

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

Luiz Henrique Figueira Marquezan

Mestrando em Ciências Contábeis (UNISINOS)
Professor do Centro Universitário Franciscano – UNIFRA
Rua dos Salsos, 115, Bairro Pinheiro Machado
Santa Maria/RS - CEP 97030-770
Telefone (55) 9644.7001 – luiz_marquezan@yahoo.com.br

Carlos Alberto Diehl

Doutor em Engenharia de Produção (UFSC/HEC)
Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – UNISINOS
Av. Unisinos, 950, Sala 5A402d – Bairro Cristo Rei
São Leopoldo/RS - CEP 93.022-000
Telefone (51) 3590.8186 – cd@unisinos.br

João Rafael Alberton

Mestre em Ciências Contábeis (UNISINOS)
Professor FEAC – Universidade de Passo Fundo – UPF
Rua Valentin Zanella – Bairro de Costa
Serafina Corrêa/RS - CEP 99.250-000
Telefone (54) 3444.3280 – joorafael@upf.br

RESUMO

Este estudo analisa o funcionamento de um sistema de remuneração variável para executivos utilizado como controle de gestão. Para isso realizou-se uma pesquisa aplicada sobre a realidade de uma empresa de grande porte que atua no ramo de bebidas e possui planos de remuneração variável por desempenho. As evidências foram coletadas por observação direta, análise documental e entrevistas semiestruturadas com dez executivos. O tratamento ocorreu por meio da combinação entre as técnicas de análise de conteúdo e de discurso. Dentre outros resultados, as evidências indicam que a empresa premia o desempenho com remuneração variável, por participações nos lucros e gratificações em dinheiro. O principal indicador de desempenho, EBITDA, determina os maiores valores de remuneração variável. As formas de recompensa, os momentos de pagamento, o uso de indicadores de desempenho financeiros e o padrão de desempenho anual, combinados, podem gerar um problema de agência por direcionar o foco dos executivos ao curto prazo. Compensando isso verificou-se uma forma qualitativa de avaliar o processo do desenvolvimento profissional do executivo, com efeitos de curto e longo prazos. Além dos planos de remuneração, a presença de dois sócios entre os executivos indica redução da assimetria informacional e maior facilidade no processo de alinhamento dos interesses de ambos.

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

Área Temática: Controladoria e Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

A configuração das organizações, fruto de seu crescimento ou da diversificação dos negócios, passa pela necessidade da separação entre a propriedade e o controle. Assim, a decisão passa à executivos profissionais contratados, deixando de ser responsabilidade unicamente dos proprietários. Pressupondo-se que cada pessoa possui seus próprios interesses, a delegação de determinadas responsabilidades e da autonomia aos executivos pode indicar ocorrência de decisões destes, que não sejam convergentes com os interesses dos proprietários. Nesse ponto, instala-se o chamado problema de agência.

Segundo Simons (1995), os executivos possuem uma gama infinita de oportunidades e uma quantidade limitada de atenção. No controle de gestão seus objetivos são monitorar e direcionar as ações das pessoas em prol da estratégia empresarial, indicando com quais objetivos as oportunidades apresentadas por eles devem ser escolhidas. Com esse fim, pode utilizar incentivos, sejam positivos (remuneração variável; prêmios) ou negativos (punições; repressões). Um sistema de incentivos pode incluir remuneração variável por desempenho, como uma recompensa extrínseca, vinculada ao alcance de determinadas metas. Na Teoria de Agência aborda-se esse sistema de incentivos como um contrato a ser firmado entre principal e agente, com vistas a encontrar uma relação ideal, que direcione os executivos a trabalharem como se fossem proprietários, em busca dos objetivos organizacionais.

Estudos como de Banghoj *et al.* (2010) e Chuo, Fonkoua e Pollard (2011) indicaram por relações estatísticas que a remuneração de executivos nas empresas possui maior influência pelo porte destas, não encontrando relações significativas com o desempenho. Nessa mesma linha, em outros estudos, utilizam-se relatórios publicados por empresas de capital aberto, normalmente, com base em informações obrigatórias por regulamentações de mercado. Estudos com essa configuração não possuem uma abordagem com profundidade sobre seus achados. Esses trazem diversas contribuições sobre o tema, porém não conseguem identificar, por exemplo, os porquês da existência de alinhamento entre os objetivos dos executivos e das empresas; ou explicar como esse fenômeno ocorre em um ambiente organizacional onde há sistemas de remuneração por desempenho para executivos.

Respostas com maior profundidade sobre essas questões necessitam de análises que possam ser desenvolvidas igualmente com essa característica; entender o funcionamento de um sistema de remuneração variável a executivos pode propiciar respostas com tal abordagem. Diante disso questiona-se: como funciona um sistema de remuneração variável para executivos utilizado como forma de controle de gestão?

Pesquisar as etapas de funcionamento, desde a construção do contrato de remuneração até a concessão dos incentivos, além da relação e percepções que os executivos têm com um sistema desses, apresenta-se como uma forma responder a perguntas que busquem a forma e o conteúdo de um sistema de incentivos. Isso abre um canal para estudos fenomenológicos sobre este tema. Diante disso, esse estudo objetiva analisar como funciona um sistema de remuneração variável para executivos utilizado como forma de controle de gestão.

Esse artigo apresenta, além dessa introdução, uma revisão de literatura sobre controle de gestão, planejamento, avaliação de desempenho, Teoria de Agência, sistemas de remuneração a executivos, finalizando com alguns estudos recentes sobre esse tema. Segue-se com os procedimentos metodológicos, a análise das evidências pesquisadas, encerrando-se com a conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Controle de gestão

Simons (1995), partindo do pressuposto de que os tomadores de decisões estão limitados às oportunidades avaliadas por eles, aborda a relação entre oportunidades e

quantidade de atenção das pessoas, sendo as primeiras ilimitadas e a segunda limitada. Assim Simons (1995, p. 14) definiu que “[...] a necessidade de estimular e controlar oportunidades é o ponto central da análise das estratégias e dos controles do negócio”. Portanto, partindo de uma quantidade de recursos limitada, diante de uma quantidade ilimitada de oportunidades ou opções, o controle de gestão, possui o objetivo de direcionar as ações das pessoas, para que os objetivos desejados sejam alcançados.

Para Anthony e Govindarajan (2002, p. 35) o problema central do controle, com relação aos executivos é “[...] induzi-los a atuar de maneira que, ao procurarem atingir objetivos pessoais, auxiliem no alcance dos objetivos da organização”. Um sistema de remuneração variável para executivos pode contribuir nesse sentido. O controle gerencial inicia no planejamento estratégico (o nível mais amplo), seguido da elaboração do orçamento e avaliação do desempenho (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002).

2.1.1 Planejamento

O processo de planejamento promove o controle de gestão *a priori*. Para Miranda e Libonati (2002) o planejamento estratégico objetiva maximizar oportunidades e reduzir as ameaças à empresa, preocupando-se com o futuro de longo prazo. Dele resultam as principais estratégias e diretrizes organizacionais. O planejamento tático, segundo Lunkes (2003, p. 28), é um plano intermediário, na forma de relações financeiras com horizonte de tempo de três a cinco anos. Possui objetivos mensuráveis não indicando sobre as operações cotidianas.

O planejamento operacional é um detalhamento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, sendo “um plano detalhado para as operações” e o orçamento é visto como uma das técnicas que formaliza o planejamento operacional, na qual permite a execução e o controle das operações (LUNKES, 2003, p. 17). Após o processo de planejamento, a avaliação de desempenho permite vinculá-lo com os processos utilizados para o alcance das estratégias definidas (ATKINSON *ET AL.*, 2008)

2.1.2 Avaliação de Desempenho

Avaliar um desempenho consiste em atribuir valor, tanto no aspecto qualitativo, relativo a mérito ou importância, como quantitativo, de mensuração, comparando-o com padrões esperados. O controle de gestão pode avaliar o desempenho sob diferentes níveis de agregação. Níveis analíticos como o desempenho individual de uma pessoa, projeto ou processo, como níveis mais agregados, por equipes, organizações, grupos de empresas, etc.

Para Atkinson *et al.* (2008) a avaliação de desempenho propicia um vínculo entre o planejamento, em que se identificam os objetivos, desenvolvem-se as estratégias e os processos para alcançá-las. Assim, pode-se inferir que avaliação de desempenho é uma medida de controle, realizada por meio de comparações sob aspectos previamente estabelecidos. Podem incluir declarações de normas comportamentais até indicadores de desempenho, tendo por base um padrão, determinado durante os processos de planejamento. O objetivo de avaliar o desempenho organizacional, parte do controle de gestão, é verificar se a missão da empresa está sendo atingida. Para isso, é preciso definir quais atributos importantes e compará-los com características que se julgam importantes em relação a um objetivo definido (MIRANDA; SILVA, 2002).

2.1.2.1 Indicadores e Medidas de Desempenho

Toda empresa possui uma forma de avaliar seu desempenho por mais rústico que seja. “O sistema de medição de desempenho da empresa compreende o conjunto de indicadores e relatórios que ela usa para avaliar como está indo” (MIRANDA; SILVA, 2002, p. 135). São diversas as suas classificações, observando-se algumas: (a) financeiros ou não financeiros: de acordo com sua unidade de medida, sendo aqueles em unidades monetárias e esses com

variadas unidades; (b) de tendência ou de ocorrência: os primeiros demonstram o desempenho durante um processo enquanto os últimos demonstram o resultado desse; (c) quantitativos ou qualitativos: aqueles avaliam por uma unidade de contagem, de forma objetiva enquanto esses preocupam-se com a avaliação e pesquisa da qualidade, sendo também uma forma de avaliar o comportamento.

Segundo Frezatti *et al.* (2009), dispor de diferentes tipos de indicadores torna a avaliação de desempenho menos limitada, assim como valoriza os aspectos estratégicos da empresa. Como base para avaliar o desempenho e oferecer remuneração sobre tal, Baker, Jensen e Murphy (1998) asseveram a necessidade de haver uma composição entre medidas objetivas e subjetivas. Um dos motivos para essa composição é a dificuldade de determinar o desempenho individual em atividades em que o resultado é fruto de um trabalho conjunto.

2.1.2.2 Padrões de Desempenho

De forma ampla, Anthony e Govindarajan (2002) abordam como padrões para avaliação de desempenho: (a) orçamento; (b) dados históricos da organização; (c) padrões externos (*benchmarking*). No caso do orçamento, as perspectivas de desempenho previamente estabelecidas são originadas de uma avaliação antecipada do cenário atual, incluindo metas novas que devem ser alcançadas. A comparação aqui ocorre da empresa com o que se esperava dela naquele momento. Já utilizar dados históricos como padrão de desempenho, retorna dados da evolução ao longo dos tempos.

De outra forma, pode-se determinar e avaliar o desempenho de uma atividade ao se comparar o desempenho da empresa com o de concorrentes ou parceiras. Este processo é denominado de *benchmarking* competitivo (ATKINSON *ET AL.*, 2008).

2.2 Sistemas de Incentivos a Executivos

2.2.1 Teoria de Agência e Conflitos de Interesses

Agir por outra pessoa, em seu nome ou representar esta, pressupõe uma transferência de autoridade sobre tais atos, tal como Anthony e Govindarajan (2002) abordam, afirmando que uma relação de agência ocorre quando uma parte (o principal ou superior) contrata outra parte (o agente subalterno), delegando-lhe autoridade para tomada de decisão.

Pela Teoria de Agência pressupõe-se que as pessoas possuem interesses individuais (são autointeressadas) e que os conflitos emergem da diversidade de interesses quando se unem em esforços cooperados. Berle e Means (1984, p. 124) abordam esse potencial conflito de interesses ao questionar: “será que há alguma razão para supor que os indivíduos que controlam uma sociedade anônima moderna também queiram movimentá-la no interesse dos proprietários?”. Os indivíduos possuem a tendência a manter comportamentos que favoreçam os próprios interesses. Como decorrência, há uma assimetria informacional entre as partes, pois os agentes possuem maior acesso às informações que o principal. Considerando que o principal não pode acompanhar direta e integralmente como o agente se comporta, necessita-se estabelecer formas de controle das ações dos agentes.

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

Para que se possa controlar o comportamento dos agentes, segundo Anthony e Govindarajan (2002), podem ser criados sistemas de monitoramento das ações bem como a concessão de incentivos. Ross (1973) conclui em seu estudo que uma solução ideal para os problemas de agência aborda pagamento pelas melhores ações dos agentes.

2.2.2 Sistemas de Incentivos e Remuneração de Executivos

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

A concessão de incentivos ou remuneração de executivos é uma forma positiva de motivá-los a atingir os objetivos da organização. Tais incentivos pressupõem que os executivos possuem tendência a direcionar seus esforços em atividades nas quais possuem perspectiva de remuneração. Esta política de recompensa tem, de modo geral, a finalidade de direcionar os esforços para aquilo que é de interesse da empresa (lucro, margens, vendas, redução de gastos, participação de mercado, etc.) (ATKINSON *ET AL.*, 2008).

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

- a) Gratificação em dinheiro: pagamento em dinheiro com base em alguma medida de desempenho. Podem ser fixas ou proporcionais ao desempenho da meta estipulada;
- b) Participação nos lucros: gratificação em dinheiro só que reflete o lucro da empresa ou de uma de suas unidades. Essencialmente, recompensas de curto prazo;
- c) Participação nos ganhos: uma forma de remuneração baseada no curto prazo, esta ocorre sob os ganhos de uma atividade específica;
- d) Opções sobre ações: ocorre pela opção dos executivos de comprarem, no futuro, ações da empresa a um preço determinado no presente;
- e) Ações fantasmas e direitos de valorização das ações: os executivos receberem a valorização das ações no mercado em relação ao preço da data da concessão;
- f) Ações de desempenho: baseia-se na concessão de uma determinada quantidade de ações, quando determinadas metas de longo prazo forem atingidas;
- g) Unidades de desempenho: vincula-se uma gratificação pelo cumprimento de metas de longo prazo à valorização das ações com aspectos das ações de desempenho;
- h) Remuneração diferida: normalmente para executivos seniores é uma forma de postergar o recebimento da remuneração data futura, como na aposentadoria.

Segundo Jensen (1998, p. 3), “a principal vantagem dos incentivos monetários, no mosaico de incentivos organizacionais é que o poder de compra é avaliado por quase todos, e pode ser associado facilmente a desempenho”. No entanto, este autor alerta que os incentivos monetários não são a melhor maneira de incentivar todas as ações por serem um incentivo forte e por, em alguns momentos, ser difícil determinar a medida de desempenho adequada.

2.3 Estudos Recentes

Neste tópico são apresentados, parcialmente, alguns estudos recentes. Oyadomari *et al.* (2009) utilizaram 21 questionários sobre empresas brasileiras, usando uma escala Likert de 0 a 7. Dentre as diversas constatações, destacam-se: (a) a remuneração variável, com metas individuais, está associada ao alcance das metas organizacionais; (b) o conflito de agência pode se apresentar se as metas individuais não foram associadas às metas globais da organização; (c) o sistema de remuneração variável tem um efeito motivador na busca por desempenho; (d) o processo de construção das metas por meio de negociação recebeu pontuação média 5,4 e foi considerado justo pelos respondentes, com média 5,3.

Aguiar (2009) objetivou identificar o efeito direto das medidas de desempenho, no período de avaliação do desempenho e no momento do recebimento, bem como o efeito moderador das variáveis, incerteza ambiental, horizonte temporal dos gestores e estratégia sobre o relacionamento entre aqueles três elementos e orientação temporal dos gestores

(OTG). Testou as hipóteses de pesquisa consultando 64 executivos de 11 empresas. As análises indicaram resultado contrário à hipótese de que uma maior importância a indicadores não financeiros de desempenho tenham efeito positivo sobre a OTG. Além disso, concluiu que um período de avaliação de mais longo prazo, combinado com um período mais longo para recebimento da remuneração, pode resultar em uma OTG de mais longo prazo.

Banghoj *et al.* (2010) testaram estatisticamente hipóteses para identificar os determinantes de remuneração dos executivos por meio de dados coletados de 125 empresas de capital fechado na Dinamarca, em 2007. Os dados foram coletados por questionários. Identificaram que as relações de pagamento por desempenho são fracas. Tamanho do conselho de administração e concentração de capital são as características de governança corporativa que explicam as diferenças entre as remunerações dos executivos. Características dos executivos que explicam as diferenças de remuneração referem-se a habilidades, posição do executivo e níveis de escolaridade.

No estudo de Chuo, Fonkoua e Pollard (2011) foram utilizados dados de 103 empresas norte-americanas para identificar quais são as medidas de desempenho que influenciam na remuneração dos executivos. Diferentemente do que preconiza a teoria sobre pagamentos por desempenho, a remuneração dos executivos principais das empresas analisadas não possui relação estatisticamente significativa com medidas de retorno, fluxo de caixa e lucro. A relação significativa da remuneração ocorreu com o valor total dos ativos da empresa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa utiliza-se uma abordagem qualitativa, por meio de estratégia de estudo de caso único. A escolha do estudo de caso único foi motivada, principalmente, por: (a) sendo o estudo de caso a análise de um determinado fenômeno, em um determinado momento, sob diversos aspectos, possibilita análise aprofundada sobre uma realidade e o estabelecimento de relações sobre a teoria; pois, segundo Triviños (1987, p. 43), a fenomenologia é o “estudo das essências, e todos os problemas”; (b) a oportunidade proporcionada pela empresa objeto desta pesquisa, sobre um tema tratado confidencialmente. Classifica-se como descritiva, pois seu objetivo essencial é “[a] descrição de determinada população ou fenômeno “ (GIL, 2007, p. 42). Descreve-se tal fenômeno, relatando-o e analisando-o sob diversos aspectos: os processos de construção dos planos de remuneração, elaboração de metas, avaliação de desempenho e pagamento da remuneração, analisando-se também convergência e conflitos de interesses. Classifica-se como qualitativa pela abordagem de seu problema.

A aplicação deste estudo de caso ocorreu em empresa de grande porte com atuação no ramo de bebidas. Sua escolha teve duas principais motivações: (a) estrutura diretiva composta por executivos com ampla maioria de não sócios, sujeitos à remuneração variável por desempenho, possuindo a unidade de análise necessária; (b) a abertura da empresa à pesquisa.

Como forma de instrumentalizar a coleta de evidências, no estudo de caso, foram utilizadas três técnicas: a observação direta; a pesquisa documental; e a entrevista semiestruturada. Para organizar os procedimentos de coleta e análise, foram definidas categorias a serem pesquisadas, conforme Quadro 1.

Estas categorias foram organizadas em uma matriz e preenchidas com o conteúdo analisado dos relatórios da empresa (planilha de resultados, relatório para conselho de administração, planilha dos planos de remuneração) e das entrevistas realizadas com os executivos (diretor-presidente, diretor financeiro, diretor comercial, diretor de marketing, diretor industrial, gerente de divisão da unidade A, gerente de controladoria, gerente de tecnologia da informação, gerente financeiro, gerente de divisão de projetos e novos negócios). Tornou-se um material secundário com as principais informações para a pesquisa.

Quadro 1 – Categorias de coleta e análise

CATEGORIAS	AUTOR(ES)	PONTOS-CHAVE DA TEORIA
Planos de Remuneração e percepções gerais dos executivos	Ross (1973)	Pagamento a agentes pelo seu desempenho.
	Oyadomari <i>et al.</i> (2009)	Influência da remuneração variável no direcionamento de seus esforços.
Hierarquia de executivos e negociação das metas	Oyadomari <i>et al.</i> (2009)	Construção das metas por meio de negociações e imposição de metas.
Composição de metas e padrões de desempenho	Baker, Jensen e Murphy (1998)	Medidas objetivas e subjetivas. <i>Benchmarking</i> como padrão.
	Anthony e Govindarajan (2002)	Padrões: orçamento; dados históricos da organização; os padrões externos.
Conflitos de interesse	Berle e Means (1984)	Executivos decidindo por interesses dos proprietários.
	Eisenhardt (1989)	Autointeresse e conflitos de interesse: pressupostos da Teoria de Agência.
Convergências de metas	Eisenhardt (1989)	Contratos baseados em resultados e comportamento do agente.
Composição da remuneração dos executivos	Ross (1973)	Pagamento a agentes pelo seu desempenho.
	Atkinson <i>et al.</i> (2008), Heisler (2007) e Anthony e Govindarajan (2002)	Formas de recompensa financeira.

Fonte: Elaborado pelos autores

Esta segregação das evidências nas categorias ocorreu por meio das técnicas de análise de elementos textuais apontadas por Moraes e Galiazzi (2007), análise de conteúdo (AC) e análise de discurso (AD). Por fim, o material secundário foi analisado, motivando os agrupamentos de análise das evidências, descritas no tópico de análise desta pesquisa, sendo estes: (a) descrição dos planos de remuneração; (b) negociação dos planos de remuneração e das metas ; (c) benefícios aos executivos e metas vinculadas; (d) avaliação de desempenho; (e) convergência de metas e conflitos de interesse. Essa variação entre as categorias utilizadas para agrupamento das evidências coletadas de diversas fontes, segundo Triviños (1987), é algo que a pesquisa qualitativa propicia, pelo pesquisador poder efetuar relações entre elas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Contextualização da empresa analisada

Trata-se de grupo de empresas, controlado por *holding*, que atua na fabricação e comercialização bebidas há mais de 60 anos. É familiar, e seus sócios têm origem em duas famílias. Ambas possuem representantes no conselho de administração, mas apenas uma delas possui dois integrantes no corpo executivo. Para fins desta pesquisa, utiliza-se o nome fictício de Sul Bebidas. No Quadro 2, algumas características da empresa são destacadas.

Quadro 2 – Características da empresa analisada

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

Fonte: Elaborado pelos autores

Para esta pesquisa trata-se a empresa da seguinte forma: Unidade A, contemplando duas unidades fabris e três comerciais; Unidade B, com 1 unidade fabril e 2 unidades comerciais; Companhia, sendo o total do grupo. A Unidade B é a principal geradora de produtos e faturamento para a Sul Bebidas.

Com o grupo de executivos foram realizadas 10 entrevistas, pois dois executivos não

participaram devido à impossibilidade de conciliar esta com os demais compromissos. Todos os executivos possuem formação superior. Os diretores são os executivos com maior experiência, com permanência média na empresa de 27 anos e 11,8 anos nos cargos.

Ao analisar essas características e a evolução de suas carreiras, como o gerente de divisão da unidade A, que já ocupou o cargo de gerente de controladoria, pode-se afirmar que a ampla maioria mantém contato com os planos há mais de cinco anos, tempo suficiente para responder às entrevistas realizadas. Todos ocupavam cargos do corpo executivo da empresa no momento da revisão de seu planejamento estratégico (PE), em 2009.

4.2 Planos de remuneração variável

A remuneração variável desses executivos ocorre por três planos de incentivo, complementares financeiramente entre si: (a) o Plano de Participação nos Resultados (PPR), (abrange todos os funcionários da empresa); (b) o Plano de Bônus dos Executivos (PBE), (exclusivo aos 12 executivos); (c) o Plano de Remuneração Plus (PR-P), (além dos executivos, demais funcionários com cargo de gestão).

No PPR, a Sul Bebidas analisa o resultado separado das Unidades A e B. Todos os executivos são remunerados pelo desempenho da Unidade B. A empresa distribui a todos os funcionários parte (4%) de seu lucro operacional (LO) vinculado ao desempenho de indicadores de desempenho por área, tendo como padrão de desempenho o orçamento anual:

- a) Industrial: LO (50%); custo unitário total de produção (20%); custo unitário de distribuição (15%); total das despesas (15%);
- b) Comercial/marketing: LO (50%); volume de vendas (20%); preço médio (10%); mix do segmento “X”¹ (10%); total das despesas (10%);
- c) Suporte: LO (50%); despesas de suporte (20%); total das despesas (20%); lucro operacional médio por funcionário (10%).

Cada área recebe um valor para distribuição, referente aos 4% do LO, proporcional ao total de salários e comissões. Esse valor é submetido à ponderação pelo desempenho de cada indicador no conjunto de cada área, definindo-se o valor efetivamente distribuído aos funcionários. Todos os indicadores de desempenho desse são convergentes ou também fazem parte da composição de indicadores dos executivos no PBE, demonstrando a convergência de metas, necessária para reduzir potenciais conflitos de interesse.

No PBE os executivos possuem remuneração variável vinculada a dois conjuntos de avaliação: (a) dois indicadores financeiros por executivo, com metas do orçamento anual e avaliação de desempenho qualitativa (*Performance* Específica - PESP); (b) dois indicadores financeiros de desempenho organizacional, igualmente com metas orçamentárias (*Performance* Organizacional - PORG). Os indicadores da PORG são EBITDA e geração de fluxo de caixa; já na PESP o conjunto foi determinado por executivo (Quadro 3).

O desempenho destes indicadores é medido por uma comparação entre valor orçado e valor realizado. O resultado do percentual médio desses dois indicadores da PESP é multiplicado pelo desempenho na avaliação qualitativa (ADQuali). Esta, possui padrão de desempenho relacionado às expectativas de cumprimento a requisitos técnicos e comportamentais de cada executivo em relação ao seu cargo, nas seguintes áreas: responsabilidades; conhecimentos necessários; habilidades comportamentais; e formação acadêmica. Sobre estes pontos são definidos pesos de 0 a 100 que, ponderados, apresentam resultado quantitativo da ADQuali.

A recompensa no PBE se dá por meio de dois pagamentos anuais, gratificações em dinheiro, que podem variar de 75% a 600% de um salário fixo mensal, a cada ano. Heisler (2007) aponta esta configuração como a forma mais normal de definição dos bônus dos

¹ Participação de um determinado segmento de produtos da empresa no volume total de produtos vendidos.

executivos, um percentual sobre o seu salário, e o uso de escalas de desempenho vinculadas a escalas de remuneração, tal como neste caso.

Quadro 3 – Indicadores da PESP por executivo e suas abrangências

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

Fonte: Elaborado pelos autores

A empresa se utiliza de limites máximo e mínimo para que o desempenho do conjunto de indicadores possa influenciar na remuneração do executivo. Se o desempenho na PESP, for inferior a 60% seu resultado não influencia na remuneração, e máximo de 95%, e mesmo que seja superior a esse, não alcançará uma faixa de remuneração maior. Na PORG estes ficam na faixa de 80% e 120%. O limite máximo na PORG, por exemplo, indica que, se o conjunto de seus dois indicadores apresentar qualquer desempenho acima de 120%, já terá seu máximo de contribuição para o bônus computado quando chega neste limite.

No PR-P a empresa restringe o resultado a ser alcançado a um único indicador de desempenho financeiro, o EBITDA. O padrão é o planejamento tático (LUNKES, 2003) elaborado durante a construção do planejamento estratégico da empresa, em 2009. Também se vale da gratificação em dinheiro; porém a base é 6 salários para gerentes, 8 para gerentes de divisão e 10 para diretores. Estas são ponderadas de acordo com o resultado do indicador de desempenho frente ao seu padrão (Tabela 1). Como exemplo, partindo de 10 salários base de um diretor, se pode ter remuneração variável de 7 até 13 vezes o seu salário fixo mensal. O uso de limitadores de mínimo e máximo, tanto para o desempenho dos indicadores quanto para o valor de remuneração, é uma medida de proteção da empresa em todos os seus planos. Isso assegura níveis mínimos de desempenho que considera satisfatório e máximos para pagamento, controlando o nível de remuneração total do executivo.

Tabela 1 – Escalas de desempenho de EBITDA e remuneração no PR-P

Desempenho do EBITDA (%)	> ou = a 115	110 a 114	100 a 109	95 a 99	90 a 94	85 a 89
% sobre os salários de cada cargo	130	115	100	90	80	70

Fonte: Elaborado pelos autores

Entretanto isso pode gerar problemas de agência, em virtude do desempenho do executivo estar vinculado a estes limites. Caso algum indicador não demonstre atingir o mínimo necessário para influenciar na remuneração, ele pode deixar de dedicar-se à sua

melhora. Na outra ponta, se alguns dos indicadores apresentar desempenho superior aos limites estabelecidos ou o conjunto destes já premiar previamente o executivo com o teto da remuneração variável, podem influenciá-lo a decidir por alternativas que passem a influenciar somente no próximo período de avaliação. Além disso, a Sul Bebidas criou uma mecânica de complementaridade dos bônus nos três planos. Os valores recebidos no PPR são deduzidos do bônus do PBE e ambos são deduzidos do bônus do PR-P, conforme equação:

$$Bônus_{PR-P} = \$PR_P - Bônus_{PBE} - \$PPR$$

Sendo: Bônus_PR-P: Valor efetivamente recebido no Plano de Remuneração Plus
\$PR_P: Bônus resultante do Plano de Remuneração Plus
Bônus_PBE: Valor efetivamente recebido no Plano de Bônus dos Executivos
\$PPR: Valor efetivamente recebido no Plano de Participação nos Resultados

Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma, o teto da remuneração variável do executivo é aquele definido no PR-P, ou, caso este não seja atingido, o valor do PBE ou do PPR, caso somente este último resulte remuneração aos executivos. Entretanto, caso não haja remuneração no PPR ou no PBE e a meta de EBITDA seja atingida, resultando em remuneração pelo PR-P, os executivos irão recebê-la na sua integralidade. Isso pode gerar um problema de agência à medida que os executivos foquem seus esforços nesta única meta, em um plano com conotação de curto prazo. O gerente de controladoria e o diretor financeiro afirmam que isso é possível, porém indicam que não se conseguiria atingir a meta para esse indicador sem que se tenha foco nos demais indicadores. Isso é motivado pela relação que existe entre os padrões de desempenho dos planos de remuneração (orçamento e planejamento tático)

Como o PPR é um plano de remuneração destinado a todos os funcionários, sem foco nos executivos, os demais itens desta pesquisa tratam dos planos PBE e PR-P. Iniciando-se pela forma como ocorreram as negociações na elaboração desses e na definição de suas metas.

4.3 Negociação dos planos de remuneração e das metas

Sobre a elaboração dos planos de remuneração, os executivos indicam um processo parcialmente participativo. A construção do PR-P, a escolha do indicador EBITDA, do número de salários para remuneração e a forma de medir o desempenho e remunerar, segundo as evidências, foram decisões com grande influência do diretor-presidente. Ora apontava como decisão exclusiva sua, ora apontava como em conjunto com o diretor financeiro e, em outras vezes, com o conselho de administração ou com ambos. Segundo o diretor-presidente, a construção dos planos de remuneração realizou-se com base em metodologia internacional, com o auxílio de consultoria externa e com *benchmarks* de outras indústrias do ramo.

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

Por outro lado, a definição conjunta se deu na composição dos indicadores que fazem parte da avaliação de desempenho do PBE. Partiu de uma proposta elaborada pelo setor de controladoria, a pedido dos diretores. Houve avaliação e revisão dos executivos, inclusive com alterações, citadas pelo gerente de controladoria, gerente financeiro e diretor financeiro. Esse foi o único ponto que permitiu negociação destes planos entre executivos e empresa, representada pelo diretor-presidente e/ou conselho de administração. As declarações dos executivos (diretor financeiro, diretor de marketing, gerente de divisão da unidade A, gerente de tecnologia da informação) não indicam insatisfação nesse processo, pois alegaram serem

ouvidos sobre suas propostas ou que esse canal de comunicação é aberto.

Na elaboração das metas, os executivos apontam que na definição do valor para EBITDA (PR-P) tiveram participação ativa. Destacam-se algumas expressões: “estabelecida em conjunto”; “construímos estas metas juntos”; “todos que estavam envolvidos ajudaram na construção”; “compartilhado desde seu nascimento”; “construção democrática”; entre outras.

No PBE, a definição das metas orçamentárias é abordada como importante pelos executivos. Em suas respostas, encontram-se evidências de uniformidade no formato de elaboração do orçamento anual, em que os executivos preparam as peças orçamentárias de suas áreas. Isso passa por revisões conjuntas e aprovações nível a nível, não havendo constatações de imposição de valores de forma unilateral pela empresa. Essas propostas e revisões ocorrem do coordenador para o gerente, do gerente com o diretor e dos diretores com o conselho de administração. As evidências indicam que os executivos consideram satisfatórias suas participações em ambos os processos que estabeleceram os valores de suas metas do PBE e PR-P. Por analogia, vincula-se esse resultado ao encontrado por Oyadomari *et al.* (2009), em que as respostas dos executivos demonstraram que eles consideram o processo de definição de metas justo e que este ocorre não somente no formato *top-down*.

Esse formato, ao mesmo tempo em que satisfaz os executivos, os compromete quanto à meta que eles próprios propuseram, contribuindo para o alinhamento com os interesses da empresa. O processo de negociação com aprovação do diretor-presidente (sócio), gerente de divisão de projetos e novos negócios (sócio) e membros do conselho de administração (na maioria sócios) indica que as metas são de interesse tanto dos executivos quanto dos sócios. Além disso, sendo o executivo principal um dos sócios, sua participação nessas definições colabora para a convergência de interesses, à medida que compreende melhor os desejos de executivos e sócios. Ele considera que seu papel na empresa é esse: alinhar interesses de executivos com os de sócios. Estes são pontos que contribuem ao alinhamento de interesses, reduzindo problemas de agência.

4.4 Benefícios e metas vinculadas

No PBE, a relação entre o benefício de remuneração variável concedido ao executivo e as metas a serem alcançadas possuem vínculo de curto prazo. Isso se deve ao de todas as suas etapas: planejamento (preparação do orçamento), execução, avaliação de desempenho e recebimento da remuneração; referentes ao período de um ano.

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

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

Para o diretor de marketing as medidas financeiras podem sofrer influências de fatores

não controláveis e a avaliação qualitativa as compensa, pois seus elementos são “totalmente controláveis”. No entanto, essa percepção não corresponde à lógica de cálculo quanto à influência do peso desta avaliação na remuneração. Esta avaliação possui um resultado quantitativo de 0% a 100% e este resultado é multiplicado pelo desempenho alcançado nos Indicadores Específicos; portanto não há como existir aumento do percentual da PESP.

O uso conjunto de medidas quantitativas e medidas qualitativas, necessitando avaliações e julgamentos subjetivos sobre o desempenho dos executivos, é defendido por Baker, Jensen e Murphy (1998) para determinar a remuneração dos executivos. Possui como argumento a dificuldade em determinar o desempenho individual, quando o resultado das atividades é um trabalho em conjunto. A Sul Bebidas usa esse artifício para avaliar o desempenho dos executivos individualmente, minimizando possíveis lacunas na avaliação daqueles executivos que possuem somente metas coletivas ou organizacionais.

No PR-P, da mesma forma que no PBE, o benefício pelo desempenho é exclusivamente a gratificação em dinheiro. Nesse, a Sul Bebidas atribui à meta financeira EBITDA, única forma de avaliação do desempenho, uma classificação de longo prazo, o que se espera direcione os esforços dos executivos sob essa mesma orientação temporal. A declaração do diretor financeiro afirmando que este EBITDA é um alvo para 2015, retrata a ideia central do que a empresa deseja com seu planejamento estratégico. No entanto, remunerando os executivos por metas anuais estanques para esse indicador, não é garantia de que o esforço deles seja direcionado ao valor do ano de 2015, uma vez que este é uma medida financeira de ocorrência. Isso pode ser confirmado pelo desempenho em 2011 estar abaixo da meta de EBITDA (dados de janeiro a setembro), resultado inverso ao do ano de 2010.

O uso de um único indicador financeiro para avaliar desempenho faz com que a empresa se dedique ao curto prazo. Ignora possíveis relações entre elementos atuais com resultados futuros (FREZATTI *et al.*, 2009). Apresenta resultado final de todas as atividades estratégicas em um mesmo tempo, não estabelecendo relações com resultados futuros (SLIWKA, 2002). Pode-se inferir que o objetivo da empresa, de atingir a meta no ano de 2015, não está vinculado a nenhuma forma de remuneração atualmente. Isso gera um problema de agência, pois as percepções de ação dos executivos quanto aos seus indicadores do PBE e o alcance dos valores orçados são vistos como meios de atingir o EBITDA do mesmo ano (curto prazo) e não dos valores previstos para 2015 (longo prazo). Contrapondo-se a isso, o diretor financeiro entende que o alcance de metas anuais dos indicadores torna possível chegar ao EBITDA de 2015. Esta é uma declaração de intenções, não vincula metas e bônus de longo prazo, e necessitaria de regularidade dos esforços anuais dos executivos.

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

4.5 Avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho dos indicadores quantitativos da Sul Bebidas é mensal, em reuniões com todos os executivos. Além dessas, no início de cada mês é elaborado pela área de controladoria um relatório para envio aos integrantes do conselho de administração, informando o desempenho acumulado até aquele período em todos os objetivos estratégicos da empresa. Esse conselho de administração, com membros em ampla maioria sócios, reúne-se com os diretores da empresa trimestralmente, quando ocorre nova prestação de contas.

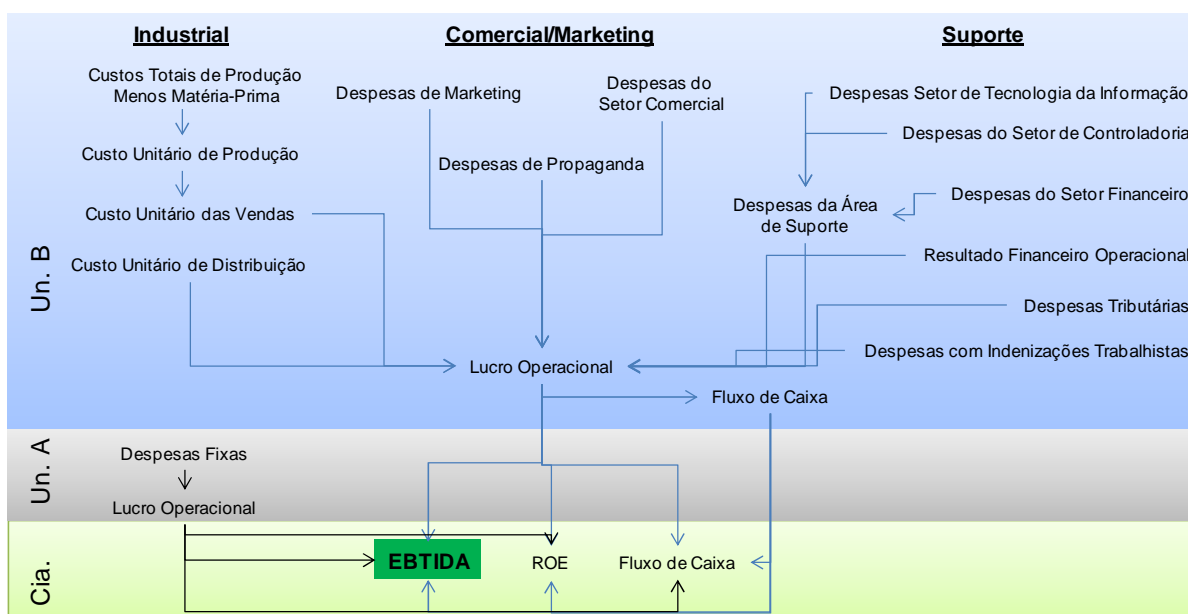
Na avaliação desses indicadores ocorre a comparação entre valores orçado e realizado, forma como também é avaliado o desempenho para definição da remuneração. A Sul Bebidas utiliza ainda, mensalmente, uma revisão do seu planejamento financeiro, sobre as principais premissas orçamentárias. Esse tipo de procedimento enquadra-se em uma combinação das duas definições de *forecast* de Padoveze e Taranto (2009), no que consta: (a) “é o novo

Quanto aos indicadores quantitativos, todos eles medidas financeiras, identificaram-se as relações apresentadas na Figura 1. Como exemplo, analisa-se a influência do indicador custos totais de produção (CTP), o qual impacta na remuneração variável da gerente técnica. Menores CTP reduzem custos unitários de produção e, por consequência, o custo unitário das vendas. Menores custos sobre as vendas retornam maior valor dos indicadores de resultado, lucro operacional, EBITDA, ROE e fluxo de caixa. Essa convergência matemática dos indicadores é um fator importante a ser considerado na elaboração dos contratos de remuneração por desempenho, restringindo situações que levem o executivo a buscar seu interesse, prejudicando outros executivos, empresa ou sócios. Neste caso, a convergência de metas usa o autointeresse dos executivos em favor dos interesses dos sócios, expresso pela meta EBITDA. Isso se alinha à Teoria de Agência e ao uso de contratos de remuneração para reduzir os problemas de agência entre sócios e executivos.

Os executivos percebem essa convergência de metas, tanto que não indicam conflitos que prejudiquem o alcance de seus desempenhos. O gerente comercial foi apontado, quase por unanimidade, como aquele que possui maior influência no desempenho da meta de EBITDA, impactada por alterações nas quantidades vendidas. Este executivo informou que faz a gestão da sua área incluindo este indicador, pois compõe seu objetivo estratégico do PE, sendo uma meta convergente às demais. A exceção de definição de influência entre os executivos ficou para as opiniões dos executivos sócios. Eles não fizeram apontamentos específicos sobre a influência de um ou outro executivo no desempenho, no que o primeiro chamou de “conjunto completo” e o segundo avaliou como todos terem “influência forte no seu macroprocesso”. Nota-se aqui o papel desses executivos enquanto sócios, resguardando-se de observações que possam refletir quaisquer percepções de imparcialidade, favorecimento, ausência de tratamento equânime ou outro item que afete negativamente as percepções dos executivos.

Como potencial conflito de interesse os diretores comercial e de marketing foram questionados sobre possíveis reduções de qualidade dos produtos fabricados, uma vez que o diretor industrial possui metas de custos. Afirmaram que isso é compensado pelos indicadores de qualidade da área industrial em seu objetivo estratégico do PE. Outra forma de inibir o interesse exclusivo em custos, reduzindo qualidade e vendas é a influência disso no indicador EBITDA, resultando na perda da maior fatia de remuneração para o diretor industrial.

Figura 1 – Encadeamento das metas dos executivos



Fonte: Elaborado pelos autores

Outro momento de percepção de potencial conflito ocorreu na entrevista do gerente de tecnologia da informação, o único executivo que efetuou críticas ao uso de metas coletivas. Afirmou que, se o desempenho dependesse somente de seus esforços, seu retorno seria maior. Para isso citou o exemplo de outro gerente da área de suporte, com gastos acima do previsto no orçamento de 2011. Um exemplo de convergência propiciada pelos planos de remuneração, em um trabalho cooperado, foi obtida na resposta do gerente de controladoria, ao entender que sua área é de suporte às áreas de negócios. Comentou que

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

Discursos sobre “comprometimento”, “motivação” ou “preocupação” de todos para o alcance da meta de EBITDA fizeram parte das respostas do gerente financeiro, do gerente de divisão da unidade A, gerente de controladoria, gerente de divisão de projetos e novos negócios e diretor-presidente. Quando questionados sobre a percepção da influência de seus indicadores de desempenho nas metas que julgam serem as principais para a empresa, não houve evidências que indiquem a existência de conflitos nessa relação. Nas reflexões sobre a convergência de suas metas com as da organização, suas respostas e explicações relacionavam-se às suas metas do PBE, com o objetivo do alcance da meta de EBITDA.

Pode-se ainda, relacionar esse caso à linha positivista da Teoria de Agência, abordada por Eisenhardt (1989), pelo uso de contratos de remuneração, definidos por resultados de metas que convergem ao interesse dos sócios. Também pela busca na redução da assimetria informacional, pelos relatórios aos membros do conselho de administração. Outro ponto importante é a questão da presença de dois sócios entre os executivos sendo uma forma de monitorar o comportamento dos demais executivos.

Estas evidências, exceto pelos pontos de potencial conflito destacados, indicam que a percepção dos executivos é de convergência dos esforços, não sobre suas metas do PBE, no qual o desempenho é analisado de forma individual, mas sobre a meta de EBITDA do PR-P. A convergência das metas de cada executivo é outro fator que auxilia nessa percepção, uma vez que todas as demais influenciam de forma favorável o alcance do EBITDA. O autointeresse desses pela remuneração variável, que os faz empenhar-se em atingir este indicador, é utilizado pela empresa para minimizar os potenciais conflitos de interesse.

5 CONCLUSÃO

O mecanismo de funcionamento do sistema de remuneração variável a executivos na empresa pesquisada ocorre por meio de três planos de remuneração. Esta utiliza o PPR incentivando os funcionários a trabalharem pelos objetivos organizacionais, alinhando indicadores de desempenho desse plano e do PBE e PR-P e com a meta principal da empresa. O PBE e o PR-P remuneram os executivos com gratificações em dinheiro. O PBE avalia metas financeiras com padrão orçamentário e, qualitativamente, o desenvolvimento individual vinculado ao cargo que ocupam. O PR-P avalia o alcance da meta de EBITDA. Todos os executivos a consideram a meta principal da empresa. O EBITDA pode ser considerado de interesse dos proprietários, por seu conselho de administração, com ampla maioria de sócios, terem participado do planejamento estratégico, que definiu esta métrica.

Esses dois planos foram construídos de forma parcialmente participativa. As evidências indicam certo nível de proteção por parte da empresa nas definições da forma de calcular e avaliar o desempenho dos executivos e quanto ao montante do bônus. A participação dos executivos ocorreu na escolha dos indicadores de desempenho do PBE. Esse processo determina a característica que os planos apresentam no cuidado em primeiro

preservar os ganhos para a empresa e seus sócios para, após, efetuar pagamentos de bônus.

Diante da análise do conjunto de medidas financeiras, conclui-se que há uma convergência entre os indicadores, não apresentando resultados que impactem favoravelmente a um executivo e negativamente a outro, tanto no PBE quanto desse com o PR-P. Esse é um ponto importante dos planos de remuneração, reduzindo as possibilidades de um executivo prejudicar outro enquanto busca o seu benefício.

O uso de uma avaliação de desempenho qualitativa no PBE foi um ponto indicado como favorável pelos executivos. Consideram-na como forma de incentivá-los ao crescimento profissional e que seu uso avalia o desempenho por aspectos sem fatores não controláveis.

Um potencial problema de agência aparece pela conotação de curto prazo dos planos. A composição dos indicadores, os padrões de desempenho anuais, a utilização de limites mínimos e máximos para desempenho e remuneração, o uso de gratificações em dinheiro e o momento do pagamento, indicam o fechamento de um ciclo de planejamento, execução, avaliação e remuneração. O uso de outras formas de remuneração ou o desempenho acumulado dos índices ao longo dos anos, que tenham conotação de longo prazo é um ponto a ser avaliado na Sul Bebidas. Sendo de capital fechado, impede o uso de opções de ações, forma de recompensa que possui a configuração de longo prazo. Entretanto, podem ser utilizados ganhos sobre a variação do retorno sobre o capital dos sócios ao longo dos anos ou outras formas que indiquem a valorização da riqueza dos proprietários.

Além do uso de contratos de remuneração para controlar ou direcionar o comportamento dos executivos, a Sul Bebidas se utiliza de formas de acompanhamento dos resultados por informações em relatórios aos membros do conselho de administração e pela presença de dois sócios entre os executivos, permitindo redução da assimetria informacional.

A presença dos dois sócios, diretor-presidente diariamente e gerente de divisão de projetos e novos negócios, parece contribuir para o alinhamento de interesses. O executivo principal declarou que o fato de estar na posição de executivo principal e sócio ao mesmo tempo, é um facilitador do entendimento dos interesses de ambos e pode alinhá-los.

Mesmo sem a intenção de criar generalizações, a familiaridade com questões internas desses planos: estrutura de cálculo, encadeamento de indicadores, direcionamento para um único indicador, uso de avaliação qualitativa; poderão ser úteis a novas pesquisas, com maior abrangência. Outro fator é a presença de executivos sócios e suas influências no alinhamento de interesses, redução da assimetria informacional e comportamento dos executivos.

Esta pesquisa possui limitações já na escolha de sua estratégia de pesquisa, sendo um estudo de caso único não permite generalizações empíricas. O tema pesquisado e o uso de entrevistas pode ter levado os executivos a utilizarem respostas diplomáticas, pelo receio da vinculação dessas com seus nomes ou cargos. Também a análise de discurso e conteúdo são outras limitações, vinculadas aos conhecimentos prévios dos pesquisadores.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga de. *Sistemas de remuneração gerencial e orientação temporal dos gestores*. 2009. 218 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

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

ATKINSON, Anthony A; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, Mark. *Contabilidade gerencial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

BANGHOJ, Jesper; GABRIELSEN, Gorm, PETERSEN, Chirstian; PLENBORG, Thomas. Determinants of executive compensation in privately held firms. *Accounting and Finance*, n. 50, p. 481-510, 2010. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5Ie46bRMtK6xTbek63n5Kx95uXxjL6nrVGtqK5JsJavSbiosVKvrJ5oy5zyit%2fk8Xnh6ueH7N%2fiVauosFGzq69Ksq2khN%2fk5VXu6qt68JziervY8oCk6t9%2fu7fMPt%2fku02wr7BPt6u0PuTl8IXf6rt2b8%2bLqjOPu8gAA&hid=126>>. Acesso em: 15 dez 2011.

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

CHUO, Shirley; FONKOUA, Jean Emmanuel; POLLARD, Dennis. Determination of the performance measure of executive compensation. *Journal of Business & Economics Research*, v. 9, n. 2, p. 121-136, 2011. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5Ie46bRMtK6xTbek63nn5Kx95uXxjL6nrVGtqK5JsJavSbiosVKvrJ5oy5zyit%2fk8Xnh6ueH7N%2fiVauosFGzq69Ksq2khN%2fk5VXu6qt68JziervY8oCk6t9%2fu7fMPt%2fku023p7NRs6e2PuTl8IXf6rt%2b8%2bLqjOPu8gAA&hid=126>>. Acesso em: 2 jan. 2012.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HEISLER, Willian J. Ethical choices in the design and administration of executive compensation programs. *Business Horizons*, n. 50, p. 277-290, 2007.

JENSEN, Michael C. Self-interest, altruism, incentives & agency theory. *Foundations of Organizational Strategy*. Harvard Business University Press, 1998. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstract=5566>>. Acesso em: 15 jan. 2011.

LUNKES, Rogério J. Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MIRANDA, L. C; LIBONATI, J. J. Planejamento operacional. p. 53-78. In: SCHMIDT, P. (org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. p. 131-153. In: SCHMIDT, Paulo (org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. Análise textual discursiva: análise de conteúdo? análise de discurso?. p. 139-161. In: MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. *Análise textual discursiva*. Ijuí: Unijuí, 2007.

OYADOMARI, José Carlos T.; CESAR, Ana Maria Roux V. C.; SOUZA, Eliane Ferreira de; OLIVEIRA, Magda Aline. Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. *RCC – Revista Contemporânea de Contabilidade*, a. 6, v. 1, n. 12, p. 53-74, jan. / jun. 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luis; TARANTO, Fernando Cesar. *Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas*. São Paulo: Pearson, 2009.

ROSS, Stephen A. The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.

SIMONS, Robert. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1995.

SLIWKA, D. On the use of nonfinancial performance measures in management compensation. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 11, n. 3, p. 487-511, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.