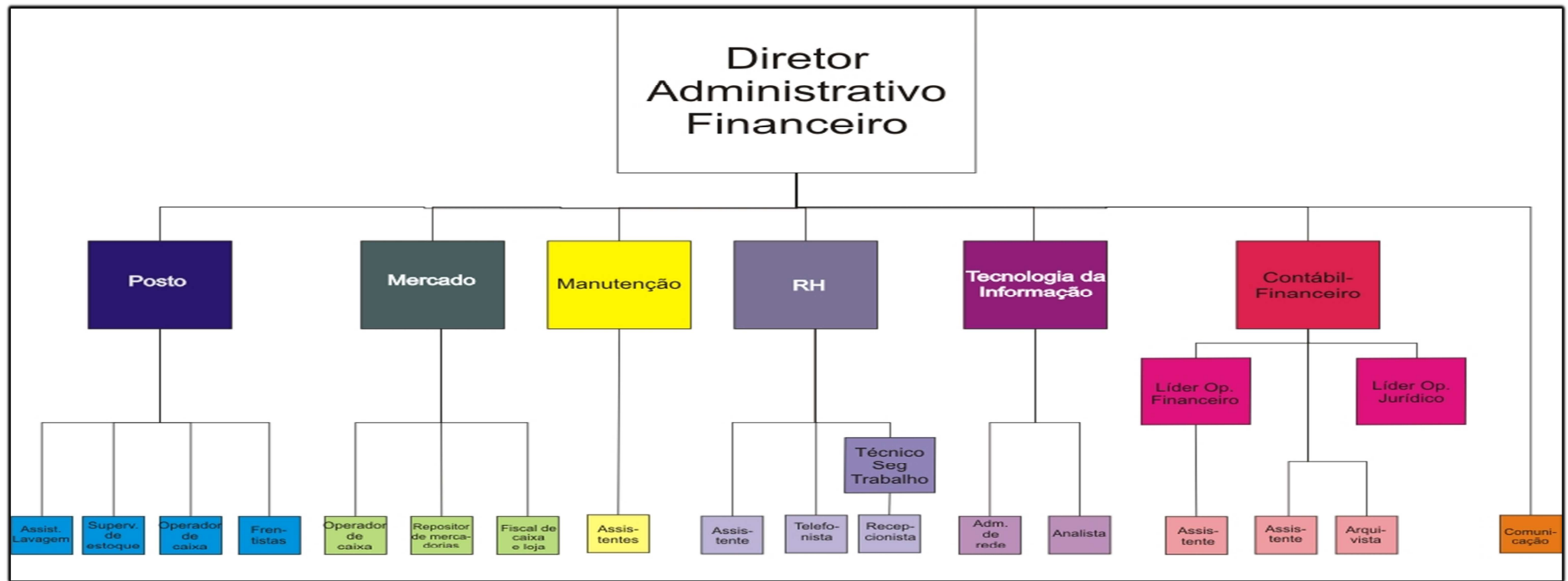


Figura 1 – Organograma do Diretor administrativo Financeiro

Fonte: Cotrijuc (2012)

A Divisão do Comercial de Grãos que é composta pelo Moinho, Setor Logístico, Cerealista, e pelo Setor de Grãos, respectivamente controlados pelo Diretor Comercial de Grãos conforme especificado na figura abaixo.

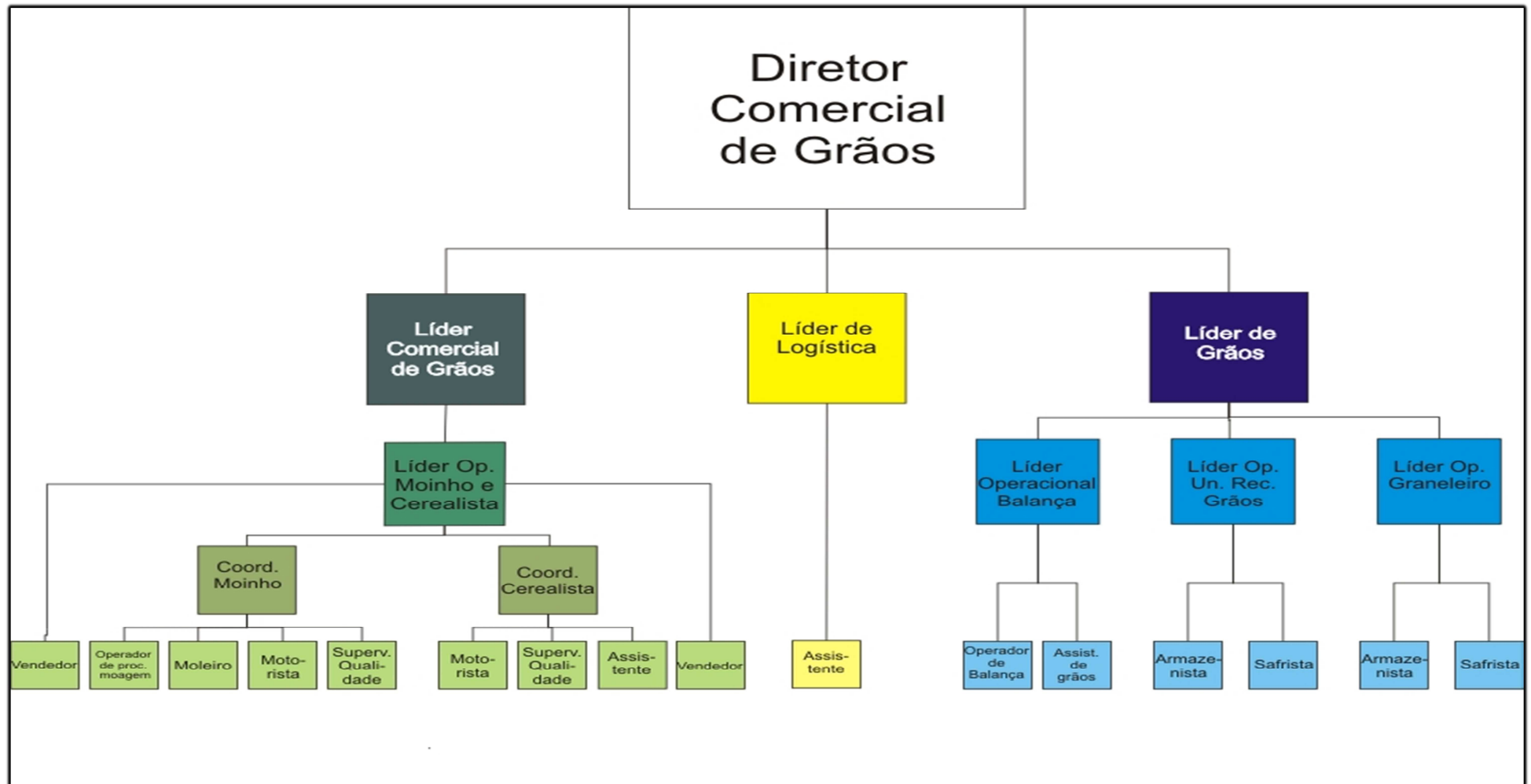


Figura 2 – Organograma do Diretor Comercial de Grãos

Fonte: Cotrijuc (2012)

A Divisão do Comercial de Insumos é composta pelos setores de Sementes, Rações, Leite, Maquinas e Implementos, Insumos Agrícolas, Insumos Pecuários, Peças e equipamentos, além de um setor técnico. Todos estes cargos têm como responsável o Diretor Comercial de Insumos. Como a Cotrijuc possui diversas unidades distribuídas no interior de Júlio de Castilhos, e em cidades da região, o setor de comercial de insumos conta com o apoio dos Líderes destas unidades, onde cada local que possui uma filial de comercialização de Insumos, responsáveis por passar ao Diretor da sua área a situação da sua unidade.

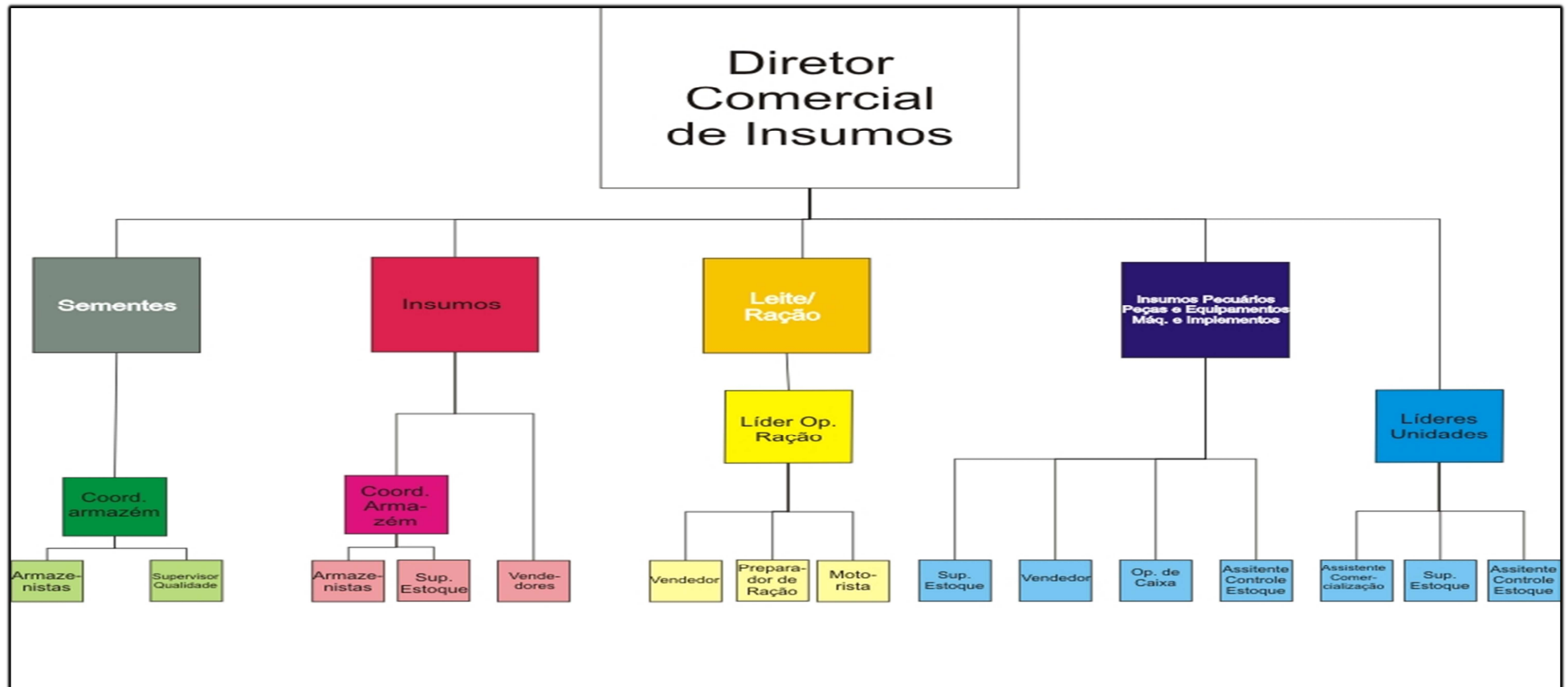


Figura 3 – Organograma do Diretor Comercial de Insumos

Fonte: Cotrijuc (2012)

Com todas estas áreas, setores e funções, conseguimos chegar ao organograma abaixo, que representa todos os diretores e quais as suas áreas de atuação, onde podemos ver que acima destes somente tem o Presidente e o Vice-Presidente.

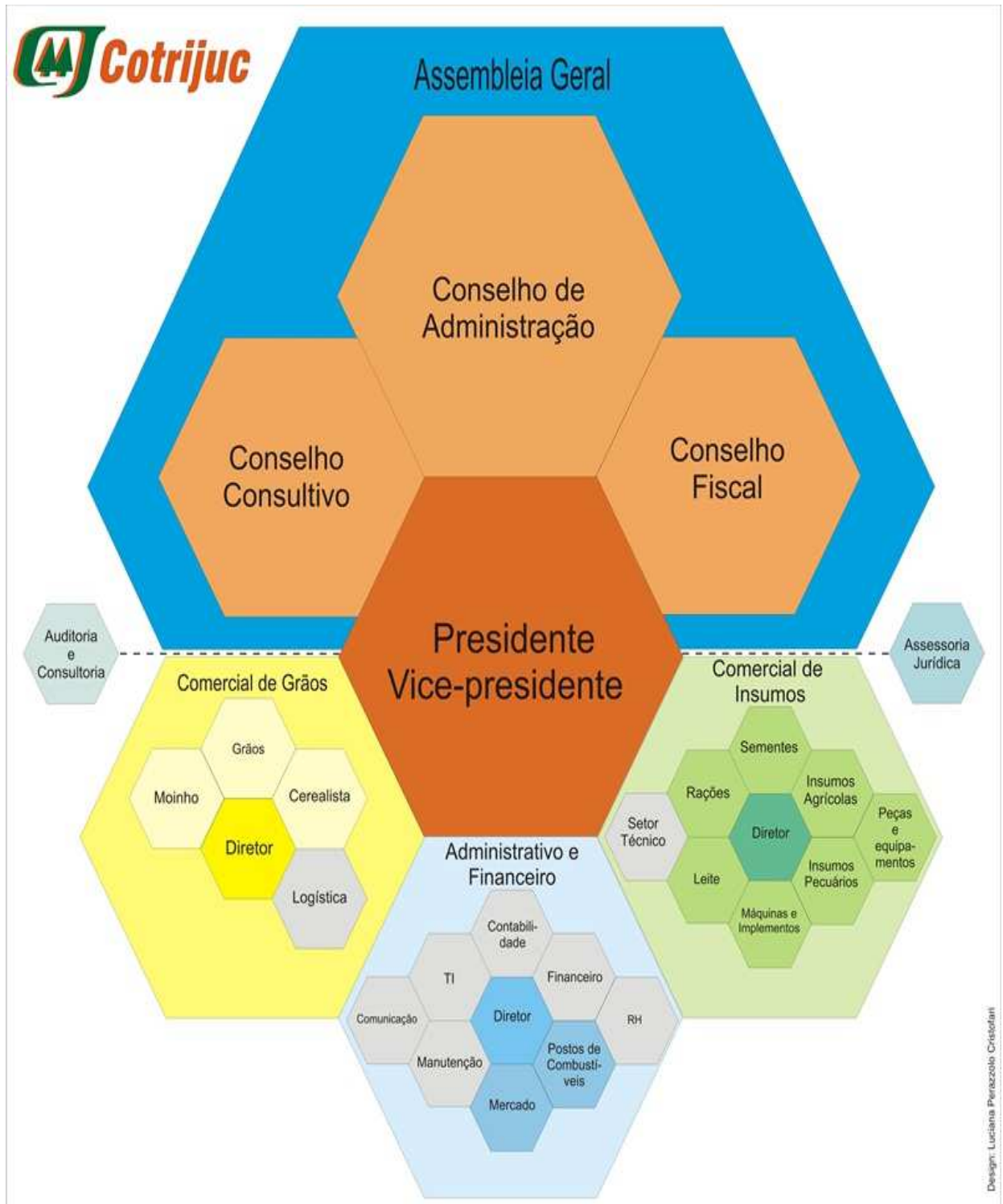


Figura 4 – Organograma Geral

Fonte: Cotrijuc (2012)

Baseado nos organogramas especificados anteriormente elaborou-se um mapa de cargos e funções que futuramente nos dará orientação para a entidade criar um PPR. Muitos elementos já constantes do planejamento estratégico da entidade passam a ser considerados a partir de agora.

No topo do Plano de Cargos os diretores, que são divididos em Diretor Comercial de Grãos, Diretor Administrativo Financeiro e o Diretor Comercial de Insumo, que são os principais cargos depois da diretoria da COTRIJUC. Como vemos no quadro abaixo, a linha de diretores, que dentro das diretrizes fixadas pela Diretoria Eleita e Comitê de Administração, tem as autoridades e responsabilidades muito parecidas.

CARGO	FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
Diretor Administrativo e Financeiro	Delegar, aos líderes dos setores que o compete, tarefas e responsabilidades, assim como solicitar o retorno das mesmas.	Planejar, organizar, acompanhar, controlar e responsabilizar-se pelas atividades de caráter técnico e comercial dos setores que cabem a ele.
Diretor Comercial de Grãos	Delegar, aos líderes dos setores que o compete, tarefas e responsabilidades, assim como solicitar o retorno das mesmas.	Supervisionar, orientar, controlar e acompanhar as atividades de caráter comercial.
Diretor Comercial de Insumos	Delegar, aos líderes dos setores que o compete, tarefas e responsabilidades, assim como solicitar o retorno das mesmas.	Planejar, organizar, acompanhar, controlar e responsabilizar-se pelas atividades de caráter técnico e comercial dos setores que o compete.

Quadro 2 – Descrição de Cargos e Funções na Cotrijuc

Cada Diretor possui seu líder responsável por acompanhar as atividades dos membros dos seus setores, o Diretor Administrativo e Financeiro tem seus Líderes destinados para os setores que são os do setor Contábil Financeiro, ao Setor de Recursos humanos, Postos de Combustíveis, Mercados, Setor de Manutenção, Tecnologia da Informação e o Setor de Comunicação. Os Líderes descritos acima tem a responsabilidade de supervisionar as atividades operacionais e administrativas do setor de sua competência, visando assegurar o cumprimento das metas estabelecidas, assim como implantar e coordenar as ações do seu setor, conforme descrito nos processos. O Setor Contábil-Financeiro ainda possui mais dois líderes que são o Líder Operacional Financeiro que delega os assistentes financeiros, e tem como responsabilidade de acompanhar as atividades operacionais do setor financeiro para cumprimento das metas estabelecidas, e o Líder Operacional Jurídico, que não tem autoridade

sobre nenhum cargo, mas tem a responsabilidade de acompanhar a inadimplência da conta corrente dos clientes, realizar as cobranças administrativas, ajuizar e acompanhar ações judiciais, conforme figura 1.

O Diretor Comercial de Grãos tem autoridade sobre os líderes dos setores do Comercial de Grãos, ao Setor de Logística e ao Setor de Grãos, que estes têm a responsabilidade de planejar, organizar, executar e controlar as atividades dos setores que o competem. O Líder do Comercial de Grãos possui um Líder Operacional para o setor de Moinho e um para o setor de Cerealista que é responsável por supervisionar as atividades operacionais, administrativas e comerciais do setor de sua competência, o Líder do Setor de Grãos possui um Líder operacional para o Setor da Balança, um Líder operacional para as unidades de recebimento de grão, e um Líder operacional para o setor Graneleiro, onde estes, assim como o Líder de Grãos tem a responsabilidades de supervisionar e cobrar dos seus subordinados o cumprimento das metas estabelecidas, conforme figura 2.

Já o Diretor Comercial de Insumos tem um número maior de Líderes, que são distribuídos nos Setor de Semente, ao setor de Insumos agrícolas, ao Setor de Peças, Equipamentos, Insumos Pecuários, Máquinas e Implementos, Setor de Leite e Rações e o Setor técnico. O Setor de Sementes, e o setor de insumos, possui um coordenador de armazém que e responsável por gerenciar o estoque, executar e controlar o recebimento, armazenagem e entrega dos produtos. O setor de Leite e Ração possui um Líder Operacional apenas para a Ração, onde tem como responsabilidade a de supervisionar, orientar, controlar e acompanhar as atividades operacionais no seu setor. Estes líderes têm como responsabilidade a de supervisionar as atividades operacionais e administrativas do seu respectivo setor, visando assegurar o cumprimento das metas estabelecidas além de implantar e coordenar as ações do setor, conforme descritos nos processos da Figura 3.

Todos estes Líderes de Setor e os Líderes Operacionais tem como função a de delegar aos membros dos setores as tarefas e responsabilidades, assim como solicitar o retorno das mesmas, sendo que essas autoridades podem variar conforme o cargo, e área de competência.

4.1 Alinhamento do PPR ao Planejamento Estratégico

Para atender a proposta inicial, tomaram-se como base vários elementos já consolidados na entidade através do planejamento estratégico, em atividade da empresa desde o ano de

1997. Os benefícios que possivelmente podem reverter para a entidade, como maior comprometimento dos colaboradores e o mapeamento das metas a longo e curto prazo bem como os indicadores de acompanhamento são elementos importantes que podem servir de subsídio no momento de elaborar um mapa que determinara como será a participação de cada colaborador nos resultados da cooperativa. Acredita-se que, abandonar uma metodologia já implementada e consolidada há tanto tempo, seria no mínimo perda de tempo e de foco, pois os colaboradores passam por um processo de sensibilização e mobilização no momento de implantar o plano estratégico e já estão inseridos na metodologia. Providencialmente optou-se por alinhar esta ferramenta à proposição do PPR justamente por entender-se que as duas caminham na mesma direção: buscar a efetiva participação e comprometimento dos colaboradores em torno dos objetivos principais da cooperativa.

Para tanto, a seguir será apresentada a estrutura resumida do plano estratégico, composta pelas principais metas orçadas e realizadas nos anos de 2011 e 2012.

Quadro 1 - Relação de metas orçadas e realizadas 2011 e 2012

Setor	Und de Med	Meta 2011	Realizado 2011	Meta 2012	Estrategia	Indicadores
Grãos	Sc	4.835.982	5.326.459	3.975.896 (*)	Retomar a quantidade de graos estabelecidos na meta do ano de 2011	Quant de sacas recebidas em 2012/2011
Insumos Agrícolas	R\$	R\$ 30.250.892,22	R\$ 33.714.206,13	R\$ 35.571.866,02	Aumentar as vendas de insumos na matriz e filial em 5,5%	valor das vendas de 2012/2011
Sementes	Sc	58431	44925	52395	Aumentar a venda de sementes em 16,6%	Quant de sacas vendidas em 2012/2011
Leite	L	11.536.650	7.515.198	8.417.021	Aumentar o recebimento do leite em 12%	quantidade de leite receb em 2012/2011
Insumos Pecuários	R\$	R\$ 2.666.592,73	R\$ 3.069.574,60	R\$ 3.376.532,00	Aumentar o faturamento dos insumos pec em 10%	faturamento insumos pecuários em 2012/2011
Peças e Equipamentos	R\$	R\$ 1.057.005,96	R\$ 1.008.124,25	R\$ 1.108.937,00	Aumentar o faturamento das peças em 10%	faturamento peças e equipamentos em 2012/2011
Maquinas e Implement	R\$	R\$ 564.665,68	R\$ 506.231,71	R\$ 556.855,00	Aumentar o faturamento das maq e implementos em 10%	faturamento maq e implementos em 2012/2011
Mercado	R\$	R\$ 1.467.129,00	R\$ 1.395.041,67	R\$ 1.534.546,00	Manter o Result Liq do mercado em 6% antes das aprop.	resultado mercado sem aprop / fat liquido
Postos de Combustíveis	R\$	R\$ 7.460.904,84	R\$ 6.059.394,58	R\$ 6.665.334,00	Manter o Result Liq dos postos em 8,5% antes das aprop.	resultado postos sem aprop / fat liquido
Ração	Ton	4343	5.041	5.293	Aumentar a venda de Ração em 5%	Volume de ração vendida em 2012/2011
Farinha	Ton	6183	5.750	6.038	Aumentar a venda de Farinha em 5%	Volume de farinha vendida em 2012/2011
Feijao	Ton	800	814	895	Aumentar a venda de Feijão em 10%	Volume de feijão vendido em 2012/2011

Quadro 1 - Relação de metas orçadas e realizadas 2011 e 2012

Fonte: Setor Financeiro da Cotrijuc (2012)

* a realização da meta esta condicionada a variáveis externas, que não estão previstas e não podem ser controladas.

Tendo os setores acima como principais fontes de recursos geradores de receita da COTRIJUC, serão estes utilizados como base para o planejamento e para a definição das metas para estas áreas no ano de 2013.

No quadro 1 se percebe que as metas de 2012 estão estipuladas com base nos resultados de 2011. Os setores de Insumos Pecuários, Máquinas e Implementos e Peças e Equipamentos tem como meta principal para 2012 um aumento de 10% em cima do faturamento bruto de 2011, já o Setor de Leite espera receber 12% a mais de produto do que o ano de 2011, os Mercados têm como meta manter em 6% o resultado líquido e os Postos de Combustíveis em 8,5%, Farinha e Ração a meta é que tenha um aumento de 5% nas vendas destes produtos, entretanto o Feijão é esperado um aumento em 10% nas vendas, o setor de Insumos Agrícolas tem meta de aumentar em 5,5% de seu resultado bruto, já o setor de Sementes espera vender 16,6% a mais do que no ano anterior.

As metas do ano de 2013 serão estipuladas acrescentando uma porcentagem sobre o realizado no ano de 2012. Esta porcentagem irá ser definida em assembleia, pois depende do resultado alcançado no ano de 2012. No quadro 1 as metas do ano de 2012 estão definidas, ou seja, no caso de todos os setores atingirem e ultrapassarem suas metas estabelecidas haveria participação nos resultados no ano subsequente, caso houvesse um programa de PPR.

Neste trabalho não serão abordados, especificamente, as fórmulas que determinam a participação de cada funcionário, pois isso depende de uma análise mais criteriosa da condição funcional de cada colaborador. Isso será definido quando o PPR for implantado na COTRIJUC.

A ideia principal é estabelecer a ligação direta entre as metas aprovadas no planejamento estratégico e as metas estabelecidas no PPR, ou seja, fazer com que uma seja diretamente ligada à outra, havendo assim uma maior participação dos colaboradores com as metas propostas pela COTRIJUC.

As informações do quadro permitem que se faça uma relação direta de cada setor com as metas programadas para cada ano, incluindo as estratégias e os indicadores.

Em nível de setor será possível alinhar a meta estipulada é o que efetivamente foi cumprido, com a definição do percentual de participação de cada setor no resultado final da cooperativa.

A entidade já possui uma prospecção de PPR que não foi levada adiante. Com finalidade ilustrativa, apresenta-se a seguir as principais características desta proposta, alinhando com o PE.

a) Cálculo do índice das metas setoriais

A fim de estabelecer uma possível vinculação do plano estratégico com o PPR, sugere-se o cálculo dos índices das metas setoriais conforme segue.

IMS (índice de metas setoriais) = se o setor atingir todas as metas obterá 100% na participação do rateio, se não atingir, o índice será proporcional à porcentagem atingida conforme critério a ser estabelecido pela entidade.

b) Metas individuais

Estas metas individuais serão estipuladas pelo comitê de Administração para cada funcionário de acordo com os critérios abaixo.

c) Capacitação e envolvimento.

Treinamento: Número de horas efetivas de treinamento comprovado – administração dos facilitadores e líderes

Mínimo 20 (vinte) horas – 100%

Envolvimento: Participação efetiva no desenvolvimento da Cotrijuc*

Participação por treinamentos – 0,5 pontos

Participação efetiva nas equipes – 2,0 pontos

Participação em visitas de benchmarking – 1,0 pontos

Participação em eventos coletivos – 0,5 pontos

Multiplicador de programas – 1,0 ponto

Instrutor de treinamento – 1,0 ponto

Participação da CIPA – 1,0 ponto

* número de pontos iguais ou superiores a 5 – 100%

d) Cálculo do índice das metas individuais

A seguir, como um dos itens mais importantes do PPR, apresenta-se a formulação do IMI (Índice das Metas Individuais) que norteará o colaborador no acompanhamento do alcance de seus objetivos ao longo do ano.

Vale lembrar que o Comitê de Administração tem autonomia para consultar as bases que participam do programa e sugerir as mudanças que se fizerem necessárias ao longo da aplicação do PPR.

IMI = (Índice de capacitação + Índice de desenvolvimento) de cada colaborador

Sendo que o somatório dos índices resultantes da multiplicação do IMI e IMS de todos os funcionários participantes dos setores que atingirem as metas setoriais será proporcionalizado de forma que resultem em 100%. Este Índice será aplicado no valor total a ser rateado pelo desempenho setorial e individual.

Para calcular o índice de participação no resultado setorial dos facilitadores, será utilizada a media ponderada dos resultados dos setores sob sua responsabilidade.

Abrangência do Programa de Participação nos Resultados

Serão considerados para o cálculo da Participação nos Resultados todos os funcionários e a direção eleita com o mandato em vigor e que tenham no mínimo seis meses de trabalho até a data.

Os funcionários que estiverem sendo dispensados ou pedido dispensa do trabalho na cooperativa nos últimos seis meses do exercício de abrangência do programa terão direito a participação proporcional ao tempo trabalhado, exceto para os casos de demissão por conduta inadequada, a critério e responsabilidade do comitê de Administração, com conhecimento da comissão de representantes dos funcionários.

5 CONCLUSÃO

A remuneração variável (RV) é um sistema de remuneração do resultado cuja premissa básica para reconhecimento e recompensa é o alcance dos objetivos desejados. São recompensas em forma de dinheiro que não se incorporam ao salário, pagas com base no desempenho, resultados alcançados, produtividade etc. O modelo de remuneração variável tem como fundamento a gestão de resultados nos níveis corporativos, setoriais e individuais e está baseado em uma abordagem objetiva de resultados. Em um mundo extremamente competitivo, onde qualquer vantagem pode ser decisiva, acredita-se que se deva levar em conta a implantação de um plano de participação nos resultados. Para a performance positiva da empresa, contribui, de forma sobremaneira, a performance positiva do funcionário. Quer seja baseado em metas pré-estabelecidas no plano estratégico, quer seja baseado no resultado projetado pela cooperativa, imagina-se que esta ferramenta de gestão possa ser um diferencial competitivo, na medida em que auxilia na retenção de um talento, quando a este seja fornecida por outra empresa uma oportunidade de emprego.

Por semelhante modo, pode tornar-se ainda mais importante como ferramenta visando redução de despesas e variáveis que possam comprometer a competitividade da empresa, atuando de forma conscientizadora de que, à medida que os custos e despesas reduzem-se, a possibilidade de se auferir maiores ganhos, aumenta. Tal avaliação ratifica a importância deste tipo de remuneração, principalmente quando se nota que a remuneração tradicional ou fixa, perde cada vez mais espaço junto às grandes corporações.

A proposta deste trabalho foi elaborar um modelo de PPR, onde o modelo de Participação e o planejamento estratégico estivessem diretamente ligados ao outro, o qual objetivava instrumentalizar a diretoria executiva da cooperativa na implantação do Plano de Participação de Resultados, com vistas a buscar maior comprometimento dos colaboradores, e ainda podendo estender a distribuição dos resultados de forma justa e incentivadora.

Na Cotrijuc o planejamento estratégico foi implantado há 15 anos, apresentando resultados importantes no nível estratégico. O plano de participação nos resultados pode utilizar as metas definidas no plano estratégico, de modo a alinhar o modelo de gestão da empresa, onde os resultados estratégicos refletirão também nos resultados operacionais, buscando o engajamento dos colaboradores de forma mais concreta.

O resultado final, após a elaboração da proposta, acena para a possibilidade de utilizar as metas do plano estratégico como base para a elaboração do PPR, ou seja, como proposto inicialmente, a partir dos objetivos iniciais, chegando a compreender a problemática estabelecida, que proponha uma metodologia de elaboração do PPR para a Cotrijuc.

Os resultados apontam que, a partir da análise do organograma e do mapa de cargos, que a melhor forma de determinar uma metodologia de engajamento de metas e resultados entre entidade e colaboradores é a de utilizar as metas e estratégias propostas pelo grupo no Planejamento Estratégico. Isto se justifica por que o processo de elaboração deste plano já se encontra consolidado na cooperativa e a determinação das metas está de acordo com o que se tem acompanhado ao longo, pelo menos, dos últimos 10 anos. Embora o estudo tenha se limitado apenas a indicar qual a melhor estratégia para dar início ao PPR, entende-se que os próximos passos sejam talvez os mais importantes, e dependerão de empenho da diretoria executiva e das lideranças para mapear e definir a melhor forma de distribuição cabível a cada colaborador, de acordo com vários aspectos, que vão desde a sua escolaridade, tempo de serviço e nível salarial até funções desempenhadas nos níveis organizacionais, bem como as respectivas áreas de responsabilidade. A definição dos percentuais de participação dependerá de uma estratégia operacional que envolva além da representação institucional, as representações das categorias funcionais, quer seja através dos conselhos, dos sindicatos de

cada categoria ou pelas próprias representações dentro dos setores.

Este estudo, além da contribuição prática para a cooperativa, traz um ganho significativo para a área de Ciências Contábeis, mostrando que é possível ampliar o espectro de atuação do controller no entendimento de atividades ligadas ao planejamento, a estratégia e a definição de melhorias operacionais dentro das entidades.

Para o acadêmico, o trabalho foi importante, pois além de entender o funcionamento de um Programa de Participação nos Resultados, possibilitou adquirir conhecimentos e futuramente estar apto a trabalhar nesta área, elaborando Programas, o que poderá colaborar com o crescimento da empresa em que for implantado o PPR e agregando conhecimentos interdisciplinares a sua formação.

5 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BAIN & Company. Quem tem medo das ferramentas gerenciais? *HSM Management*, n.19, mar./abr.2000, p.122-130

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Projeto de pesquisa: propostas metodológicas. 15 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 3.ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DAVID, Fred R. **Strategic management**. 5^a ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

DELLA ROSA, Fernanda. **Participação nos lucros ou resultados: A grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos da empresa**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Reginaldo Ferreira. **Direito Cooperativo Tributário**. São Paulo: Ed. Max Limonad, 1997.

MARTINS, Sergio Pinto. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. São Paulo: Malheiros, 1996.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

PORTAL DE AUDITORIA – **Conceitos de Lucros ou Resultados** – Disponível em <http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/participacao-lucros-resultados_conceitos-lucros-resultados.htm> Acesso em 26/06/12.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL - Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/automaticoSRFSinot/2008/07/04/2008_07_04_18_48_45_885338459.html> Acesso em 26/06/12.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2^o. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; SYLOS, Andrea de Lima. Plano empresarial em 4 etapas. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v.1, n.11, 1^o trim. 2000, p.1-11.

TEIXEIRA e RAMOS, **Participação nos Lucros e Resultados-PLR**, Disponível em <http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/participacao-lucros-formas_pagamento.htm> Acessado dia 26 de junho de 2012.

TIFFANY, Paul & PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003