

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**A Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou
Resultados das Empresas (PLR): Um Estudo de Caso**

**U
d
658.3152
B662p
2002
Ex.2 BC**

N.Cham. d 658.3152 B662p 2002
Autor: Boarin, Sergio Luis
Título: A participação dos trabalhadores

35386 Ac. 31822
Ex.2 BC U

SERGIO LUIS BOARIN

São Paulo

2002

**FECAP-BIBLIOTECA
AV DA LIBERDADE, 532
SP**

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

SERGIO LUIS BOARIN

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo - FACESP da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Orientador: Prof. Dr João Bosco Segreti

São Paulo



Presidente Honorário FECAP - Silvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Paulo Ernesto Tolle

Mário Amato

Ester de Figueiredo Ferraz

Abram Abe Szajman

Flávio Fava de Moraes

Diretor Superintendente: Oliver Gomes da Cunha

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Administrativo-Financeiro: Marcelo Freitas Camargo

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto



FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO-FACEESP

Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo

Prof. Manuel José Nunes Pinto

Coordenadora do Curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

Prof.^a, Dr.^a, Nena Geruza Cei

FICHA CATALOGRÁFICA

Boarin, Sergio Luis

A Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas

(PLR): Um Estudo de Caso

São Paulo, [s.n.], 30.01.2002

p. 160

Orientador: Prof. Dr. João Bosco Segreti

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo

– FACESP da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica

1. Contabilidade 2. PLR - Participação dos Trabalhadores nos Lucros
ou Resultados das Empresas

CDD



ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata da Comissão Examinadora designada pela Coordenação de Curso do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica da Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP, da sessão de 07 de março de 2002, para análise e julgamento da Dissertação "**A Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas (PLR): Um Estudo de Caso**" apresentada para **Defesa de Dissertação** do(a) pós-graduando(a):

Sergio Luis Boarin

Aos 07 dias do mês de março de dois mil e dois, às 12:30 horas, em sessão pública, na Sala 131 – Bloco C, da Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo - FACESP, na presença da Banca Examinadora, composta pelos docentes: **Prof. Dr. João Bosco Segreti (orientador), Prof. Dr. Benedito Cabral de Medeiros Filho, Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias**, tiveram início os trabalhos de julgamento da Dissertação. Os Examinadores, observando o tempo regulamentar, arguíram o candidato sobre a dissertação apresentada e fizeram as observações que julgaram necessárias. Após a conclusão da arguição, foi suspensa a sessão pública e, em sessão secreta, os examinadores atribuíram seus conceitos. Em considerando os conceitos dos examinadores, a defesa de dissertação foi considerada aprovada. Nada mais havendo, eu Célia Vegas, como Secretária do Programa de Mestrado, lavrei a presente ata, devidamente assinada pelos Senhores Membros da Comissão Examinadora.

Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP, aos 07 de março de 2002.

Prof. Dr. João Bosco Segr

Prof. Dr. Benedito

Medeiros Filho

Prof. Dr. J

do Peleias

Celia Vegas
Secretaria do Mestrado

FACESP – Faculdade de Ciências
Econômicas de São Paulo
Av. da Liberdade, 532
Cep 01501-001 São Paulo SP
T. (11) 3277-0122

Dedicatória

Dedico este trabalho a meus pais e sempre amigos, José Joaquim Boarin e Umbelina da Silva Boarin, pela educação, carinho e apoio recebidos durante todos esses anos. Procurarei fazer o mesmo por meus filhos.

À minha amada esposa Gislene de Souza Maciel Boarin, pelo apoio, compreensão e dedicação constante, durante a confecção desta dissertação.

Aos meus queridos filhos Fellipe Boarin e Renato Boarin, pela compreensão em face das muitas horas destinadas à dissertação, onde tiveram de renunciar a muitos desejos.

Aos irmãos João Pedro da Costa Pinto e Silvia Helena Boarin Pinto, toda a forma de agradecimento que se possa imaginar pela demonstração de amor e carinho que essas duas pessoas dispensaram, nesta difícil fase que agora de encerra.

Agradecimentos

Ao meu orientador e amigo, Dr. João Bosco Segreti, agradeço pela paciência, incentivo, motivação e atenção a mim destinados, pois, sem sua amizade e boa vontade, não conseguiria concluir este trabalho.

À direção da empresa objeto do estudo de caso e também aos colaboradores da mesma, pelo fornecimento de informações, constante espírito de colaboração e incentivo.

À coordenadora do curso de Mestrado professora Dra. Nena Geruza Cei, agradeço a amizade, a cooperação, o incentivo e a paciência, dignos de uma pessoa não apenas inteligente, bem sucedida e humana, mas de uma pessoa verdadeiramente altruísta.

Aos meus amigos Dr. Boris Gorentzvaig e Dr. Márcio Antonio Salerno, que nesses anos em que me dediquei ao curso de Mestrado, demonstraram um comprometimento total com idealização deste projeto, bem como todo respaldo possível, apoiando e transmitindo seus conhecimentos e os seus gratificantes convívios.

RESUMO

A Participação dos Trabalhadores nos Lucros e nos Resultados das Empresas, chamado de PLR, têm se constituído numa das inquietações dos contadores, administradores e empresários da atualidade. O tema possui relevância no atual cenário globalizado, pois apresenta-se como uma alternativa às relações salariais, tornando-se um incentivo aos trabalhadores, fazendo com que os mesmos produzam mais e melhor, aumentando assim a lucratividade da empresa.

Este trabalho tem como objetivo principal identificar a importância da Participação nos Lucros e nos Resultados das Empresas (PLR), sob a ótica dos princípios contábeis, nas organizações que adotaram tal sistemática.

Foi realizada uma avaliação na ampla bibliografia existente sobre o assunto, para compreender o significado da Participação nos Lucros e nos Resultados das Empresas – PLR.

Utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso em uma empresa nacional da área de embalagens plásticas flexíveis, na qual foram avaliados indicadores de produtividade e o Balanço Patrimonial da mesma.

Os resultados deste trabalho mostram evidências de que a implementação da **Participação nos Lucros e nos Resultados das Empresas** – PLR acarreta benefícios financeiros para a organização pesquisada, levando-se em consideração os princípios contábeis elementares e todos os objetivos que a **Contabilidade** se propõe, de fornecer aos usuários, independentemente de sua natureza, um conjunto básico de informações para a tomada de decisões em uma empresa.

ABSTRACT

The employee's Participation in the Company Outcome and Profit Sharing, has become one of the main concerns of today's accountants, managers and entrepreneurs. This subject is rather relevant in the current globalized scenario, since it provides an alternative to salary relations, becoming an incentive to employees, making them produce more and better; increasing, therefore, the profitability of the company.

This work aims at identifying the importance of the Participation in the Company Outcome and Profit Sharing in the organizations which adopted this system, int the light of the accountancy principles.

An assessment on the broad existing bibliography on the subject was carried out in order to understand the meaning of the Participation in the Company Outcome and Profit Sharing.

The research method was a case study. We analysed a company in the flexible plastic packaging area, in which productivity indicators and the company's statement of assets and liabilities were evaluated.

The results of this research show that there is some evidence that introduction of the Participation in the Company Outocome and Profit Sharing provides financial benefits to the studied organization, taking into consideration the basic accountancy principles as well as the goals the accountancy proposes to provide to the users, disregarding its nature, a basic set of information to the decision making of a company.

SUMÁRIO

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação.....	1
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo Geral.....	3
1.2.2 Objetivo Específico.....	4
1.3 Justificativas.....	4
1.3.1 Justificativa da Escolha do Tema.....	4
1.3.2 Importância do Tema.....	5
1.4 Hipótese.....	7
1.5 Natureza da Pesquisa.....	8
1.5.1 Metodologia de Pesquisa.....	8
1.5.2 Metodologia Empregada na Pesquisa.....	9
1.5.3 Diagrama do Trabalho.....	10
1.5.4 Corte Temporal.....	11
1.5.5 Plano da Coleta de Dados.....	11
1.5.6 Dados Coletados.....	12

Capítulo 2 - HISTÓRICO DAS RELAÇÕES TRABALHISTAS NO TEMPO

E A PLR.....	13
2.1 Surgimento Histórico do Trabalho.....	13
2.2 O Trabalho no Brasil.....	21
2.3 O Movimento Sindical como Componente das Sociedades.....	22
2.4 Formação dos Movimentos Sindicais.....	26
2.5 A Origem da PLR.....	30
2.6 Produtividade.....	45

**Capítulo 3 - LEVANTAMENTO DE DADOS CONTÁBEIS E ANÁLISE DA
EVOLUÇÃO DA EMPRESA 48**

3.1 Análise Geral dos Dados.....	48
3.2 Indicador de Produtividade.....	49
3.3 Análise.....	51
3.4 Cálculo do Valor da PLR.....	52
3.5 Balanços Patrimoniais Anuais da Empresa Pesquisada.....	53
3.6 Análise dos Exercícios.....	59
3.6.1 Análise do Exercício de 1995 à 1996.....	59
3.6.2 Análise do Exercício de 1996 à 1997.....	64
3.6.3 Análise do Exercício de 1997 à 1998.....	70
3.6.4 Análise do Exercício de 1998 à 1999.....	75
3.6.5 Análise do Exercício de 1999 à 2000.....	81

**Capítulo 4 – CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS PARA O
APERFEIÇOAMENTO DO CÁLCULO DA PLR..... 86**

4.1 Base para Cálculo da PLR.....	86
4.1.1 Liquidez Corrente.....	89
4.1.2 Capital Circulante Líquido ou Capital de Giro Líquido... 90	
4.2 O Lucro Distribuível em Relação ao Conceito de Manutenção do Capital.....	92
4.2.1 O Conceito de Lucro para sua Distribuição.....	93
4.2.2 A Necessidade de Manutenção do Capital e a Função da Contabilidade.....	95
4.2.3 Os Conceitos de Manutenção do Capital: Capital Monetário e Capital Físico.....	96
4.2.4 A Distribuição do Lucro Relacionada à Manutenção do Capital da Empresa	100

Capítulo 5 - CONCLUSÃO.....	106
Capítulo 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
ÍNDICE ONOMÁSTICO.....	118
ÍNDICE REMISSIVO.....	121
 ANEXOS	
Anexo A: Planilha para Coleta de Dados.....	123
Anexo B: Lei Federal número 10.101 de 19 / 12 / 2000.....	127
GLOSSÁRIO.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: PLR nas organizações não - financeiras.....	6
Figura 2: PLR nas organizações financeiras.....	6
Figura 3: Diagrama do projeto.....	10

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução da PLR no período de 1995 a 1999.....	5
Quadro 2 A : Dados de produtividade coletados na empresa pesquisada – Anos 1996 e 1997.....	50
Quadro 2 B : Dados de produtividade coletados na empresa pesquisada – Anos 1998 e 1999	51
Quadro 2 C : Dados de produtividade coletados na empresa pesquisada – Ano 2000.....	51
Quadro 3: Acordo firmado.....	53
Quadro 4: Distribuição do valor da PLR nos setores da empresa.....	54
Quadro 5: Balanços patrimoniais – Ativo.....	55
Quadro 6: Balanços patrimoniais – Passivo.....	56
Quadro 7: Demonstrações dos resultados do exercício.....	57
Quadro 8: Demonstrações das origens e aplicações dos recursos.....	58
Quadro 9: Liquidez corrente.....	90
Quadro 10: Liquidez x contas a receber.....	92

ABREVIATURAS UTILIZADAS

CLP – Controladores Lógicos Programáveis

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos

ESOP – Plano de Propriedade Acionária dos Empregados

EVA – Copolímero de Etileno com Acetato de Vinila

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FIERGS – Feira Latino-Americana da Indústria do Plástico e de Embalagem

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

GIRT – Grupo de Implantação da Reciclagem Geral

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IMIC – Instituto Miguel Calmon de Estudos Sociais e Econômicos da Bahia

ISO – *International Organization for Standardization*

MAIS – Melhorando Através de Idéias e Sugestões

PEABD – Polietileno de Baixa Densidade Convencional

PEAD – Polietileno de Alta Densidade

PEBD – Polietileno de Baixa Densidade

PELBD – Polietileno de Baixa Densidade Linear

PLR – Participação nos Lucros e Resultados das Empresas

PDI – Plano Diretor de Informática

SDCD – Sistema Digital de Controle Distribuído

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

A Participação dos Trabalhadores nos Lucros e nos Resultados das Empresas, conhecida como PLR, não é um tema recente. Muitos países industrializados já a praticam a muito tempo. A primeira notícia que se tem da adoção da PLR foi em 1794 nos Estados Unidos, quando Albert Gallatin, secretário do tesouro do governo Jefferson, distribuiu aos empregados parte dos lucros da indústria de vidro. Atualmente, a PLR tem alcançado muitos benefícios para os trabalhadores nos diversos ramos de atividade. No Brasil, a primeira implantação efetiva ocorreu na década de 80, porém sem legislação pertinente.

O assunto ganha expressão no atual mundo globalizado, onde o avanço tecnológico e as novas formas de organização do trabalho, tem sido acompanhadas pela necessidade de flexibilizar as formas de remuneração da mão de obra. A PLR apresenta-se como uma ferramenta capaz de tornar mais maleáveis as relações salariais e, também, como um elemento de incentivo aos trabalhadores que cumprirem suas metas. No contexto mundial, onde há grande preocupação com o desemprego e com o grau de incertezas das economias, tornar as relações de trabalho mais adequadas pode significar um aumento no crescimento do produto e do emprego, em todo o mundo. Atualmente a PLR está em quase todos continentes. Estima-se que a participação seja de 18% dos funcionários franceses, 8% dos ingleses, 5% dos alemães e 3% dos irlandeses, italianos e espanhóis. (Pastore,1995).

No Brasil, regulamentada, através da Medida Provisória número 794, de 12 de dezembro de 1994, a PLR passa a possuir legislação oficial. Após inúmeras reedições, em 20 de dezembro de 2000 essa Medida Provisória foi promulgada, transformando-se na Lei Federal número 10.101. A PLR, passou a ser uma constante nas reivindicações dos sindicatos brasileiros. Mesmo antes de se tornar uma Lei, a PLR deixou de ser concedida apenas nos grandes centros e chegou às pequenas e médias empresas de todo o Brasil, embora ainda esteja presente mais fortemente nas grandes organizações.

O período compreendido entre 1996 e 1999 mostra um aumento de 70% no valor médio recebido pelos funcionários, quando acrescidos da PLR, considerando-se que as metas propostas aos mesmos pelas empresas foram totalmente cumpridas. O número de colaboradores que receberam algum tipo de PLR, chega a um milhão oitocentos e vinte e três, no período de tempo citado acima. O valor distribuído atinge a cifra de R\$ 905 milhões, dividido entre os trabalhadores que cumpriram as metas, sendo que o valor total foi de R\$ 1,65 bilhão, pois existem organizações que praticaram a PLR independentemente de metas ou objetivos internos atribuídos aos seus funcionários. O percentual da PLR nas folhas de pagamento das empresas aumentou 11,47% no período de 1995 a 1999, porém, ainda representa uma parcela pequena da mesma. Em 1999, esse benefício representou 0,7% do total gasto com salários diretos das organizações não financeiras, e 3,8% da folha salarial do setor bancário, sendo que existe uma tendência de que esse tipo de benefício venha a crescer significativamente nos próximos anos. (Rittner, 2000 e IBGE, 2001).

Segundo Christovão (2001), “a tendência é que a Lei estimule as empresas a adotar a PLR. Mesmo não tendo sanções para quem não a compra, o empresário brasileiro acabará por adotar a PLR por ser uma realidade no país, pois muitas organizações já experimentaram os ganhos reais da motivação de seus empregados. Outro fator importante é a não vinculação ao salário do funcionário, tornando, assim, as empresas livres dos encargos sociais e contribuições previdenciárias, evitando-se um grande impacto econômico sobre a folha de pagamento, ou seja, não onerando a mesma. Não se incorpora também ao 13º salário, FGTS- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e férias. Existe apenas o recolhimento de imposto de renda na fonte, separado dos demais rendimentos existentes.”

Um estudo inédito, realizado pelo DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos – mostra que as empresas não estão vinculando o pagamento do benefício aos seus lucros e, sim, ao cumprimento das metas estabelecidas nos acordos, sendo apenas 3,8% dos acordos vinculados aos lucros e a grande maioria, 54,3%, ao alcance das metas. (DIEESE, 2001).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo identificar a importância da Participação nos Lucros e nos Resultados das Empresas (PLR), sob a ótica dos princípios contábeis, ou seja, a introdução da PLR fez crescer a produtividade dos funcionários, aumentando também o lucro líquido da referida organização.

1.2.2 Objetivo Específico

O objetivo específico será mensurado a partir da verificação do aumento do indicador de produtividade da empresa pesquisada, após a implantação da PLR, isto é, se a organização tornou-se mais produtiva, num intervalo de tempo de cinco anos. Será verificado, também, se foi adotado algum tipo de programa interno para melhoria de produtividade, pois caso afirmativo, poderia deturpar a análise geral do indicador de produtividade. Serão avaliados também os resultados no lucro líquido da empresa, isto é, se foi positivo, neutro ou negativo. Portanto, vamos verificar que com a adoção da PLR a produtividade aumentou, crescendo também o lucro líquido da organização. Para comprovar os objetivos descritos anteriormente, foi realizado um estudo de caso em uma renomada empresa nacional da área de embalagens plásticas flexíveis.

1.3 Justificativas

1.3.1 Justificativa da Escolha do Tema

Atualmente temos um contexto mundial competitivo e globalizado, onde tornar as organizações viáveis, nacionalmente e internacionalmente, representa a sobrevivência para as mesmas, conforme Falconi (1999). A PLR representa um tema recente no Brasil e consequentemente pouco estudado, apesar de ser uma ferramenta de grande importância. Portanto, existe a necessidade de estudos acadêmicos, justificando, assim, a escolha deste relevante tema.

Este trabalho possibilitará verificar a importância da implantação da PLR nas organizações, sob a visão da **Contabilidade**, permitindo mostrar a viabilidade da mesma, partindo de pressupostos comprovados cientificamente. Através de dados obtidos por meio de estudos acadêmicos, demonstraremos a importância do referido tema.

Portanto, o estudo deste tema pode trazer relevante contribuição para o atual cenário das relações no trabalho.

1.3.2 Importância do Tema

A PLR assume importância relevante nos últimos anos devido ao fato dos sindicatos terem perdido muito de seu poder de negociação junto às empresas, surgindo como uma alternativa bastante razoável. O Quadro 1 a seguir, mostra a evolução da PLR nos últimos anos. Os números evidenciam a participação nos lucros sobre o total de salários (%).

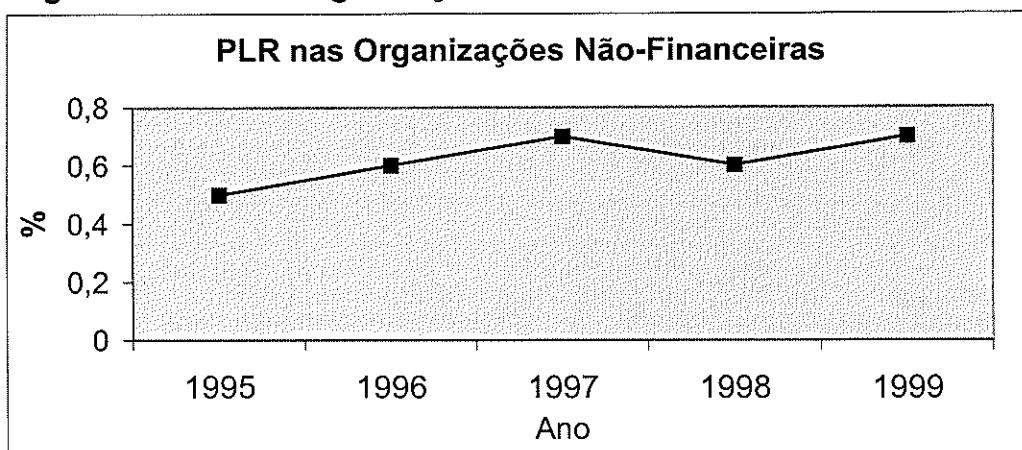
Quadro 1: Evolução da PLR no período de 1995 a 1999

Ano	Salário	PLR - Participação nos Lucros e Resultados das Empresas	Crescimento da PLR	Tipo de Empresa
1995	132,7 bilhões	671 milhões	+ 0,5 %	Não Financeira
1999	113 bilhões	748 milhões	+ 0,7 %	Não Financeira

FONTE: IBGE – CONTAS ECONÔMICAS INTEGRADAS (1999)

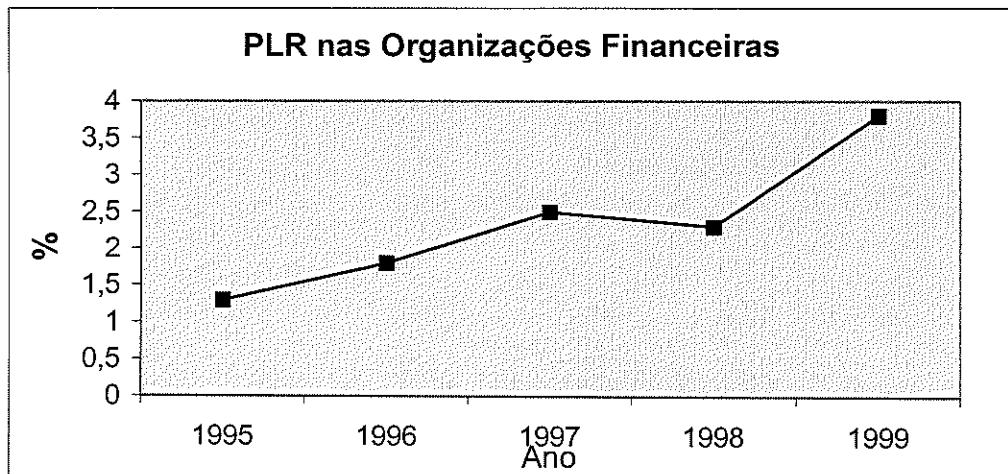
Se considerarmos as empresas financeiras, o crescimento da PLR foi bem maior, isto é, um aumento de 1,3% para 3,8%; representando um valor aproximado de R\$ 880 milhões. Já o crescimento nas empresas públicas foi maior ainda, de 0,1% em 1995 para 1,9% da folha de pagamento, em 1999. Os dados citados acima podem ser melhor visualizados se mostrados em gráficos, como se constata nas Figuras 1 e 2 a seguir.

Figura 1: PLR nas organizações não-financeiras



FONTE: IBGE – CONTAS ECONÔMICAS INTEGRADAS (2000)

Figura 2: PLR nas organizações financeiras



FONTE: FONTE: IBGE – CONTAS ECONÔMICAS INTEGRADAS (2000)

Analisando-se os gráficos apresentados anteriormente, cujos dados foram extraídos do banco de dados do site do IBGE, na *Internet*, podemos verificar que as empresas financeiras repartiram seus lucros com os trabalhadores, ou seja, estão aplicando a PLR, em um percentual muito maior do que as empresas do ramo não-financeiro. (IBGE, 2001)

Conforme afirma Sobral (2000), “*A participação nos lucros é um dos mecanismos adotados pelas empresas para compensar a perda do aumento real, que desapareceu dos acordos sindicais.*”

A importância da PLR, no contexto atual, nacional e internacionalmente, está descrita na posição da afirmação do contador Franco (1991): “*uma medida de extraordinário alcance social, que muito poderá contribuir para amenizar os choques de interesses entre patrões e empregados, e reduzir a permanente tensão entre capital e trabalho, do que poderá resultar em maior paz social e efetivo desenvolvimento econômico.*”

1.4 Hipótese

A Participação nos Lucros ou Resultados das Empresas (PLR) trouxe benefícios para a organização. A implantação, em uma determinada organização, da PLR, tornou a mesma mais competitiva, pois a produtividade aumentou, trazendo, como consequência, maior lucro líquido, devido ao crescimento da motivação de seus funcionários.

1.5 Natureza da Pesquisa

1.5.1 Metodologia de Pesquisa

O estudo de caso único foi escolhido para este trabalho por ser o método que melhor possibilitou a avaliação da implantação da PLR, sob a ótica da **Contabilidade**, pois para a realização deste estudo necessitamos colher dados, através de entrevistas, e interpretá-los posteriormente.

A aplicação do estudo de caso representa uma alternativa bastante aceitável para a elaboração de pesquisas na área social, porém deve-se considerar a existência de três pontos importantes: “*o tipo de pesquisa, o domínio do pesquisador sobre os eventos comportamentais e o foco em fenômenos históricos em oposição aos fenômenos contemporâneos.*” Existem diversas fontes para a coleta de dados, como por exemplo, documentos em geral, registros em arquivos diversos, entrevistas na forma espontânea, focal ou de levantamento formal, observação direta, observação participante e artefatos físicos como instrumentos tecnológicos ou demais provas físicas. (Yin, 2001, Severino, 1998 e Sellitz, 1987).

Durante a realização do estudo de caso é habitual a interação entre os dados coletados e a teoria. Sob essas circunstâncias o pesquisador deve ter discernimento e maturidade suficientes para analisar criteriosamente todos os eventos, não se deixando influenciar por dados ou informações tendenciosas, inclusive os oriundos da teoria. (Yin, 2001, Godoy, 1995 e Bonoma, 1985).

A fonte para coleta de dados utilizada neste trabalho foi a entrevista com observação participante do entrevistador, ocasionado uma maior veracidade e confiança nos dados coletados, visto que o entrevistador é funcionário da empresa em questão, possuindo assim acesso direto aos dados. O presente trabalho possui duas fases importantes: a primeira foram as entrevistas na empresa pesquisada, desde a alta administração até a contabilidade e a produção. Na segunda fase foi elaborada uma análise criteriosa dos dados (colhidos através de planilhas e outros documentos), fornecidos pela empresa alvo da pesquisa. Posteriormente, foi realizado um estudo detalhado dos dados e informações, para validar ou não a hipótese inicialmente formulada.

1.5.2 Metodologia Empregada na Pesquisa

Para comprovar ou não a hipótese (a implantação, em uma determinada organização, da Participação nos Lucros ou Resultados das Empresas (PLR), tornou-a mais produtiva, pois a produtividade aumentou trazendo como consequência um maior lucro líquido, devido ao crescimento da motivação de seus funcionários), foi selecionada uma empresa brasileira da área de embalagens plásticas flexíveis. A empresa estudada foi escolhida por estar consolidada no mercado em que atua, e ser uma das mais importantes em seu ramo, possuindo crescimento significativo nas últimas décadas. Seus produtos têm alcançado significativa expressão nos mercados nacional e internacional, especificamente na América do Sul. A organização é totalmente nacional, conta com mais de vinte anos de atuação no mercado e atualmente possui aproximadamente 300 empregados.

1.5.3 Diagrama do Trabalho

A seguir, temos a Figura 3, na forma de diagrama de blocos, contendo as principais fases do projeto, em ordem cronológica, indicando também os capítulos correspondentes no trabalho, no lado direito de cada um dos blocos.

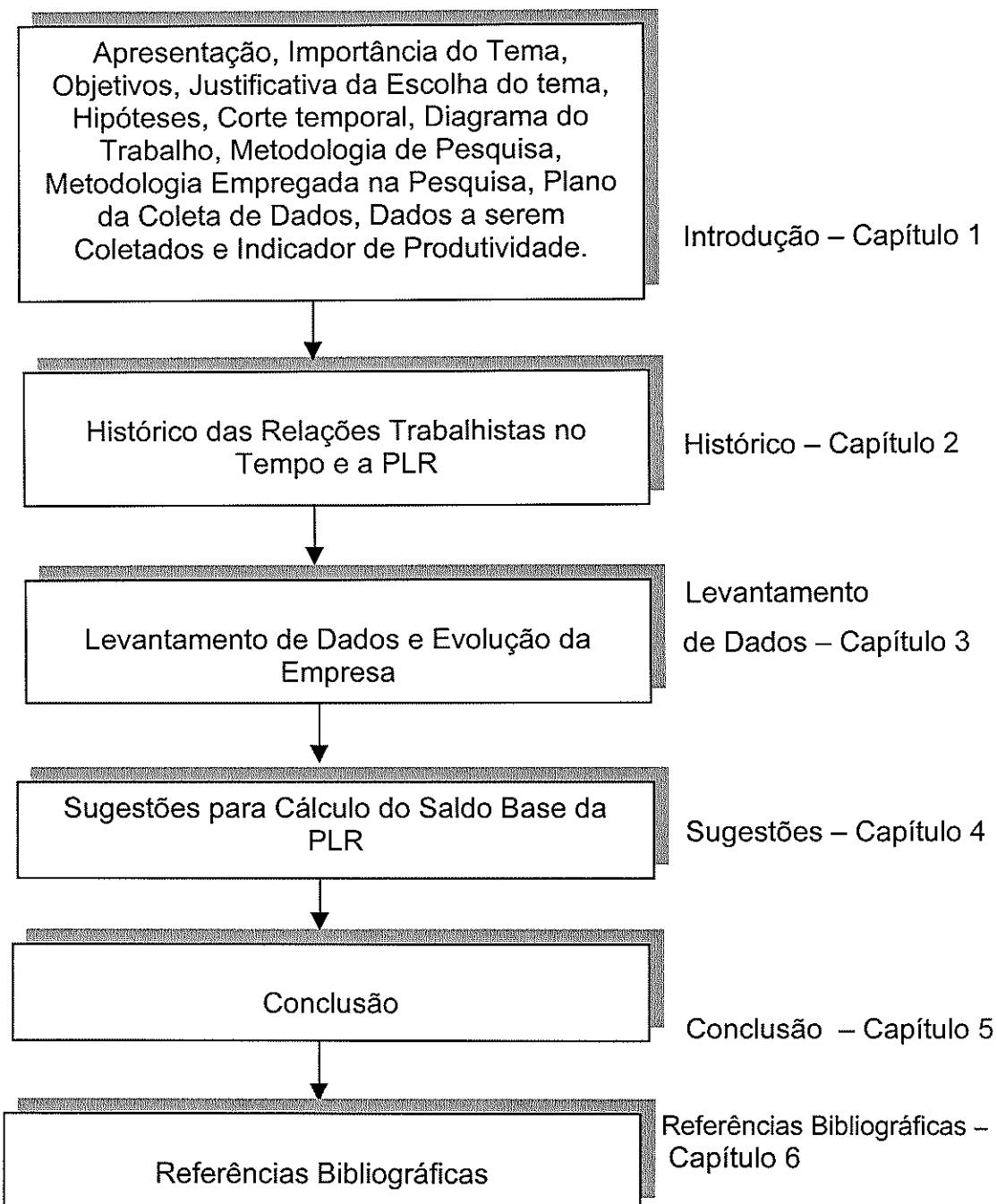


Figura 3: Diagrama do projeto

1.5.4 Corte Temporal

O corte temporal foi realizado através da avaliação da implantação da PLR num intervalo de tempo dois anos antes e três anos após a sua implantação, ou seja, totalizando cinco anos de análise.

Assim verificamos que, após a efetiva implantação da PLR, em janeiro de 1999, houve aumento da produtividade da empresa que o adotou e, consequentemente, um aumento no lucro líquido da mesma, através da comparação de dados coletados na empresa estudada.

1.5.5 Plano da Coleta dos Dados

Após a entrevista com o presidente da empresa, onde foi explicado o estudo e o mesmo aprovado, iniciou-se a coleta dos dados através de planilhas detalhadas, previamente confeccionadas para esse fim, conforme o Anexo A, nas áreas de qualidade industrial e produção, onde foram colhidos os indicadores de produtividade e no setor da contabilidade, onde foram colhidos os balanços patrimoniais e demais dados contábeis. Os referidos setores estão localizados na planta matriz da referida empresa, na cidade de São Paulo.

Houveram diversas entrevistas para a coleta e explanação da metodologia de cálculo do indicador e dos dados contábeis.

1.5.6 Dados Coletados

Os dados que enfocam a produtividade foram coletados na fábrica, tomando-se o cuidado de verificar se foi utilizado algum programa interno para melhorar a produtividade, como Programas de Melhorias Contínua, Normas ISO 9000, *Kanban*, Programas de Manutenções, dentre outros existentes.

Esses programas poderiam interferir, positivamente ou negativamente, na produtividade e consequentemente no lucro líquido da empresa, fazendo com que a hipótese deste trabalho ficasse prejudicada.

Os dados foram coletados em uma planilha especialmente confeccionada para esse fim, contendo o ano base, a produtividade real, a meta para a produtividade e o percentual de cumprimento da meta, conforme descritos no Anexo A.

Os dados que demonstrarão ou não, o aumento do Lucro Líquido da organização, no período estudado, compreendido entre 1995 a 2000, foram coletados nas Demonstrações do Resultado dos Exercícios da referida empresa, no Setor da Contabilidade.

CAPÍTULO 2 - HISTÓRICO DAS RELAÇÕES TRABALHISTAS NO TEMPO E A PLR

2.1 Surgimento Histórico do Trabalho

Entre todas as utopias criadas a partir do século XVI, nenhuma foi tão difícil de se realizar como a da sociedade do trabalho. Fábricas-prisões, fábricas-conventos, fábricas sem salário, que aos nossos olhos foram sonhos realizados pelos patrões e que tornaram possível esse espetáculo atual da glorificação do trabalho. O significado da palavra trabalho na língua latina e inglesa, isto é, *Labor*, ou na francesa *Travail*, na grega *Ponos* ou na alemã *Arbeit*, todas elas, sem exceção, assinalam a dor e o esforço inerentes à condição do homem, e algumas, como *Ponos* e *Arbeit*, têm a mesma raiz etimológica de pobreza (*Penia* e *Armut* em grego e alemão, respectivamente). Para se ter uma idéia da força dessas utopias, realizadas em todos os momentos da vida social a partir do século XVIII, basta considerarmos a transformação positiva do significado da própria palavra trabalho que, até a época moderna, sempre foi sinônimo de penalização e de cansaços insuportáveis; de dor e de esforço extremo, de tal modo que sua origem só poderia estar ligada a um estado extremo de miséria e pobreza.

A transformação moderna do significado da própria palavra trabalho, em sua nova passividade, representou também o momento em que, a partir do século XVI, o próprio trabalho acendeu, da mais humilde e desprezada posição, ao nível mais elevado e a mais valorizada das atividades humanas. (Neto,1971).

Conforme Arendt (1981), Adam Smith afirmou que o trabalho era a fonte de toda riqueza, e alcançou seu ponto culminante no “sistema de trabalho” de Marx, onde o trabalho passou a ser a fonte de toda a produtividade e expressão da própria humanidade do homem”. A dimensão principal dessa glorificação do trabalho encontrou suporte definitivo no surgimento da fábrica mecanizada, que se tornou a expressão suprema dessa utopia realizada, alimentando, inclusive, as novas ilusões de que a partir dela não há limites para a produtividade humana. Essa descoberta delirante da fábrica como lugar, por excelência, no qual o trabalho pode se apresentar em toda a sua positividade, não só alimentou as projeções dos apologistas da sociedade burguesa, como também a de seus próprios críticos, na medida em que foi entendida como o momento de uma liberação sem precedentes das forças produtivas da sociedade.

Assim, a fábrica, ao mesmo tempo em que confirmava a potencialidade criadora do trabalho, anunciava a dimensão ilimitada da produtividade humana através da maquinaria.

Conforme Carmo (1992), a invenção da máquina a vapor e da máquina para trabalhar o algodão “deu lugar como é sobejamente conhecido a uma Revolução Industrial, que transformou toda a sociedade civil”. Essa imagem cristalizada já no pensamento dos homens do século XIX, apagou todo o percurso sinuoso da organização do trabalho da época moderna, ao reduzir, definitivamente, a fábrica a um acontecimento tecnológico.

Contudo, a resistência dos homens pobres em se submeterem aos rígidos padrões do trabalho organizado, é notável desde o século XVII, e assinalam a presença da fábrica a partir de um marco distinto daquele definido pelos pensadores do século XIX. Aqueles primeiros homens, que se viram constrangidos pela pregação moral do tempo útil e do trabalho edificante, sentiram em todos os momentos de sua vida cotidiana o poder destrutivo desse novo princípio normativo da sociedade. Sentiram na própria pele a transformação radical do conceito de trabalho, uma vez que essa nova positividade exigiu do homem pobre a sua submissão completa ao mando do patrão. Inserir um relógio moral no coração de cada trabalhador foi a primeira vitória da sociedade burguesa, e a fábrica apareceu, desde logo, como uma realidade estarrecedora onde esse tempo útil encontrou o seu ambiente natural, sem que qualquer modificação tecnológica tivesse sido necessária. Foi através da porta da fábrica que o homem pobre, a partir do século XVIII, foi introduzido ao mundo burguês. A reflexão proposta visa ultrapassar a imagem cristalizada que o pensamento do século XIX produziu sobre a fábrica, reduzindo-a para um acontecimento tecnológico. (Fleury, 1983).

O intuito é desfazer o manto da memória da sociedade burguesa e reencontrar a fábrica em todos os lugares e momentos, onde esteve presente uma intenção de organizar e disciplinar o trabalho através de uma submissão completa da figura do próprio trabalhador. Vários autores já estudaram esse processo de enquadramento das relações sociais da ordem burguesa.

Contudo, nem todos pensaram sobre esse processo, justamente, na dimensão de uma luta. A análise da constituição do sistema de fábrica, como sistema, por excelência, da divisão e do parcelamento do trabalho, isto é, como privilegiado do controle social no âmbito da sociedade burguesa, procura verificar quais são os caminhos desenvolvidos por um confronto que produz as classes sociais. Seu ponto de partida é, justamente, o movimento de constituição do mercado no interior da ordem feudal e a progressiva constituição da figura do negociante como elemento indispensável para o funcionamento do próprio processo de produção artesanal. Onde, neste sistema, o capitalista tem o acesso ao mercado e veta aos trabalhadores diretos esse contato, mas, ainda assim, esse último dita o processo de produção. A figura do negociante entre o mercado e a produção artesanal representou o momento pelo qual se impôs, à essa produção, a figura indispensável do capitalista, criando uma hierarquia social sem a qual, desde então, o próprio processo de trabalho fica impossibilitado de existir. Isso ocorreu porque os produtores diretos, embora dominassem o processo de trabalho, se viram obrigados a depender da figura do negociante para que sua produção se efetivasse, uma vez que a eles estava vetado o acesso ao mercado, tanto para a obtenção das matérias-primas indispensáveis para a produção como para a comercialização de seus produtos. (Leonardi,1991).

Os trabalhadores foram reunidos, a partir de um determinado momento, num mesmo local de trabalho, constituindo aquilo que ficou conhecido como sistema de fábrica, onde a reunião dos trabalhadores na fábrica não se deveu a nenhum avanço das técnicas de produção.

Pelo contrário, o que estava em jogo era justamente um alargamento do controle e do poder, por parte do capitalista sobre o conjunto de trabalhadores, que ainda detinham os conhecimentos técnicos e impunham a dinâmica do processo produtivo. Nenhuma tecnologia muita avançada determinou a reunião dos trabalhadores no sistema de fábrica, onde este sistema possibilitou a disciplina e a hierarquia na produção. Segundo ele, seria possível enumerar pelo menos quatro razões importantes para o estabelecimento do regime de fábrica.

Em primeiro lugar, os comerciantes precisavam controlar e comercializar toda a produção dos artesãos, com o intuito de reduzir ao mínimo as práticas de desvio dessa produção.

Segunda, era de interesse desses comerciantes a maximização da produção, através do aumento do número de horas de trabalho e do aumento da velocidade e do ritmo de trabalho.

Terceira, era o controle da inovação tecnológica para que ela só pudesse ser aplicada no sentido de acumulação capitalista.

Quarta, a fábrica criava uma organização da produção que tornava imprescindível a figura do empresário capitalista. Nesse sentido, a fábrica transformou-se o nosso marco organizador desses desejos empresariais. Embora pudessem ser encontradas máquinas nas primeiras fábricas, muito raramente essas máquinas chegaram a constituir na razão do surgimento das fábricas.

Enfim, o surgimento do sistema de fábrica parece ter sido ditado por uma necessidade, muito mais de organização do que técnica. (Beauchamp, 1998). Essa nova organização teve como resultado, para o trabalhador, uma nova ordem de disciplina durante todo o transcorrer do processo de trabalho.

Pode-se concluir que existem dois pontos fundamentais na constituição do sistema de fábrica: em primeiro lugar, ele não decorreu de um grande avanço tecnológico; em segundo plano, as tecnologias empregadas constituíram-se em elementos de controle e de hierarquia na produção.

O surgimento das fábricas, conforme Fleury (1983), está baseado no seguinte princípio: “*a organização da indústria têxtil baseada no estabelecimento de fábricas, não foi como deixam supor vários historiadores, um desenvolvimento direto a partir de uma base técnica mais eficaz, pelo contrário, muitas das máquinas só foram desenvolvidas e introduzidas depois que os tecelões já haviam sido concentrados nas fábricas*”.

No caso francês, as fortes lembranças da Revolução Francesa influíram decisivamente para que se retardasse o surgimento das fábricas, uma vez que a mera concentração de trabalhadores recriava as imagens do perigo que essa massa de homens reunidos podia representar para as instituições de poder da sociedade burguesa da época. Também no ramo de cerâmicas em geral, podemos encontrar diversos exemplos semelhantes de adoção do regime de fábrica. (Beauchamp, 1998).

Já, na segunda metade do século XVIII, foi estabelecida uma grande fábrica em Midlandes, sendo que na época tinha-se o seguinte lema para as fábricas:

“o único modo possível pelo qual se podia obter os modelos e as quantidades de bens necessários, devido ao rápido crescimento do mercado, era através de uma divisão do trabalho cuidadosamente calculada, implicando a separação de todos os diferentes processos nos quais se baseava a produção de cerâmica”. Essa nova utilização da maquinaria não só visava conseguir a fragilização e a submissão do trabalhador fabril e, nesse sentido, assegurar a regularidade e a continuidade do processo produtivo como um todo, mas representou, também, um forte obstáculo aos movimentos de resistência do trabalhador fabril, já no século XIX. “As máquinas começaram a ser introduzidas, não somente para ajudar a criar um marco dentro do qual se podia impor uma disciplina, mas, também, muito freqüentemente, sua introdução se deveu a uma ação consciente por parte dos patrões para controlar as greves, as paralisações e as outras formas de militância industrial.” (Oliveira, 1998).

Inclusive, a ameaça da mecanização, com o desemprego implícito que levava consigo, era freqüentemente utilizada pelos patrões para manter os baixos salários. A dificuldade dos patrões em conseguir uma paz industrial durou até a década de 1830, em virtude da crescente organização do trabalhador fabril, e indica, inclusive, como a única possibilidade encontrada pela indústria algodoeira para garantir uma força de trabalho estável.

As novas técnicas da organização do trabalho, superando as antigas e brutais concepções de disciplina fabril, tinham como objetivo principal possuir trabalhadores hábeis e experimentados em suas funções, fazendo com que trabalhassem mais e melhor. (Dedeca, 1999).

Nessa medida, a tecnologia transformava-se tanto num elemento tático cotidiano das lutas entre o capital e o trabalho, como fazia parte da estratégia global de ampliação do controle social, por parte desse mesmo capital, inserindo no próprio corpo do trabalhador as marcas da nova disciplina. (Dedeca, 1999).

A maneira pela qual os patrões enfrentaram as pressões dos sindicatos militantes, controlando os trabalhadores não através da redução de salários, mas sim, pela introdução de inovações tecnológicas nas fábricas, representou uma novo pensamento. As inovações introduzidas na industria têxtil durante a década de 1830, atingiram profundamente a organização operária através da diminuição do número total das máquinas de fiar, reduzindo, drasticamente, a autoridade do trabalhador especializado adulto, no interior do processo de produção. (Oliveira, 1998).

O próprio Marx (1924), em *Le Capital* (O Capital), embora saudasse o advento do universo fabril como limiar de uma nova era, não deixava de ficar profundamente apreensivo com relação à introdução da máquina automática no processo de trabalho.

Escrevia ele, “a máquina possui, como capital e através da instrumentalidade dos capitalistas, tanto consciência como desejo, por conseguinte está animada pelo desejo de reduzir ao mínimo a resistência oferecida pelas mais elásticas limitações do material humano por meio do qual funciona”. Nessa medida, seria um paradoxo pensarmos a introdução de máquinas no universo fabril capazes de aumentar o rendimento da produção, sem se conseguir ao mesmo tempo um controle intermitente do trabalhador, com o intuito de assegurar a utilização dessas mesmas máquinas com o máximo de capacidade. Por isso, em 1832, já vaticinava o pensamento, “a máquina animal – frágil no melhor dos casos, sujeita a mil fontes de sofrimento – se encontra firmemente encadeada à máquina de ferro, que não conhece nem o sofrimento nem o cansaço”. O dispositivo do mercado fazia com que o saber técnico, detido pelos trabalhadores domésticos, representasse um momento de sua autonomia, quanto ao domínio do processo de trabalho, na fábrica, a divisão social, impondo uma disciplina férrea aos trabalhadores, retirava-lhes os preciosos saberes, dentre eles o técnico e os transferia para o mando do capitalista. (Dedeca, 1999).

2.2 O Trabalho no Brasil

A partir de 1960 o Brasil deixou para trás o seu complexo de país de carro de boi, e, orgulhoso, passou a acelerar o seu desenvolvimento econômico em padrões equivalentes aos dos países desenvolvidos.

Logo, enfrentou uma crise de fundo político, econômico e social, onde, buscando num autoritarismo e na tecnocracia, uma solução rápida e eficiente para seu problema econômico, convicto de que resolveria, na devida seqüência, seus problemas políticos e sociais. (Luai, 2001).

2.3 O Movimento Sindical como Componentes das Sociedades

A representação e defesa dos interesses de grupos de trabalhadores vêm da antigüidade, onde esses movimentos eram expressos, mais em termos de greve, menos de revoltas sociais violentas. Já com forma mais organizada, esses movimentos de defesa dos interesses dos trabalhadores são observados durante o Império Romano e, mais tarde, através das “guildas” na Idade Média e começo da Renascença. As “guildas” eram associações de artesões, uma espécie de sindicato geral do trabalho, agindo sobre assuntos legais, funcionais, profissionais, etc. Além de regularem as células artesanais, em termos da sua capitalização, níveis de lucro e dimensionamento do número de aprendizes e oficiais do trabalho, representavam os interesses desses artesãos frente ao Estado, à nobreza e às demais classes sociais. As associações de trabalhadores tornaram perfis mais delineados e passaram a atuar mais energicamente, na esteira das conseqüências tecnológicas e econômicas da Revolução Industrial. Surgiram, fundamentalmente, com dois objetivos, portanto, dois perfis de ação distintos, que se entrelaçaram até hoje, em certos países.

Em certas conjunturas políticas, sociais e econômicas, ocorre esse entrelaçamento. Um desses objetivos foi o de organizar, representar e defender os diversos interesses dos trabalhadores vis-à-vis às organizações econômicas e ao Estado, tendo em vista o aumento intenso das dimensões e do ritmo do trabalho e do número dos estabelecimentos econômicos que surgiam, segundo Leonardi (1991).

O perfil dessa ação sindical, denominada Sindicalismo de Controle, caracteriza-se pelo concreto de suas reivindicações, voltadas predominantemente ao controle das condições gerais de trabalho, em termos de salários, benefícios, duração das jornadas, condições físicas de desempenho das funções, estabilidade de emprego, dentre outras. Outro objetivo, presente com maior ou menor intensidade, desde o advento da ação sindical organizada, é o da revolução e ou reforma social.

É o movimento sindical como centro polarizador e condutor para uma pressão, que propugna uma mudança das estruturas sócio-econômicas do sistema capitalista, num rumo dirigido ao socialismo. A evolução histórica do sindicalismo nas nações de maior desenvolvimento econômico, possuidoras de regimes com certo espaço democrático mostrou, claramente, o direcionamento para o Sindicalismo de Controle. É esse estilo de sindicalismo, que caracteriza o movimento sindical dos Estados Unidos, onde predomina na ação sindical dos vários países desenvolvidos da Europa Ocidental e em muitos países em desenvolvimento da América Latina.

O movimento sindical do ABC, em São Paulo, de 1978 a 1979, foi claramente caracterizado por uma predominância do estilo de Sindicalismo de Controle. Como veremos mais adiante, dependendo da situação econômica do país ou da região deste, assim como do índice de participação que os movimentos sindicais possam vir a possuir no sistema social do Poder, poderá haver uma mudança de perfil do Sindicalismo de Controle para o Sindicalismo de Oposição Social e vice-versa. (Dedeca, 1999).

O fato que queremos frisar, por haver ainda muita confusão conceitual no Brasil sobre ele, é que dentro da estrutura dinâmica de poder de uma sociedade com certo espaço democrático e, especialmente, nos países capitalistas ou neocapitalistas, o Sindicalismo de Controle é um componente de ação social e política inevitável e absolutamente necessário para manter o equilíbrio democrático de qualquer sistema. Governo, empresários e trabalhadores organizados, participando do processo natural de negociação e luta democrática pelos espaços de poder de uma sociedade, são um quadro de rotina de uma sociedade com certo nível positivo de democracia. Os países com estrutura econômica mais socializada, porém politicamente democráticos, como os países escandinavos, devem ser incluídos nesse mesmo quadro, que tem como característica básica o nível de liberdade política e social da sociedade em questão, e não apenas o seu tipo de estrutura econômica adotada, ou seja, implantada.

Não havendo certo índice de liberdade política, sem dúvida, o movimento sindical será considerado totalmente subversivo, em muitos casos são assim considerados, até mesmo como movimentos de empresários organizados de vários setores. E, em consequência, passa a existir não como força autônoma, mas como um prolongamento de algum órgão extremamente burocrático de um governo totalitário ou tendente a isso, ou seja, pode-se dizer que é um governo de cunho direitista ou esquerdista. (Luai, 2001).

Neste aspecto, o que o Brasil e muitas pessoas ainda não entenderam é que a tendência de amortecimento, ou mesmo repressão, aos esforços do movimento sindical de se organizar e participar das relações de poder da sociedade, é uma ameaça direta à liberdade e aos direitos de outros agrupamentos sociais, ou seja, uma ameaça ao convívio democrático, dos grupos de uma determinada sociedade.

Mesmo o movimento sindical do tipo de Oposição Social, à medida que se desenvolve, também, a ação de reivindicações concretas sócio-econômicas, e que exerce sua ação de oposição social visando a mudanças estruturais, observando uma linha democrática de conduta, é um componente social valioso e muito observado na evolução histórica, e expressão natural da busca de participação dos grupos no processo político como um todo, com certo índice de liberdade de atuação, segundo Oliveira (1998).

2.4 Formação dos Movimentos Sindicais

Podemos observar a evolução dos estilos de Sindicalismo de Controle ou Sindicalismo de Oposição Social sobre vários aspectos, isto é, podem ser avaliados em diversos estilos. É fato notório sempre ter sido um movimento sindical que teve que lutar muito para ser reconhecido legalmente e aceito como institucional, pois sempre foi visto com várias ressalvas. A luta dos trabalhadores da indústria têxtil da Inglaterra, desde 1.799, é exemplo típico desse esforço, teimoso e constante, para obter um reconhecimento social e institucional. De 1780 a 1790 nasceram, na Inglaterra, centros industriais de grandes dimensões como, por exemplo, os de *Lancashire*, *Yorkshire* e *Lamarkshire*, conforme afirma Leonardi (1991).

Em 1799, surgiu a Associação dos Empregados Têxteis do Algodão, cujo manifesto, emitido pelo seu comitê geral, citava com bastante freqüência as seguintes frases: *“As Leis atuais, que deveriam proteger o trabalhador têxtil contra a opressão, são ignoradas em razão da divisão entre os interessados, de forma que estes estejam decididos a prestar esse apoio recíproco para a reivindicação dos seus direitos, segundo a equidade e segundo a justiça, e a dirigir-se aos legisladores para obter deles medidas que, segundo seu juízo, pareçam pertinentes, uma vez que esses legisladores tornem conhecimento da situação real do que ocorre na indústria têxtil do algodão... Com que injustiças nos caluniam quando se atribui às nossas reuniões o desejo de sacrificar a independência de nosso país! A verdade é justamente o contrário.*

O nosso dever é o interesse de todo inglês. Não pensamos em atacar a Igreja nem o Estado; limitar-nos-emos a ocupar-nos, estritamente, dos nossos protestos corporativos, os quais queremos dar conhecimento ao governo."

Outras associações, de outros tipos de indústria, foram criadas. Em 1800, foi promulgada uma Lei pelo governo inglês, sobre a questão das associações de trabalhadores, votada num prazo exíguo de 24 dias, de forma que não houve tempo de uma reação por parte das associações de trabalhadores. (Lucas, 2001).

Entre outros aspectos, os seguintes foram abordados: toda coalizão para fazer subir ou baixar os salários estava proibida; toda participação em reunião convocada com essa finalidade, ou qualquer tentativa para influenciar quem quer que fosse sobre o assunto, ficava também proibida; todo autor desses atos, considerados delituosos, sofreria uma pena de prisão ou de trabalhos forçados, por vários meses, ou seja, em termos práticos, as associações de trabalhadores foram colocadas fora da Lei.

Em 1824, foi lograda a anulação daquela Lei e, imediatamente, surgiram à luz várias outras associações e sindicatos. Em virtude do governo e os empresários estarem novamente alarmados, em 1.825, foi promulgada outra Lei, que veio eliminar as vantagens concedidas na Lei do ano anterior. Não se punha em questão, desta vez, o princípio da associação, mas se previam sanções contra trabalhadores que se fizessem réus de obstruções, sevícias ou ameaças aos seus companheiros.

Era uma Lei pouco clara, e cabia aos tribunais determinar seu sentido exato. Depois de 1851 fundaram-se novos sindicatos, agora solidamente organizados e bem equipados juridicamente. É o caso, por exemplo, do famoso *Amalgamated Society of Engineers* (Sociedade que reunia diversas categorias de Engenheiros), que reunia os mecânicos das indústrias de construções metalúrgicas.

O *Amalgamated Society of Engineers* era composto unicamente de operários especializados, pedia a todos os seus membros a quota de um *shiling* semanal. O número de inscritos passou de 11.000 membros, em fins de 1851, a 33.000 em 1867. De 1851 em diante, a escalada de organização das associações sindicais trouxe como resultado as Leis de 1871 e 1875 que constituíram a consagração do sindicalismo na Inglaterra e da força autônoma, legalmente reconhecida, para representar e defender os interesses dos trabalhadores. Vemos, então, que o processo, inicialmente quase clandestino e julgado como delinqüente, passa e no caso da Inglaterra o processo foi relativamente rápido, depois de mais de setenta anos de luta, a constituir um componente da estrutura de poder da sociedade. (Oliveira, 1998).

A seguir descreveremos alguns casos relevantes, segundo Beauchamp (1998).

O caso francês apresenta-se bastante análogo ao inglês. A famosa Lei de *Chapelier*, na França, conseguiu manter-se incólume, por mais de 70 anos. Esta Lei, entre outras determinações, rezava o seguinte:

“Os cidadãos de uma mesma profissão, os obreiros de um ofício qualquer, não deverão, quando se encontrarem juntos, nomear presidentes, nem secretários, nem síndicos, manter registros, adotar soluções ou deliberar”.

No caso francês, até 1864, a “Coalision”, ou greve, era considerada como delito, punida pelo Código Penal. A partir de 1864, iniciou-se um período de maior liberalização, e de 1864 a 1870 ocorreram greves freqüentes, algumas delas de cunho violento. A partir de 1884 é que o movimento sindical francês passou a ser considerado como um componente social, reconhecido na constelação do poder daquela sociedade. No caso da Alemanha, o sindicalismo foi reconhecido como força social legal em 1881. Nos EUA, também na década de 1880, houve um reconhecimento formal da atividade sindical.

Não é o objetivo deste trabalho fazer uma resenha histórica do desenvolvimento sindical. Utilizamos, porém, as resenhas acima citadas, para enfatizar o período de tempo de quase 100 anos, nos países economicamente mais desenvolvidos, para que o movimento sindical se organizasse mais eficazmente e conseguisse a sua estrutura e atividade legalmente reconhecidas.

Houve duas influências fundamentais, de cunho ideológico, no movimento sindical do mundo ocidental: a influência libertária ou anarquista e a influência marxista / comunista.

A tônica da influência anarquista foi, eminentemente, a da denúncia do autoritarismo que caracterizava a ação do Estado e das direções dos empreendimentos capitalistas. A influência comunista deu-se melhor em termos do aproveitamento da ação de um sindicalismo revolucionário, que utilizava o movimento trabalhista como uma das formas de tomada de poder, por um socialismo autoritário, porém libertador dos padrões capitalistas nas relações econômicas da produção.

2.5 A Origem da PLR

A concepção de êxito empresarial é cada vez mais dependente da capacidade de articulação de empresários e trabalhadores, numa visão compartilhada do sentido da produção. Por sua própria natureza, está o Estado particularmente habilitado à conciliação de interesses de grupos sociais distintos num projeto comum.

Na verdade, é justamente em função da evolução dos conflitos entre as diferentes classes que compõem uma sociedade, que o Estado Moderno vem tornando cada vez mais ativa sua presença na busca de soluções para os problemas nacionais.

Essa atuação vem se dando através da conjugação das vias clássicas com um novo padrão intervencionista.

Assim é que, por exemplo, toma a iniciativa de promover uma maior relação de parceria entre empresários e trabalhadores, através da participação destes, nos lucros das empresas.

A forma pela qual tal estratégia se concretizava variava conforme o estágio de desenvolvimento econômico do país onde se pretendia adotá-la. Observa-se que o sistema de participação nos lucros é, de forma geral, facultativo nos países mais adiantados e obrigatório, por disposição constitucional, para os demais países.

O México foi o primeiro país a incluir na sua legislação a participação obrigatória dos trabalhadores nos lucros da empresa. O artigo 123, inciso IV da Constituição Mexicana, de 1917, estatui: “em toda a empresa agrícola, comercial, fabril ou mineira, os trabalhadores terão direito a uma participação nos lucros, que será regulada como indica o inciso X”.

Essa referência diz respeito ao tipo de participação nos benefícios que se faria por Comissões Especiais, formadas nos municípios e subordinadas à Junta Central de Conciliação, estabelecida em cada Estado. Como se vê, a legislação mexicana não descreve em maiores detalhes o modo dessa participação.

A participação fica a cargo dos contratos coletivos de trabalho, sempre realizados entre os sindicatos e os empregadores, pois no México não se fazem contratos individuais. Atualmente, a percentagem é fixada por uma Comissão Nacional, e os benefícios são concedidos mediante um critério de rateio: 50% proporcional ao salário individual e os demais 50% proporcional ao número de dias de trabalho durante o ano, segundo Moura (1950).

O segundo país que introduziu a participação obrigatória na sua Constituição, foi o Chile, que em seu Código de Trabalho, elaborado em 1931, determinou que os estabelecimentos de indústria e comércio que realizassem lucros líquidos deveriam outorgar, anualmente, aos seus empregados uma gratificação não inferior a 20% desses lucros.

Em 1943, foi a vez da China, ficando estabelecido que as fábricas, minas e todas empresas industriais públicas ou privada ficariam obrigadas a efetuar fundos em favor de seus empregados e operários.

Torna-se, pois, interessante exemplificar algumas experiências vividas em outros países, antes de se examinar o caso brasileiro em maior detalhe. Sobre o lucro realizado, no final do exercício, cada empresa deduziria uma proporção de 5% a 10%, destinada a este fundo.

Segundo Moura (1950), pode-se verificar a seguir, por ordem cronológica, os primeiros países que implantaram a Participação nos Lucros das Empresas, representando uma outra posição da vista anteriormente:

Venezuela - Em 24.05.1945, onde toda empresa é obrigada a distribuir, ao menos, 10% dos lucros aos seus trabalhadores ao final de cada ano.

Checoslováquia - Em 24.10.1945, onde ficou estabelecida a entrega anual, a título de contribuição aos trabalhadores, algo em torno de 10% do lucro apurado em cada uma das empresas.

Bolívia – Em 02.10.1945, onde as empresas que apresentarem lucros deverão pagar a seus empregados gratificações anuais, calculadas sobre a base dos ordenados individuais.

Argentina – Em 31.12.1946 obteve o reconhecido direito dos trabalhadores, de acordo com as modalidades e limites que a Lei fixar, na gestão das empresas e a participar dos benefícios.

Colômbia – Em 19.07.1948, o decreto nº 2.474 definiu diferentes percentuais de contribuição, em função do lucro auferido. Por exemplo, as empresas que tiverem um lucro superior a 35% do seu capital, deverão contribuir com 20% do seu lucro.

Hungria – Em 14.04.1949, 2% do global recolhido pelo Tesouro, nas empresas, é rateado pelo total de trabalhadores até o final de cada exercício.

Portanto, gradativamente, o campo da legislação social vai se ampliando sempre dentro dos limites definidos pelo contexto histórico de cada país.

A idéia da participação do trabalhador nos lucros das empresas já é clássica nas discussões em torno do conflito capital-trabalho, conforme afirmam Bassi (1997) e Lobos (1994).

Do ponto de vista do empresário, uma remuneração vinculada à lucratividade do empreendimento, significa a incorporação orgânica do trabalhador nos objetivos da empresa, conforme Garrido (1999).

Já, para este último, representa, acima de tudo, a possibilidade de participar no processo de trabalho como beneficiário do produto final. O ponto crucial, no entanto, é a determinação exata do nível da participação, que pode não apresentar coincidência nas aferições das classes envolvidas. Evidentemente, o caso concreto é condicionado por um dado momento histórico, num dado lugar. A Participação nos lucros ou resultados, tema bastante em discussão atualmente no Brasil, nasceu em fins do século XVIII nos Estados Unidos, cuja idéia também estava sendo objeto de greves e discussões na Inglaterra, no auge da revolução industrial. (João, 1999).

No final de 1800, após o sucesso de suas idéias, Fayol reuniu um grande número de adeptos e deu praticidade às suas teorias, criando a Associação pela Promoção da Participação nos Lucros. A poderosa empresa *Procter & Gamble*, já na época, tinha implantado um sistema de participação nos lucros, onde a distribuição era feita semestralmente, proporcionalmente ao salário de cada empregado, na mesma proporção entre o custo total da produção diretamente em função do total dos salários pagos. Seguiram-se as implantações de distribuição de lucros da *Sears Roebuck* e da *Kodak*. Como destaque, mais de 60 empresas, implantaram sistemas de distribuição de lucros. (Tuma, 2000).

A idéia era sempre nivelar os conflitos entre o capital e o trabalho e reduzir as divergências existentes. Após o incremento das participações empresariais, a crise da depressão dos anos 30, as fez diminuir, até que o Senado Americano defendeu o ideal e apareceram as primeiras legislações sobre os procedimentos de distribuição.

A propósito, em discurso pronunciado no Senado Americano, em 1938, o Presidente da Federação Americana do Trabalho, assim se pronunciou: “*O trabalho não se opõe aos princípios da participação nos lucros, mas a forma em que ela é desenvolvida e operacionalizada. Os chamados planos de participação são praticados principalmente por corporações que buscam substituir a negociação coletiva por uma forma de “representação dos trabalhadores” que, de fato, é apenas uma questão de forma que carece de substância*”. (Senate,1990).

Sem nunca ter deixado de crescer, em fins de 1970, existiam cerca de 29.000 empresas com dispositivos regulamentados para distribuição de lucros aos seus empregados. O que era em princípio uma idéia contrária aos então líderes sindicais da época, passou a ser defendida por grandes sindicatos americanos como os da eletricidade, rádio, e automotivos, embora até hoje persistam as dúvidas sobre os planos de participação, principalmente quando se nota que, nas empresas de maior sucesso na participação nos lucros, é menor o número de sindicalizados. (Senate,1990).

Ainda nos Estados Unidos, a participação nos lucros das empresas apresentou uma forma bastante difundida. Chamado de “Plano de Propriedade Acionária dos Empregados” ou simplesmente ESOP, o sistema consiste em que a empresa patrocinadora não distribui o lucro, mas adquire no mercado aberto de ações, suas próprias ações e as coloca em um administrador de fundos. O administrador de fundos faz a distribuição das ações de forma gradual a cada um dos empregados, não permitindo que o mesmo tenha acesso à sua movimentação imediata, mas somente sobre o rendimento das ações a ele locadas. Esse procedimento, que traz uma série de vantagens para as empresas, pois além de permitir a redução do imposto de renda, também é vantajoso para o empregado, porque os dividendos de suas quotas de ações não são tributados a não ser quando o mesmo lança mão deles. O enorme sucesso que o ESOP vem obtendo entre empresas e empregados, que abrangia cerca de 11.000 empresas na década de 1990, com a participação de mais de 12 milhões de trabalhadores e movimentavam mais de 8 bilhões de dólares, estabelece nova polêmica sobre o assunto.

A grande maioria admite que as empresas que adotam o ESOP tem sua produtividade bastante aumentada, se comparadas com aquelas que não o adotam, e chegam a afirmar que o resultado é em torno de 3 a 4 vezes maior. Embora, é bom que se diga que outras empresas que não adotam o ESOP, como a GM, Ford ou TRW, apresentam grande aumento de atividade sem planos de participação acionária. (João, 1999).

A participação nos resultados e lucros das empresas no Brasil está, embora na prática há mais de 200 anos nos Estados Unidos, evoluindo bastante nos últimos 5 anos, principalmente depois da Medida Provisória 794, de 29/12/1994 e da promulgação da Lei 10.101, de 20 de dezembro de 2000, quando então apenas 30% das empresas ofereciam algum tipo de participação nos lucros para os empregados, contra 70% no ano de 2000.

Antes da medida provisória não havia uma cultura gerencial para esta prática, mas as empresas e os trabalhadores vêm aprendendo a utilizá-la. O maior impasse para oferecer tal benefício é a falta de uma boa estrutura de gerenciamento de recursos humanos, e de um sistema de informações eficaz nas pequenas empresas. As empresas devem possuir um programa de participação nos lucros aliado à metas a serem alcançadas, como fazer para atingir tais objetivos e sempre manter seus colaboradores informados sobre a sistemática como um todo.

No Brasil, desde longa data, o assunto vem merecendo a atenção dos nossos legisladores.

Embora nunca regulamentada, a medida Provisória nº 794, de 29/12/1994, reeditada sucessivamente, procurava dar mais ênfase à solução.

O problema da Medida Provisória é que ela deve ser transformada em Lei e, caso isso não aconteça, a mesma deverá ser reeditada mensalmente para continuar mantendo sua determinação.

Em 20/12/2000 após diversas reedições foi promulgada a Lei (número 10.101). Uma transcrição da referida Lei encontra-se descrita no Anexo B.

Algumas empresas modernas, inclusive sociedades de economia mista federal, passaram, desde a sua constituição, a distribuir uma parcela aos seus empregados, a título de participação nos lucros, como por exemplo, a Petrobrás, criada em 1954. O passar do tempo e os avanços sociais não trouxeram o aprimoramento das Leis, que ainda continuam dependendo de regulamentações e decretos específicos. As opiniões continuam contraditórias e, para ambos os lados, favoráveis e contrários, os argumentos são bastante aceitáveis. É possível que a legislação venha possibilitar uma melhor distribuição da riqueza, evitando as greves, reivindicações salariais e instabilidade social, enquanto que, os contrários, não acreditam em uma legislação que venha atender a todos os interessados, patrões e empregados, e, principalmente, das injustiças sociais que a medida poderá trazer. Enquanto as constituições de 1946 e 1967 falavam de participação nos lucros da empresa, a de 1988 especifica lucros ou resultados, o que traz mais discussão sobre o assunto, porque o resultado pode ser lucro ou também prejuízo.

Contabilmente, é possível entender que a expressão resultado refere-se as apurações positivas dos empreendimentos sociais sem finalidade lucrativa, mas que, em decorrência de seu trabalho eficiente, como sociedades culturais, fundações, de lazer ou esportivas, não possuem resultados econômicos e financeiros a serem distribuídos, visto que as atividades não são de natureza econômica. Não devemos nos esquecer das cooperativas que, participando das atividades econômicas, seus resultados não são considerados para os seus cooperados, embora as mesmas tenham empregados que, como tal, têm direito à participação dos resultados obtidos. Outro fator de dificuldade é que tipo de lucro a Lei se refere, pois tecnicamente temos os chamados lucro contábil, lucro presumido, lucro real, lucro presumido, antes ou depois do Imposto de Renda, etc.

Segundo Corrêa (1999), “*a implantação da participação nos lucros ou resultados requer que todos os empresários e executivos da alta direção, estejam cem por cento convencidos de que esse é efetivamente o melhor caminho a seguir, na busca do desenvolvimento da organização e de resultados ao longo do tempo. Debates exaustivos na cúpula da empresa, inclusive com a ajuda de consultores experientes, poderão conduzir ao consenso real, que se provará essencial, no momento da implantação do programa. Evite implantar gestão participativa enquanto esse consenso profundo não for alcançado ou, se ele é algo falso, criado por trocas de favores, imposições, medo, etc.*” É óbvio que, por imperativo legal, o plano deverá ser estruturado de maneira que melhor atenda aos interesses das partes, sem ferir o dispositivo legal regulamentador.

Diz ainda Corrêa (1999), que “*a implantação requer consenso, esforço, paciência, cultura apropriada, desenvolvimento de pessoas, ambiente e muita comunicação*”.

O consenso está, obviamente, ligado no convencimento de todos os dirigentes na busca de que esse plano é o melhor caminho; o esforço liga-se ao tempo das análises, reflexões e decisões corretivas; como o processo é a longo prazo e, consequentemente demorado, a paciência está intimamente ligada ao tempo para demarcar e corrigir o plano. Se não existir uma cultura apropriada, plantada em normas e diretrizes claras e mecanismos operacionais, o plano irá, certamente, sofrer percalços. O desenvolvimento de pessoas está intimamente ligado ao seu treinamento, não só sobre o potencial da empresa, como das estratégias e prioridades para melhor desempenho empresarial. O ambiente empresarial implica, desde as instalações até ao comportamento das lideranças e suas convicções, a respeito do desenvolvimento do que foi planejado e enfeixando tudo isso. A comunicação é o fecho final daquilo tudo que foi exaustivamente planejado, ensejando e incentivando uma continuada participação. (Tuma, 2000).

À luz do que foi até agora escrito, entende-se que a PLR é um fator de motivação para que as empresas, com o auxílio direto de seus empregados, venha a tornar cada vez mais competitiva, aprimore seus métodos obtendo melhores resultados e, consequentemente, seus empregados possam desfrutar de melhor qualidade de vida, integrando-se ao espírito empresarial e defendendo, em última análise, seus interesses enquanto defende o capital.

Nos Estados Unidos, e em outras partes do mundo, a PLR, quer sob a forma de pagamento direto ou por fundos de pensão, é um processo interno e seu sucesso está intimamente ligado ao envolvimento da direção e dos empregados.

Os resultados estão evidenciados naquelas empresas que, após a implantação do plano, a produtividade tendeu ao crescimento entre 35% e 50%.

O processo é simples, basta que o empregado sinta-se ciente da importância de sua participação do processo. No Japão, a participação do empregado nos lucros é um procedimento aceito normalmente, principalmente se levarmos em consideração que os salários, em geral, são pequenos e a participação nos lucros chega a atingir quase 50% do rendimento anual do assalariado. A política de participação nos lucros ou resultados no Brasil, apesar de constar de anciãs constituições e adotada livremente por grande número de empresas, foi objeto de regulamentação a partir da Medida Provisória 794, de 29 de dezembro de 1994, que vinha sendo reeditada mês a mês, quando somente em dezembro de 2000, o Congresso Nacional a transformou em Lei.

Assim sendo, o que deveria ser um estímulo e amplamente negociado, passa a ser uma obrigação legal, desvirtuando na base o estímulo que a referida participação consegue, quando devidamente discutida, negociada e implantada.

A Lei obriga as empresas a negociar com seus empregados, sempre com assistência do respectivo sindicato de classe, por meio de uma comissão constituída de empregados e empregadores. As formas são apresentadas pelos representantes do capital e, assim, são estabelecidas as negociações para o atendimento ao dispositivo da Lei. Em caso de não consenso, os participantes poderão apelar para a solução por meio de arbitragens de ofertas finais.

O árbitro será então escolhido de comum acordo, e decidirá sobre uma das propostas apresentadas. Sua decisão é definitiva e não é admitido o abandono unilateral das partes envolvidas, ou seja, o laudo arbitral tem força normativa, independente de qualquer homologação judicial.

É oportuno lembrar que, sendo um programa de benefício para ambas as partes integrantes do binômio capital/trabalho, a participação nos lucros ou resultados não deve ser praticada somente porque a Lei assim o determina. A empresa não deve encarar como mais uma obrigação imposta pela Lei e o trabalhador, como sendo uma reivindicação atendida sem maiores obrigações. A escolha e definição das regras que nortearão o programa, a constituição da comissão, a identificação das prioridades e o sigilo empresarial, as metas individuais e coletivas, as formas de como serão procedidas as avaliações parciais e finais, devem ser claras e explicadas à todos os participantes do programa, sem nunca esquecer do treinamento claro e objetivo necessário aos envolvidos, bem como da importância da escolha do coordenador responsável para comandar o projeto. (Corrêa,1999).

Estabelecer o programa significa, também, determinar seu prazo de aplicação e a indicação de como será formada a composição do lucro.

A demonstração, pelo lucro operacional, evidencia de forma precisa as operações realizadas e permite uma visão clara no caso de prejuízo final, embora apresente uma grande abertura das informações.

Outras formas de indicadores existem, a saber: Índices de Produtividade, de Qualidade; Volumes de Produção, de Vendas; Reduções de Custos, de não conformidades, sucatas, dentre outras.

Outro aspecto, que deve ser perfeitamente determinado quando do planejamento, é a definição de que maneira será obtida a quantia a ser repartida. Um percentual sobre o valor, medido ao final, é a melhor maneira de estabelecer qual será a quantia. Novamente, também deve ser definida no planejamento, é a forma como essa quantia será repartida. O critério mais justo é rateá-la diretamente à participação de cada funcionário no processo, levando em consideração os fatores de desempenho, experiência e hierarquia.

No item hierarquia é importante fazê-lo de forma adequada, sem beneficiar os de maiores escalão em detrimento dos de menor, mas manter um critério equitativo e proporcional.

Não é fácil a implantação de um programa efetivo e imparcial de participação do empregado nos lucros ou resultados da empresa, principalmente se a mesma não for organizada e possuir bom sistema de controles e acompanhamento. Alguns tópicos a seguir poderão ser utilizados como uma orientação na elaboração de um efetivo programa, lembrando sempre que existe a Lei estabelecendo algumas regras e procedimentos:

Qual o objetivo pretendido pelo programa? – Quem serão os participantes do mesmo?

Como definir os indicadores para formação do resultado; os ciclos de periodicidade; os índices para obter o total a ser entregue para participação; os critérios para a distribuição proporcional aos trabalhadores; indicação das prioridades e metas individuais e coletivas a serem alcançadas; como serão procedidas as avaliações finais e parciais com as correções de rumos; o fechamento do programa e o treinamento de desenvolvimento do pessoal, completam o ciclo.

2.6 Produtividade

A expressão produtividade está amplamente difundida atualmente, pois tem sido citada em diversas áreas como um indicador de produção. Uma de suas principais aplicações, nos tempos modernos, é como definir um indicador a ser alcançado para que os funcionários de uma determinada empresa possam receber a PLR.

Produtividade pode ser definida como um aglomerado de relações entre produção e matéria-prima, durante um período de tempo determinado (mês, semestre ou ano), devendo-se considerar a quantidade e a importância de cada matéria-prima empregada na manufatura do produto em questão ou na prestação de serviço.

Pode ser subdividida em produtividade parcial, quando o cálculo utiliza apenas uma das matérias-primas utilizadas ou em produtividade total quando o cálculo utiliza os insumos e a mão-de-obra. Deve-se analisar criteriosamente o produto ou serviço e os objetivos da medida, antes de escolher qual das duas será utilizada. (Moreira, 1991).

Elevar a produtividade pode ser traduzido como “*produzir cada vez mais e / ou melhor com cada vez menos*”. Utilizando termos referentes à qualidade, produção e à contabilidade, pode-se calcular a produtividade como a divisão entre diversos fatores altamente relevantes, como as igualdades descritas a seguir. (Falconi, 1992).

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{Out put}}{\text{In put}} = \frac{\text{Valor Produzido}}{\text{Valor Consumido}} =$$

$$= \frac{\text{Faturamentos}}{\text{Custos}}$$

As expressões *in put* e *out put*, utilizadas anteriormente, representam entradas e saídas.

“O indicador de produtividade, também chamado de ferramenta administrativa, deve ser confeccionado e avaliado criteriosamente pois pode esconder algumas imperfeições nas produções” (Smith,1992 e Moreira, 1996).

“O indicador de produtividade pode servir como instrumento motivador, ou seja, através de uma competição saudável entre setores, departamentos, diferentes turnos de trabalho (diurnos e noturnos), entre companhias de um mesmo grupo, possibilitar um acréscimo na mesma, gerando maior lucro para a organização” (Gellerman, 1976).

Conforme Falconi (1992), um aumento do indicador de produtividade está diretamente relacionado com investimento em capital (aquisição de maquinário mais moderno ou matéria-prima diferenciada proporcionado melhores rendimentos); método (melhoria na documentação dos diversos níveis da empresa) e conhecimento (melhoria no corpo de funcionários da empresa através de treinamentos específicos em técnicas de produção e também em aspectos comportamentais).

CAPÍTULO 3 - LEVANTAMENTO DE DADOS CONTÁBEIS E ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo apresentaremos os dados que sustentarão nossas hipóteses, as análises elaboradas a partir da produtividade e dos balanços patrimoniais da empresa pesquisada.

3.1 Análise Geral dos Dados

O modo de análise de dados de produtividade consistiu em verificar, durante a entrevista, a metodologia de cálculo do indicador, pois o mesmo poderia ter sofrido alterações pequenas ou significativas na forma de sua coleta, ou mesmo no modo de cálculo, durante os anos pesquisados.

Questionaremos, também, se a empresa adotou outras formas de incentivo aos trabalhadores, que pudessem interferir na produtividade e no lucro da organização, analisando os balanços anuais. Inicialmente, verificaremos se as metas para a produtividade foram atingidas, ou seja, o percentual alcançado. Posteriormente, compararemos o indicador em função do tempo, verificando se após a implantação da PLR, existiu a tendência de melhoria na empresa.

Visando reforçar a qualidade dos dados, foram realizadas várias entrevistas com pessoas diretamente ligadas à coleta dos dados e confecção do indicador de produtividade (responsável pelo setor fabril), e dos balanços (responsável pela área contábil).

Deve-se ressaltar que as conclusões e observações deste estudo não deverão ser generalizadas, ou seja, estendidas a um universo maior de empresas, mas sim à empresa pesquisada. As conclusões e observações terão como objetivo demonstrar que, um estudo específico, pode servir de base para outras empresas. A seguir desenvolveremos a parte analítica da dissertação, validando ou não a hipótese, descrita anteriormente.

3.2 Indicador de Produtividade

O indicador de produtividade encontra-se no Quadro 2, a seguir, contendo o ano a ser analisado, a produtividade real da empresa, a meta estabelecida pela mesma e o percentual de cumprimento da meta pelos colaboradores da organização.

Quadro 2: A) Dados de produtividade coletados na empresa pesquisada – anos 1996 e 1997

ANO DE 1996	Prod. Real (%)	Prod. Meta (%)	% Cumprida Da Meta	ANO DE 1997	Prod. Real (%)	Prod. Meta (%)	% Cumprida da Meta
Janeiro	77,2	80,0	96,5	Janeiro	77,2	80,0	96,5
Fevereiro	77,0	80,0	96,2	Fevereiro	77,6	80,0	97,0
Março	75,0	80,0	93,8	Março	71,2	80,0	89,0
Abril	77,3	80,0	96,6	Abril	71,1	80,0	88,9
Maio	72,2	80,0	90,2	Maio	73,3	80,0	91,6
Junho	70,0	80,0	87,5	Junho	74,2	80,0	92,8
Julho	69,2	80,0	86,5	Julho	74,6	80,0	93,2
Agosto	71,2	80,0	89,0	Agosto	74,1	80,0	92,6
Setembro	71,3	80,0	89,1	Setembro	73,5	80,0	91,9
Outubro	72,2	80,0	90,2	Outubro	73,6	80,0	92,0
Novembro	77,6	80,0	97,0	Novembro	74,6	80,0	93,3
Dezembro	77,0	80,0	96,2	Dezembro	76,3	80,0	95,4
Média Anual	73,9	% da Meta	92,4	Média	74,3	% da Meta	92,8

FONTE: EMPRESA PESQUISADA

Quadro 2: B) Dados de produtividade coletados na empresa pesquisada – anos 1998 e 1999

ANO DE 1998	Prod. Real (%)	Prod. Meta (%)	% Cumprida Da Meta	ANO DE 1999	Prod. Real (%)	Prod. Meta (%)	% Cumprida da Meta
Janeiro	78,0	80,0	97,5	Janeiro	80,3	83,0	96,8
Fevereiro	78,5	80,0	98,1	Fevereiro	80,9	83,0	97,5
Março	79,2	80,0	99,0	Março	81,9	83,0	98,7
Abril	79,9	80,0	99,9	Abril	84,0	83,0	98,8
Maio	80,0	80,0	100,0	Maio	82,6	83,0	99,5
Junho	82,0	80,0	102,5	Junho	82,9	83,0	99,9
Julho	81,9	80,0	102,4	Julho	83,2	83,0	100,2
Agosto	79,9	80,0	99,9	Agosto	83,4	83,0	100,5
Setembro	79,5	80,0	99,4	Setembro	83,9	83,0	101,1
Outubro	80,6	80,0	100,8	Outubro	83,0	83,0	100,0
Novembro	80,1	80,0	100,1	Novembro	83,9	83,0	101,1
Dezembro	80,3	80,0	100,4	Dezembro	84,0	83,0	101,2
Média	80,0	% da Meta	100,0	Média	82,8	% da Meta	99,6

FONTE: EMPRESA PESQUISADA

Quadro 2: C) Dados de produtividade coletados na empresa pesquisada – ano 2000

ANO DE 2000	Prod. Real (%)	Prod. Meta (%)	% Cumprida Da Meta
Janeiro	84,5	85,0	99,4
Fevereiro	84,9	85,0	99,9
Março	85,2	85,0	100,2
Abril	85,6	85,0	100,7
Maio	86,2	85,0	101,4
Junho	85,3	85,0	100,4
Julho	85,9	85,0	101,1
Agosto	85,9	85,0	101,1
Setembro	86,2	85,0	101,4
Outubro	86,4	85,0	101,7
Novembro	86,9	85,0	102,2
Dezembro	87,0	85,0	102,4
Média Anual	85,8	% da Meta	101,0

FONTE: EMPRESA PESQUISADA

3.3 ANÁLISE

Através dos Quadros 2 A, B e C anteriores, podemos constatar que a produtividade apresenta tendência de crescimento após o ano de 1996 (data da implantação da PLR), passando de 92,4% de cumprimento das metas estabelecidas para 101,0% em 2000, isto é, nos cinco anos de análise da produtividade, a mesma demonstra sinais visíveis de crescimento. Pode-se observar também que a empresa aumentou as metas a serem alcançadas para a produtividade com o decorrer dos anos, isto é, saltando de 80 para 85%, dificultando bastante o cumprimento dos objetivos. Pode-se concluir, portanto, que a produtividade teve um aumento real durante os anos de 1996 e 2000. Esta variação positiva da produtividade, num determinado ano, indica que houve crescimento da produção, por hora trabalhada, naquele período. A PLR pode favorecer a distribuição de renda, na medida em que for utilizada para melhorar o desempenho do trabalhador e aumentar a produtividade. A partir daí, esses ganhos devem ser distribuídos, porém, a persistência na melhoria dos indicadores, requer a incorporação definitiva do aumento da produtividade em proporção a ser negociada.

Existem muitas dificuldades para o cálculo da variação da produtividade setorial, devido às transformações estruturais por que tem passado a economia brasileira nos últimos anos, entre as quais, se destaca um movimento de desverticalização das empresas e a decorrente integração horizontal entre elas, que passam por um processo de terceirização da produção e dos serviços.

3.4 Cálculo do valor da PLR

O acordo firmado com o sindicato da categoria é que, se atingido o percentual da meta de produtividade, a empresa pagará, a título de participação nos lucros da empresa, um valor correspondente às folhas de pagamento, como mostra o Quadro 3. A primeira linha representa o percentual alcançado da meta de produtividade pelos colaboradores da empresa. A demonstra o percentual da Folha de Pagamento que será pago aos funcionários, sendo que a organização chegou a tais números após exaustivas discussões entre a alta administração e o corpo diretivo da mesma, em conjunto com a liderança dos funcionários.

Quadro 3: Acordo Firmado

Até 50% da Meta de Produtividade	Até 60% da Meta de Produtividade	Até 70% da Meta de Produtividade	Até 80% da Meta de Produtividade	Até 90% da Meta de Produtividade	Até 100% da Meta de Produtividade	+ 100% da Meta de Produtividade
0,25 % da Folha	0,5 % da Folha	1,0 % da Folha	1,5% da Folha	2,0% da Folha	2,5% da Folha	3,0% da Folha

A distribuição do valor dessa participação nos diversos setores da empresa, está demonstrada no Quadro 4, a seguir, referindo-se desde a diretoria e a alta administração até os funcionários da produção, deve-se ressaltar que a PLR dos colaboradores da produção é substancialmente maior que a recebida pela Alta Administração, pois os salários da fábrica são extremamente menores. Tal porcentagem tem como objetivo principal estimular o aumento de produtividade dos funcionários e consequentemente maior lucro para a empresa.

Quadro 4: Distribuição do valor da PLR nos setores da empresa

Diretoria / Alta Administração	Funcionários da Administração em Geral	Funcionários da Produção
15%	40%	45%

3.5 Balanços Patrimoniais Anuais da Empresa Pesquisada

A seguir temos os Quadros 5, 6, 7, e 8 onde serão demonstrados em um **resumo**, as demonstrações financeiras anuais da empresa pesquisada e as respectivas análises dos exercícios de 1995 à 2000, do Balanço Patrimonial; da Demonstração do Resultado do Exercício; a Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos.

Essas demonstrações são extremamente importantes, pois através das mesmas podemos apurar a situação patrimonial e financeira da empresa estudada, no período compreendido entre os anos de 1995 a 2000.

O Anexo C, apresenta os balanços detalhados, citando as principais ocorrências anuais na organização (prêmios recebidos, sistemas implantados e expansão da empresa) nas diversas áreas, destacando-se os setores industrial, comercial e financeiro.

Quadro 5: Balanços Patrimoniais – Ativo

Em R\$ mil

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
CIRCULANTE						
DISPONIBILIDADES	224	102	209	68	416	507
APLICAÇÕES FINANCEIRAS	76.151	106.815	67.931	88.414	64.768	68.089
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES	16.621	19.457	25.132	24.595	31.789	45.641
ESTOQUES	9.611	5.691	11.024	11.197	10.017	20.041
CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS	2.321	1.833	5.018	3.545	2.431	3.082
OUTROS VALORES A RECEBER	1.026	519	2.444	3.575	6.028	6.166
DESPESAS DO EXERCÍCIO SEGUINTE	70	100	103	306	440	559
TOTAL DO CIRCULANTE	106.024	134.517	111.861	131.700	115.889	144.085
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO						
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DIFERIDOS	0	0	0	0	0	1.419
DEPÓSITOS JUDICIAIS	1.282	1.421	1.377	3.110	6.490	9.259
DEPÓSITOS COMPULSÓRIOS	553	608	128	130	130	130
OUTROS VALORES A RECEBER	225	412	448	586	403	448
TOTAL DO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	2.060	2.441	1.953	3.826	7.023	11.256
PERMANENTE						
INVESTIMENTOS	3.166	2.918	4.230	3.570	4.276	4.362
IMOBILIZADO	20.660	21.887	22.514	21.423	24.130	23.786
DIFERIDO	443	872	699	839	864	864
TOTAL DO PERMANENTE	24.269	25.677	27.443	25.832	29.270	29.012
TOTAL DO ATIVO	132.353	162.635	141.257	161.358	152.182	184.353

Quadro 6: Balanços Patrimoniais – Passivo

Em R\$ mil

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
CIRCULANTE						
FORNECEDORES	4.820	5.214	5.074	4.563	2.264	3.877
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	91	6.966	15.147	14.232	15.047	606
IMPOSTOS A RECOLHER	1.003	1.093	1.603	1.381	2.366	2.591
FÉRIAS E GRATIFICAÇÕES A PAGAR	2.920	3.509	3.889	3.988	4.524	5.785
IMPOSTO DE RENDA A CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	6.622	5.022	4.501	2.411	2.756	7.066
DIVIDENDOS PROPOSTOS A PAGAR	4.957	6.893	7.651	28.187	1.498	45.226
CONTAS A PAGAR	2.268	2.669	1.977	2.035	2.091	3.753
TOTAL DO CIRCULANTE	22.681	31.366	39.842	56.797	30.546	68.904
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO						
TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES	67	67	67	1.778	4.789	10.157
TOTAL DO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	67	67	67	1.778	4.789	10.157
PATRIMÔNIO LÍQUIDO						
CAPITAL SOCIAL	50.491	61.785	61.785	61.785	61.785	61.785
RESERVAS DE CAPITAL	14.805	4.109	4.109	4.109	4.200	4.568
RESERVAS DE LUCROS	11.905	13.282	14.709	16.144	18.194	18.194
AÇÕES EM TESOURARIA	(4.263)	(4.263)	(4.263)	(4.263)	(4.263)	(4.123)
LUCROS ACUMULADOS	36.667	56.289	25.008	25.008	36.931	25.008
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	109.605	131.202	101.348	102.783	116.847	105.292
TOTAL DO PASSIVO	132.353	162.635	141.257	161.358	152.182	184.353

Quadro 7: Demonstrações do Resultado do Exercício**Em R\$ mil**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
RECEITA OP. BRUTA	152.449	169.006	189.581	194.617	259.375	374.976
IMPOSTOS SOBRE AS VENDAS	(31.650)	(36.016)	(38.420)	(40.453)	(55.621)	(81.598)
DEVOLUÇÕES E ABATIMENTOS	(644)	(571)	(435)	(474)	(626)	0
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	120.155	132.419	150.726	153.690	203.128	293.378
CUSTO DAS VENDAS E SERVIÇOS	(84.340)	(94.236)	(102.838)	(108.147)	(138.019)	(214.935)
LUCRO BRUTO	35.815	38.183	47.888	45.543	65.109	78.443
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS						
VENDAS	(7.559)	(6.318)	(6.790)	(7.858)	(7.577)	(8.429)
ADMINISTRAÇÃO E GERAIS	(8.569)	(9.412)	(12.712)	(12.248)	(12.545)	(13.529)
RECEITAS FINANCEIRAS	30.357	20.455	18.774	17.959	51.801	15.003
DESPESAS FINANCEIRAS	(1.785)	(1.225)	(4.838)	(5.806)	(22.044)	(5.493)
OUTRAS	261	(621)	2.146	7.899	2.164	3.036
LUCRO OPERACIONAL	48.520	41.062	44.468	45.489	76.908	69.031
CORREÇÃO MONETÁRIA DO BALANÇO	(12.067)	0	0	0	0	0
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	27	45	(99)	(142)	49	55
LUCRO ANTES DO I.R., DA C.S. E DAS PARTICIPAÇÕES						
	36.480	41.107	44.369	45.347	76.957	69.086
IMPOSTO DE RENDA	(3.640)	(8.263)	(10.605)	(11.156)	(18.439)	(16.985)
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(11.874)	(3.324)	(3.474)	(3.552)	(5.837)	(5.407)
LUCRO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES NOS LUCROS	20.966	29.520	30.290	30.639	52.681	46.694
PARTICIPAÇÕES DE EMPREGADOS E ADMINISTRADORES	(1.269)	(1.980)	(1.742)	(1.948)	(2.319)	(3.072)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	19.697	27.540	28.548	28.691	50.362	43.622
LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO (EM REAIS)	0,30	0,40	0,43	0,45	0,79	0,68

Quadro 8: Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos
Em R\$mil

ORIGENS DE RECURSOS DAS OPERAÇÕES	1995	1996	1997	1998	1999	2000
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	19.697	27.540	28.548	28.691	50.362	43.622
ITENS QUE NÃO AFETAM O CAPITAL						
CIRCULANTE LÍQUIDO:	0	0	0	0	0	0
CORREÇÃO MONETÁRIA DO BALANÇO	12.067	0	0	0	0	0
CORREÇÃO MONETÁRIA DAS APLICAÇÕES EM OURO	1.618	0	0	0	0	0
CONSTITUIÇÃO (REVERSÃO) DE PROVISÃO PARA DESVALORIZAÇÃO DE INVESTIMENTOS	(503)	1.098	(747)	714	(384)	108
DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES	6.769	2.595	3.717	3.525	3.430	3.318
CUSTO RESIDUAL DO ATIVO PERMANENTE BAIXADO	49	63	203	296	218	226
VARIAÇÃO MONETÁRIA DO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	(263)	(199)	(99)	(42)	(17)	(45)
TOTAL DAS ORIGENS DE OPERAÇÕES DE TERCEIROS	39.434	31.097	31.622	33.184	53.700	52.965
RESERVA DE INVESTIMENTO INCENTIVADO	0	598	0	0	0	0
REDUÇÃO DO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	1.777	0	1.355	265	405	0
REVERSÃO DO IMPOSTO SOBRE O LUCRO LÍQUIDO	100	0	0	0	0	0
AUMENTO DE TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES A LONGO PRAZO	0	0	0	1.770	3.011	5.368
TOTAL DAS ORIGENS DE TERCEIROS	1.877	598	1.355	2.035	3.416	5.368
TOTAL DAS ORIGENS	41.311	31.695	32.977	35.219	57.116	52.965
APLICAÇÕES DE RECURSOS						
INVESTIMENTOS	30	312	1.312	125	347	303
IMOBILIZADO	2.874	3.702	3.443	2.658	6.331	3.759
DIFERIDO	284	612	931	140	24	0
DIVIDENDOS	24.309	6.541	58.402	27.256	36.389	55.545
REDUÇÃO DO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	238	0	0	59	0	718

Continua

Quadro 8: Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos
Em R\$ mil

AUMENTO DE DEPÓSITOS JUDICIAIS	0	720	21	2.097	3.585	2.802
TOTAL DAS APLICAÇÕES DE RECURSOS	27.735	11.887	64.109	32.335	46.676	63.127
AUMENTO (REDUÇÃO) DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO	13.576	19.808	(31.132)	2.884	10.440	(10.162)
ATIVO CIRCULANTE:	1995	1996	1997	1998	1999	2000
No fim do período	106.024	134.517	111.861	131.700	115.889	115.889
No início do período	87.191	106.024	134.517	111.861	131.700	144.085
AUMENTO (REDUÇÃO)	18.833	28.493	(22.656)	19.839	(15.811)	28.196
PASSIVO CIRCULANTE:						
No fim do período	22.681	31.366	39.842	56.797	30.546	68.904
No início do período	17.424	22.681	31.366	39.842	56.797	30.546
AUMENTO (REDUÇÃO)	5.257	8.685	8.476	16.955	(26.251)	38.358
AUMENTO (REDUÇÃO) DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO	13.576	19.808	(31.132)	2.884	10.440	(10.162)

3.6 Análise dos Exercícios

A seguir passaremos a analisar os Exercícios do período compreendido entre os anos de 1995 a 2000, com a finalidade de verificar como o incremento de produtividade trouxe benefícios à empresa estudada.

3.6.1 Análise do Exercício de 1995 à 1996

ÁREA INDUSTRIAL

A produção atingiu 129,4 mil toneladas, das quais 111,3 mil toneladas de Polietileno de Baixa Densidade (PEBD), 6,1 mil de Copolímero Acetato de Vinila (EVA), 8,8 mil toneladas de Compostos e 3,1 mil toneladas de Misturas. Essa produção foi 6,1% inferior à alcançada em 1995, devido à parada programada da Copesul, ocorrida em maio, e pelo atraso no seu retorno a produção.

Estima-se que, por este motivo, a empresa deixou de produzir 10.700 toneladas, sendo 7.300 toneladas com a parada programada e 3.400 toneladas devido ao atraso no retorno a operação. Outros fatos relevantes merecem destaque:

- Conclusão do projeto de mono-injeção de gás e dupla injeção de peróxido (MIG/DIP), que, além de permitir um aumento de produção da ordem de 9%, propicia uma maior estabilidade operacional, reduzindo o número de paradas da unidade.

- Conclusão do projeto de troca e montagem dos novos Controladores Lógicos Programáveis (CLP's), propiciando maior segurança operacional às unidades.
- Aprovação do projeto do Sistema Digital de Controle Distribuído (SDCD), cuja conclusão está prevista para agosto de 1997. Este tipo de modificação representa o estado-da-arte em termos de controle de processo e poderá significar um aumento de produção entre 2 e 3 %, e uma maior confiabilidade na operação da planta.

ÁREA COMERCIAL

Foram comercializadas 135,1 mil toneladas de produtos, das quais 116,0 mil toneladas para o mercado interno, 18,9 mil toneladas para o mercado externo e 0,2 mil toneladas na modalidade VIPE. Esse volume corresponde a um incremento de 3,4 % em relação ao período anterior - o que só se tornou possível em virtude de uma grande redução dos estoques, que passaram de 10.215 toneladas, em 31/12/95, para 4.364 toneladas, em 31/12/96.

O mercado permaneceu aquecido durante o ano, principalmente em razão da redução da oferta dos produtos nacionais, decorrente das manutenções realizadas nas Centrais Petroquímicas. Observou-se, igualmente, ao longo do ano, um crescimento da penetração do PELBD, no mercado de PEDB, passando de 20% em 1995 para 22% em 1996. Quanto à evolução dos preços, a empresa alcançou uma recuperação progressiva, obtida através de aumentos gradativos praticados no decorrer do período.

Para o início de 1997, apresenta-se uma perspectiva de permanência de aquecimento no mercado, surpreendendo o comportamento sazonal desse período. Isto ocorre, em razão do nível de atividades dos transformadores, da tentativa de reposição dos estoques e também em função da parada nas unidades similares em outros produtores, programadas para o primeiro trimestre do ano.

No que diz respeito ao mercado internacional do PEBD, houve uma limitação na oferta de produtos durante o ano de 1996, com conseqüente crescimento dos produtos desse polímero nos principais mercados consumidores. A organização, entretanto, reduziu o volume das exportações, em função da sua disponibilidade, restringindo o fornecimento praticamente aos países do Mercosul.

A demanda do mercado brasileiro de Polietileno de Baixa Densidade, e de Polietileno Linear de Baixa Densidade, em 1997, superou cerca de 5% a registrada em 1996.

Os produtores nacionais, porém, sofreram retração ao redor de 1% nas suas vendas. A diferença foi suprida por resinas importadas, cujo volume apresentou um crescimento de 109%, quando comparado com o ano anterior.

ÁREA FINANCEIRA

O faturamento líquido alcançou R\$ 132.419 milhões, o que representou um lucro líquido de R\$ 27.540 milhões.

Dentre os diversos fatores que contribuíram positivamente para o resultado do exercício, cabe ressaltar o aumento em cerca de 3% no volume de vendas, a recuperação nos preços de venda nos mercados interno e externo, a redução da carga tributária, proveniente das alíquotas de imposto de renda e da contribuição social, e os ganhos líquidos decorrentes das aplicações financeiras.

Outros fatores, entretanto, contribuíram negativamente, dentre os quais destaca-se a elevação de 19,8% no preço do etano, principal matéria prima utilizada.

MAIORES DESTAQUES

Dentre os fatos ocorridos no decorrer do exercício, de importância estratégica, tanto para a continuidade da empresa quanto para a melhoria de seu desempenho, imagem e condução de negócios, cabe mencionar os seguintes relevantes fatos:

PROJETO LINEAR – A aprovação do projeto linear PELBD, e de Polietileno de Alta Densidade, coloca a organização diante de uma perspectiva de duplicação de seu faturamento, através da criação de novos produtos, abertura de novos mercados, absorção de novas tecnologias de última geração e ampliação de vantagens competitivas.

QUALIDADE – O Sistema da Qualidade foi submetido à auditoria externa, pela empresa *ABS Quality Evaluatuins* entidade certificadora das Normas ISO 9000, obtendo a certificação ISO 9002 (norma de 1994). O referido certificado assegura o reconhecimento da qualidade de nossos produtos e serviços, indispensável no atual mundo globalizado.

PRÊMIO DESEMPENHO INDUSTRIAL – A empresa conquistou o Prêmio Desempenho Industrial, conferido anualmente pela Fundação Getúlio Vargas a 12 empresas, entre as maiores 500 organizações do Brasil, como reconhecimento pelo seu desempenho em rentabilidade, liquidez e endividamento.

INFORMÁTICA – Está sendo realizada uma reformulação geral da área de informática (máquinas e programas), tendo como objetivo uma maior rapidez e confiabilidade dos dados e, consequente, melhoria na qualidade nos serviços prestados.

3.6.2 Análise do Exercício de 1996 à 1997

ÁREA INDUSTRIAL

A produção alcançou o volume anual recorde de 143.300 toneladas; 10,8% superior a 1996, das quais 126.400 toneladas de Polietileno de Baixa Densidade (PEBD); 5.800 toneladas de Copolímero de Etileno com Acetato de Vinila (EVA); 8.400 toneladas de compostos e 2.700 toneladas de misturas de Polietilenos de Baixa Densidade Convencional e Linear (PEBD-PELBD).

Essa produção recorde decorreu, principalmente, de programas de atualização tecnológica da planta e de otimização do processo produtivo, que elevaram a capacidade nominal instalada, com o atual “mix” de produtos, para 150.000 toneladas/ano, cabendo destacar:

- A implantação do Sistema Digital de Controle Distribuído – SDCD. Sistema informatizado de última geração e alta confiabilidade, que propicia maior velocidade de atuação sobre as variáveis de processo, permitindo a otimização da performance da instalação industrial.
- A drástica redução das necessidades de manutenção e de estoque de peças sobressalentes, na área de instrumentação, conduzindo a uma significativa redução dos custos de produção.
- A disponibilização de informações mais detalhadas aos operadores e engenheiros responsáveis pela operação, permitindo melhor conhecimento do processo e ampliando as alternativas de aprimoramento do produto.

- A implementação do Sistema MIG-DIP, de mono injeção de gás (eteno) e dupla injeção de peróxidos em uma das linhas de reação. Sistema que propicia maior estabilidade à reação de polimerização, aumentando em até 10% a produção horária. A implementação deste sistema na Segunda linha será avaliada oportunamente.

Na prática, a implementação de outras alternativas de aumento da capacidade, acima do nível atual, está limitada a disponibilidade de Eteno da Copesul.

Negociações são permanentemente desenvolvidas no sentido de obter, junto àquela central, quantidades adicionais de eteno, sempre que disponíveis, quer sejam de produção própria ou de outras fontes.

ÁREA COMERCIAL

Foram comercializadas 142.200 toneladas de Polietileno de Baixa Densidade (PEBD), Copolímero de Etileno com Acetato de Vinila (EVA), Polietileno Linear de Baixa Densidade (PELBD), das quais 113.300 toneladas para o mercado interno e 29.100 toneladas para o mercado externo.

Este volume foi 5% superior ao total comercializado no ano de 1996, incremento decorrente das vendas para o mercado externo que resultaram 54% acima do volume exportado no ano anterior.

Na comercialização feita pela Empresa no mercado interno, destaca-se a estratégia de manutenção da participação da empresa no mercado (*market share*), obtida através da revenda de Polietileno Linear de Baixa Densidade adquirido de produtores locais e importado, seja na forma de Linear puro, seja misturado à resina de produção própria.

As exportações foram dirigidas preferencialmente para o Mercosul, onde se obtêm as maiores margens, e, em menor volume, para outros mercados.

As vendas procuraram atingir as metas mensais estabelecidas pelo setor de vendas e a manutenção de níveis adequados de estoques.

A demanda do mercado brasileiro de Polietileno de Baixa Densidade e de Polietileno Linear de Baixa Densidade, em 1997, superou em torno de 5% a registrada em 1996.

Os produtores nacionais, porém, sofreram retração de cerca de 1% nas suas vendas. A diferença foi suprida por resinas importadas, cujo volume apresentou um crescimento de 109% quando comparado com o ano anterior.

ÁREA FINANCEIRA

O faturamento líquido alcançou R\$ 150.726 milhões, valor 14% superior ao de 1996. O lucro registrado no exercício, antes das participações, foi de R\$ 29.769 milhões, valor 0,84% superior ao registrado em 1996.

Dentre os diversos fatores que contribuíram positivamente para o resultado do exercício (1997 / 1996), cabe ressaltar o aumento em cerca de 5% no volume de vendas e os ganhos líquidos decorrentes das aplicações financeiras.

Outros fatores, entretanto, contribuíram negativamente, dentre os quais destacam-se:

- A elevação da carga tributária, decorrente do fato da contribuição social não mais ser dedutível na própria base de cálculo e no imposto de renda, por força da Lei N° 9.316, de 22/11/96. Esta elevação gerou impacto negativo nos Resultados da Empresa de cerca de R\$ 1,00 milhão, e as perdas decorrentes das aplicações em ouro.
- O seguro das instalações, para o ano de 1998, foi contratado sob a forma "OPERACIONAL", com cobertura total de R\$ 205 milhões; sendo R\$ 156,7 milhões para danos materiais e R\$ 48,3 milhões para lucros cessantes, distribuído entre as seguradoras ITAÚ e AGF.

MAIORES DESTAQUES

Dentre os fatos ocorridos, no decorrer do exercício, de importância estratégica tanto para a perenização da Empresa, quanto para a melhoria de seu desempenho, imagem e condução de negócios, cabe mencionar:

PROJETO LINEAR – Em fevereiro, foi assinada com a *BP Chemicals* a Carta de Intenção para licenciamento das tecnologias de novas matérias-primas chamadas de metallocenos e inovene, destinadas ao projeto de expansão. Seguiram-se as negociações, ainda em curso, do contrato definitivo, além de terem sido adotadas diversas providências preliminares relativas ao projeto, cujo desenvolvimento pleno depende da obtenção de garantia de fornecimento de eteno, através de contrato de longo prazo.

QUALIDADE – O Sistema da Qualidade foi submetido a duas novas auditorias semestrais de monitoramento pela *ABS – Quality Evaluations*, entidade certificadora das Normas ISO 9000, sem que fossem registradas “não-conformidades” em ambas, repetindo-se, assim, o excelente desempenho alcançado quando da certificação pela Norma ISO 9002, em agosto de 1996. Concebido como 2º módulo do Processo da Qualidade, o programa MAIS – Melhorando Através de Idéias e Sugestões, ferramenta poderosa de aumento da produtividade através do estímulo à criatividade e a participação dos empregados para o aprimoramento dos processos de trabalho, foi implantado a partir de Novembro.

INFORMÁTICA – A primeira etapa do Plano Diretor de Informática (PDI) foi executada durante o ano, constando da atualização da estrutura de transmissão e processamento de voz e dados, substituição de 120 microcomputadores e modificações em outros 50 equipamentos, atualização dos softwares básicos, e treinamento geral de cerca de 80% dos empregados.

PRÊMIO EXCELENCIA EMPRESARIAL/1997 – Pelo segundo ano consecutivo, a empresa recebeu Prêmio Fundação Getúlio Vargas de Excelência Empresarial, que distingue anualmente as 12 empresas de melhor desempenho econômico-financeiro, entre as 500 maiores do país.

PRÊMIO DESEMPENHO INDUSTRIAL – A empresa conquistou o Prêmio Desempenho Industrial em Petroquímica-Região Sul do Brasil, da Fundação Instituto Miguel Calmon de Estudos Sociais e Econômicos - IMIC, da Bahia. Para a apuração dos resultados, o Instituto analisou o desempenho das 500 maiores empresas da Região Sul.

3.6.3 Análise do Exercício de 1997 à 1998

ÁREA INDUSTRIAL

A produção alcançou 146.297 toneladas (2,1% superior a 1997), das quais 128.506 toneladas de Polietileno de Baixa Densidade (PEBD), 5.602 toneladas de Copolímero de Etileno com Acetato de Vinila (EVA), 9.390 toneladas de compostos e 2.799 toneladas de misturas de Polietilenos de Baixa Densidade Convencional e Linear (PEBD-PELBD).

Essa produção recorde decorreu do aumento de produtividade associado à instalação do Sistema Digital de Controle Distribuído (SDCD), que em 1998, pela primeira vez, operou durante um ano inteiro, e sistema de mono injeção de gás e dupla injeção de peróxidos (MIG-DIP) em uma das linhas de reação. Também esteve associada a uma gradativa redução do número de paradas na planta industrial, a maior disponibilização de eteno da Copesul e do consumo de parte do eteno importado.

ÁREA COMERCIAL

Foram comercializadas 155.572 toneladas de Polietileno de Baixa Densidade (PEBD), Compostos, Copolímero de Etileno com Acetato de Vinila (EVA), Polietileno Linear de Baixa Densidade (PELBD) e Polietileno de Alta Densidade (PEAD), sendo 119.009 toneladas no mercado interno e 36.563 toneladas no mercado externo.

Esse volume recorde, 9% superior ao total comercializado no ano de 1997, decorreu principalmente:

- Da revenda, tanto de produtos importados como adquiridos de produtores nacionais(PELBD e PEAD);
- Do crescimento de 26% das vendas para o mercado externo. Os mercados de destino foram, preferencialmente, os do Mercosul (Argentina, Uruguai e Paraguai), além da comercialização de volumes expressivos, também, para a Europa, Ásia e África.

A participação no mercado agregado de Polietíleno de Baixa Densidade e Polietíleno Linear de Baixa Densidade, foi de aproximadamente de 17%.

ÁREA FINANCEIRA

O lucro líquido registrado no exercício foi de R\$ 28,691 milhões, cerca de 1% superior ao registrado no ano anterior.

O faturamento líquido alcançou R\$ 153.690 milhões, valor 2% superior ao atingindo em 1997. Entre os vários fatores que contribuíram positivamente para a obtenção dos resultados acima expostos, cabe citar:

- Redução em torno de 4% nos custos fixos;
- Redução em torno de 6,4% no preço do Eteno, nossa principal matéria prima;

- Aumento de 9% no volume de vendas;
- Ganhos líquidos resultantes de aplicação financeiras;
- Outras receitas provenientes de um conjunto de Precatórios e Alvarás decorrentes de decisões legais em ações judiciais questionando tributos, créditos presumidos do IPI, dividendos da Copesul e juros da Eletrobrás.

Outros fatores, entretanto, contribuíram negativamente para o resultado do exercício, entre eles, as perdas resultantes de aplicação em ouro e a redução dos preços internos e externos. Distribuído entre as seguradoras Itaú e AGF, o seguro das instalações para o ano de 1998 foi contratado sob a forma Operacional, com cobertura total de R\$ 180 milhões, sendo R\$ 110,0 milhões para reparação por danos materiais e R\$ 63,3 milhões para lucros cessantes, R\$ 6,0 milhões para estoques em locais de terceiros e R\$ 0,7 milhões para incêndios em escritórios.

MAIORES DESTAQUES

Cabe ressaltar os seguintes fatos relevantes:

PROJETO LINEAR – Foram mantidos os esforços para obtenção da garantia de fornecimento de 120.000 toneladas/ano de eteno, através de contrato de fornecimento de longo prazo, última providência necessária para implantação da nova unidade de produção com 130.000 tonelada/ano de capacidade de polietileno linear de baixa densidade e de polietileno de alta densidade, já aprovada em todas as instâncias competentes da companhia e do governo.

PRÊMIO MAIORES E MELHORES – No final de junho, recebemos o troféu da revista Exame, que em seu consagrado ranking das “Maiores e Melhores” elegeu a companhia como a melhor empresa do setor químico / petroquímico, por seu desempenho extremamente positivo.

PRÊMIO TOP / 98 – O desempenho da companhia em 1998 lhe valeu, igualmente, o Prêmio TOP/98 como Melhor Empresa do Ano em Petroquímica, conferido pela revista Petro & Química.

QUALIDADE – O Sistema da Qualidade foi submetido a duas novas auditorias semestrais de monitoramento pela ABS, organismo certificador das normas ISSO. Após um total de cinco auditorias, incluída a de certificação pela norma ISO 9002, em agosto de 1996, não se registrou qualquer não-conformidade.

PROGRAMA DE SUGESTÕES – Recolhendo idéias de seus empregados, a empresa obteve benefícios quantificáveis em um valor superior a R\$ 840 mil, segundo os dados apurados pelo “MAIS - Melhorando Através de Idéias e Sugestões”, no fechamento do seu primeiro ano, acontecido no mês de novembro.

PRÊMIO EXCELENCIA EMPRESARIAL/1998 – Pelo terceiro ano consecutivo, a empresa recebeu essa distinção da Fundação Getúlio Vargas por ter o melhor desempenho econômico financeiro, entre as empresas do setor químico e petroquímico.

O Instituto Miguel Calmon de Estudos Sociais e Econômicos (IMIC) reconheceu a empresa como melhor indústria petroquímica brasileira, depois de analisar as demonstrações financeiras de quase 5.000 empresas nacionais. No exercício anterior, a Companhia já havia recebido, do mesmo Instituto, o Prêmio Desempenho Industrial para a Região Sul do Brasil.

MEIO AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA – Em outubro, a companhia estabeleceu uma formal de Meio Ambiente, Saúde e Segurança, comprometendo-se a manter e promover uma atitude responsável junto a empregados, clientes, fornecedores e comunidade. Cumprindo o compromisso de Atuação Responsável firmado junto à Abiquim, a empresa desenvolveu atividades ligadas a Segurança de Processo, Saúde e Segurança do Trabalhador, Transporte e Distribuição, Proteção Ambiental e Atendimento a Emergências.

3.6.4 Análises do Exercício de 1998 à 1999

ÁREA INDUSTRIAL

A produção alcançou 137.152 toneladas, (6,3% inferior a 1998), das quais 112.801 toneladas de Polietileno de Baixa Densidade (PEBD), 5.688 toneladas de Copolímero de Etileno com Acetato de Vinila (EVA), 9.186 toneladas de compostos e 9.477 toneladas de misturas de Polietilenos de Baixa Densidade Convencional e Linear (PEBD-PELBD).

A perda de produção atingiu 18.273 toneladas, das quais 10.721 toneladas (59%) devido a falta de eteno e 7.552 toneladas (41%) a quebra de máquina em uma das unidades produtivas da companhia.

A competência e criatividade da equipe de manutenção que logrou reduzir o tempo de parada da unidade sinistrada para 35 dias, inicialmente estimado em 90 dias, e os ganhos de produção de cerca de 8%, obtidos a partir do início do sistema de mono-injeção de gás e dupla injeção de peróxidos (MIG-DIP) na segunda unidade de produção, a partir do mês de junho, contribuíram para conter a perda de produção no nível acima.

Os prejuízos financeiros decorrentes da quebra de máquina foram compensados no próximo exercício, a partir do ingresso dos valores decorrentes do seguro de lucros cessantes.

ÁREA COMERCIAL

Foram comercializadas 149.356 toneladas (volume 4% inferior a 1998) de Polietileno de Baixa Densidade (PEBD), Copolímero de Etileno com Acetato de Vinila (EVA), Polietileno Linear de Baixa Densidade (PELBD) e Polietileno de Alta Densidade (PEAD), das quais 120.274 toneladas no mercado interno e 29.082 toneladas no mercado externo.

O mercado nacional registrou um crescimento de 21% em relação ao ano anterior, atingindo 701.000 toneladas.

A compra, para fins de revenda, de 15.735 toneladas de produtos de terceiros, compensou parcialmente a redução do volume de produção própria, além de proteger, ainda que também parcialmente, a posição da companhia no mercado, através da oferta de produtos complementares não produzidos pela mesma.

A participação da Companhia no mercado agregado de Polietileno de Baixa Densidade e Polietileno Linear de Baixa Densidade, situou-se ao nível de 15%.

ÁREA FINANCEIRA

O lucro líquido do exercício atingiu R\$ 50.362 milhões, cerca de 75% superior a 1998.

O faturamento líquido alcançou R\$ 203.128 milhões, excedendo em 32% o atingindo no período anterior.

Vários fatores contribuíram positivamente para a obtenção dos resultados acima expostos. Entre eles, podemos citar:

- A demanda apresentou-se aquecida no País;
- Recuperação das margens, tanto no mercado interno quanto no mercado externo;
- Ganhos em aplicações financeiras lastreadas em dólar;
- Ganhos resultantes de aplicações em ouro.

Outros fatores, no entanto, contribuíram negativamente, entre eles a citada redução na produção motivada pela restrição no fornecimento de eteno pela Copesul, o aumento no preço dessa matéria-prima em 73,70%, a quebra de máquina em nossa unidade industrial e o aumento na alíquota da Contribuição Social sobre o Lucro, de 8% para 12%.

Assim, como no exercício anterior, o seguro das instalações para o ano de 1999 foi distribuído entre as seguradoras Itaú e AGF, sendo contratado sob a forma operacional, com cobertura total de R\$ 300 milhões, dos quais R\$ 178,2 milhões para reparação por danos materiais e R\$ 117,9 milhões para lucros cessantes, R\$ 3,2 milhões para estoques em locais de terceiros e R\$ 0,7 milhões para incêndios em escritórios.

MAIORES DESTAQUES

Cabe destacar os seguintes fatos relevantes:

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO – Depois de oito meses de um intensivo trabalho de implantação, em que o grande destaque foi empenho das equipes compostas por empregados e consultores, o novo Sistema Integrado de Gestão da Companhia, rodando sobre a plataforma do software R/3, da empresa SAP, iniciou com sucesso a sua operação no dia 3 de janeiro de 2000. Simultaneamente, foi neutralizada a vulnerabilidade frente ao “bug do Milênio”.

EXPANSÃO DA COMPANHIA – Prosseguiram os esforços para identificar alternativas para a expansão da companhia, através de Comissão de Desenvolvimento criada com a participação de representantes dos três acionistas.

QUALIDADE – O Sistema da Qualidade foi submetido a duas novas auditorias semestrais de monitoramento pela ABS, organismo certificador das normas ISO, completando três anos e sete auditorias sem quaisquer não-conformidades, incluída, entre elas, a de certificação pela norma ISO 9002, em agosto de 1996.

PROGRAMA DE SUGESTÕES – Ao término do segundo ano do programa Melhorando Através de Idéias e Sugestões (“**MAIS**”), foram registradas 2.617 sugestões, das quais 2.502 haviam sido avaliadas e 71% delas consideradas adequadas.

Foram implantadas 402 sugestões, resultando num benefício quantificável anual de R\$ 1,4 milhão, e outras 481 encontram-se em implantação, com benefício anual de R\$ 360 mil.

PRÊMIO DESEMPENHO INDUSTRIAL – O Instituto Miguel Calmon de Estudos Sociais e Econômicos (IMIC), da Bahia, reconheceu a empresa, pelo segundo ano consecutivo, como a melhor indústria petroquímica brasileira, depois de analisar as demonstrações financeiras de quase 5.000 empresas nacionais.

PRÊMIO EXCELENCIA EMPRESARIAL / 1999 – Pelo quarto ano consecutivo, a empresa recebeu, em 1999, o Prêmio Excelência Empresarial, distinção da Fundação Getúlio Vargas que é conferida às 12 empresas de melhor desempenho econômico financeiro, entre as 500 maiores do país.

PRÊMIO FINEP – A companhia foi uma das vencedoras do II Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica, na categoria gestão, setor petroquímico, promovido pela editora Expressão (SC), Siemens do Brasil e a empresa Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). A premiação correspondeu ao projeto da área de Logística do Produto para a localização de um Centro de Distribuição.

PRÊMIO ABERJE – O jornal da organização *Entre Nós* recebeu o Prêmio Aberje 99 Sul, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, sendo considerado o melhor na categoria “jornal interno” entre os editados por empresas, entidades e instituições da Região Sul do Brasil.

MEIO AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA – Foi implantada a política corporativa de Meio Ambiente, Saúde e Segurança, e iniciado o programa de Qualidade de vida no Trabalho. Foi implantado o serviço de Assistência Social aos empregados. Foi criado o GIRT – Grupo de Implantação da Reciclagem Total – que está cuidando da destinação adequada de todos os resíduos gerados nas várias áreas da companhia.

3.6.5 Análise do Exercício de 1999 à 2000

ÁREA INDUSTRIAL

A produção alcançou 136.844 toneladas – 0,2% inferior a 1999, das quais 115.377 toneladas de Polietileno de Baixa Densidade (PEBD), 4.844 toneladas de Copolímero de Etileno com Acetato de Vinila (EVA), 8.576 toneladas de compostos e 8.047 toneladas de misturas de Polietilenos de Baixa Densidade Convencional e Linear (PEABD-PELBD).

No exercício de 2000, verificou-se uma perda de produção de 17.585 toneladas, das quais 12.706 toneladas (72%) por falta de eteno, 3.890 toneladas (22%) devido aos serviços de recuperação da base do hiper compressor de uma das unidades de produção, e 989 toneladas por motivos diversos. Os prejuízos financeiros causados pela quebra de equipamento ocorrida em 1999, e citados no relatório correspondente àquele exercício, foram compensados no ano 2000, a partir do ingresso de R\$ 4.729 mil a título de resarcimento do seguro de lucros cessantes.

ÁREA COMERCIAL

Foram comercializadas 151.689 toneladas (volume 1,6% superior a 1999) de Polietileno de Baixa Densidade (PEBD), Copolímero de Etileno com Acetato de Vinila (EVA), Polietileno Linear de Baixa Densidade (PELBD) e Polietileno de Alta Densidade (PEAD), das quais 128.284 toneladas (85%) no mercado interno e 23.405 toneladas (15%) no mercado externo.

O mercado nacional registrou um crescimento de 4% em relação ao ano anterior, totalizando 728.000 toneladas.

A Companhia adquiriu de terceiros, para fins de revenda, 24.840 toneladas de produtos (incremento de 58% em relação ao exercício de 1999), compensando parcialmente a redução do volume de produção própria e protegendo, ainda que de forma parcial, a sua posição no mercado, através da oferta de produtos complementares que não foram por ela produzidos. A participação da Companhia no mercado agregado de Polietileno de Baixa Densidade e Polietileno Linear de Baixa Densidade, situou-se ao nível de 17%.

ÁREA FINANCEIRA

O faturamento líquido alcançou R\$ 293.378 mil, excedendo em 44% o obtido no período anterior.

O lucro líquido do exercício atingiu R\$ 43.622 mil, cerca de 13% inferior a 1999. Cabe ressaltar que o lucro líquido das operações comerciais foi 25% superior ao do exercício anterior, compensando, em parte, a redução dos ganhos resultantes das aplicações financeiras.

Diversos fatores contribuíram positivamente para a obtenção dos resultados acima expostos. Entre eles, podemos citar:

- A demanda apresentou-se aquecida no País;
- Recuperação das margens, tanto no mercado interno quanto no mercado externo;

- Ganhos em aplicações financeiras lastreadas em dólar;
- Ganhos resultantes de aplicações em ouro.

Contribuíram negativamente, entretanto, outros fatores, tais como a citada redução na produção motivada pela restrição no fornecimento de eteno e o aumento no preço dessa matéria-prima em cerca de 30%. A modalidade de seguro contratada foi a de riscos operacionais, cuja vigência é de 01 / 12 / 2000 à 30 / 11 / 2001, sendo a cobertura total no valor de R\$ 310.300 mil, dos quais R\$ 165.900 mil para reparação por danos materiais, R\$ 138.400 mil para lucros cessantes e R\$ 6.000 mil para estoques.

MAIORES DESTAQUES

Vários fatos relevantes, ocorridos, merecem ser destacados, entre eles:

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO – Ao final do exercício de 2000, a Companhia completou seu primeiro ano de operação sob o seu novo Sistema Integrado de Gestão, rodando sobre a plataforma do software R/3, da SAP. Apesar do porte das mudanças por ele provocadas, o sistema incorporou-se, gradativamente, à rotina da empresa, sem transtornos e com os esperados ganhos em integração, confiabilidade, segurança e agilidade.

INFORMÁTICA – Preparando exigências futuras, foi iniciada em 2000 uma nova atualização da rede da empresa, com a atualização e ampliação da capacidade dos servidores, adaptação e troca de estações de trabalho e instalação do *Windows 2000 Professional* e *Microsoft Office 2000 Professional*.

QUALIDADE – O Sistema da Qualidade foi submetido à oitava auditoria pela ABS, órgão certificador da norma ISO 9002. Esta foi a mais rigorosa auditoria de manutenção até hoje realizada. Ainda assim, não foram constatadas não-conformidades, a exemplo de todas as anteriores, incluindo-se a de certificação, em agosto de 1996, fato considerado inusitado pelo grupo de auditores externos.

PROGRAMA DE SUGESTÕES – Completados três anos desde a implantação do programa “Melhorando Através de Idéias e Sugestões” (“MAIS”), foram contabilizadas, na empresa, 3.200 sugestões de melhorias encaminhadas pelos empregados, 75% delas consideradas adequadas e satisfatórias. Desse total, 530 sugestões foram efetivamente implantadas, proporcionando à Companhia benefícios quantificáveis na ordem de R\$ 1,53 milhão/ano. Outras 547 sugestões, em fase de implantação, irão agregar R\$ 422 mil anuais a esse montante.

PRÊMIO DESEMPENHO INDUSTRIAL – O Instituto Miguel Calmon de Estudos Sociais e Econômicos (IMIC), da Bahia, reconheceu a empresa, pelo terceiro ano consecutivo, como a melhor indústria petroquímica brasileira, depois de analisar as demonstrações financeiras de quase 5.000 empresas nacionais. Antes dessas três premiações, a Companhia já havia recebido outra, do IMIC, de caráter regional.

PRÊMIO EXCELENCIA EMPRESARIAL ANO 2000 – Pelo quinto ano consecutivo, a empresa recebeu, em 2000, o Prêmio Excelência Empresarial, distinção da Fundação Getúlio Vargas conferida às 12 empresas de melhor desempenho econômico financeiro, entre as 500 maiores do país.

DESTAQUE NOS RANKINGS – A empresa foi destaque, em 2000, em diversos *rankings* de revistas de circulação regional e nacional. Na edição das “Melhores e Maiores” do país, da revista Exame, foi considerada a segunda melhor empresa brasileira. Na relação das “Grandes Líderes” da revista Amanhã figurou entre as 10 empresas mais lucrativas do Rio Grande do Sul. Em parceria com o Centro de Estudos de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, a revista Expressão (SC) considerou a empresa como a mais rentável da área petroquímica do Sul do país.

MANUTENÇÃO – Entre 28 de abril e 16 de maio, realizou-se uma parada “histórica”, tal o grau de importância dos serviços realizados. O principal deles foi a recuperação da base de concreto do hiper-compressor da área 12, que já vinha sendo estudada há dois anos. Também foi feita a revisão de 125 mil horas das grandes máquinas.

MEIO AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA – Foi criado o Comitê de Qualidade, Saúde e Segurança. Ampliando as iniciativas na área de saúde, a empresa implantou com sucesso, após três meses de experiência-piloto, o programa de ginástica laboral para os empregados. Acompanhado por educadores físicos e com supervisão médica. O GIRT – Grupo de Implantação da Reciclagem Total – iniciou o recolhimento e destinação adequada de pilhas e baterias.

CAPÍTULO 4 - CONTRIBUIÇÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO DO CÁLCULO DO SALDO BASE DA PLR

4.1 Base para cálculo da PLR

Através dos dados coletados na empresa estudada, pode-se realizar uma série de análises, para o cálculo da base da PLR. Utilizando-se a análise financeira como informação contida nos demonstrativos financeiros ou contábeis da entidade (o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício, suplementados pelas demonstrações de fluxo de caixa e outras demonstrações); ferramentas primárias para análise financeira e dos índices financeiros.

Quando se analisam demonstrações financeiras, a primeira tarefa é determinar qual informação se procura.

Há muitas técnicas analíticas que podem revelar informações sobre uma empresa.

Uma vez que o analista financeiro saiba disto, pode-se usar a técnica correta.

Índices financeiros são a ferramenta analítica de um analista. Índices são fáceis de computar, verificáveis e permitem comparações período a período e da empresa com outras de seu ramo de atividade.

Apresentaremos dois índices financeiros comumente utilizados, uma discussão de um modelo integrado para analisar o desempenho financeiro, uma análise do uso de índices financeiros para predizer falhas corporativas, e uma visão da evidência empírica no que diz respeito à estabilidade dos padrões dos índices no decorrer do tempo.

Os índices são relações que se estabelecem entre duas grandezas; facilitam sensivelmente o trabalho do analista, uma vez que a apreciação de certas relações ou percentuais é mais significativa (relevante) que a observação de montantes por si só.

A análise das demonstrações financeiras dedica-se ao cálculo de índices, de modo a avaliar o desempenho passado, presente e projetado da empresa, seja comparativamente com "padrões do ramo" em que atua, seja em uma análise de série temporal (comparação entre desempenho atual e o desempenho passado da empresa, visando determinar suas tendências presentes e futuras).

Permitem a inter-relação entre várias contas das demonstrações financeiras da empresa, facilitando que esta seja analisada sob vários ângulos.

Destaca-se, no entanto, que, para uma melhor avaliação da empresa, é conveniente que seus indicadores sejam comparados com os de outras empresas do mesmo setor de atuação (ramo de atividade), além de relacionados entre si.

Os mais conhecidos são os de liquidez, o estudo destes índices é feito analisando-se o índice de maneira absoluta, ou seja, a análise do significado intrínseco do índice (ou do índice por si só), ou comparando-se sua evolução nos vários períodos enfocados.

Por meio da medição dos relacionamentos entre dois números nas demonstrações financeiras, este método financeiro identifica, entre outras características, a liquidez da empresa.

É uma boa estratégia de análise calcular vários coeficientes, mas é importante manter em mente que, somente coeficientes operacionais selecionados, testarão adequadamente a posição financeira de uma empresa.

Os índices de liquidez dizem respeito à probabilidade da empresa em honrar seus compromissos no dia, e com os encargos contratuais acordados.

Portanto, são sinalizadores da sua capacidade de pagamento, apesar de não medir diretamente esta capacidade.

Na realidade, estes índices auferem a solidez do embasamento financeiro da empresa. Sendo assim, aquela empresa que depende de crédito em outro banco para liquidar seu contrato, poderá não satisfazer a condição de liquidez.

4.1.1Liquidez corrente

As análises preliminares demonstram um aumento nos ativos e passivos circulantes e uma diminuição na liquidez corrente, conforme descrito no Quadro 9, abaixo:

Quadro 9: Liquidez Corrente

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ATIVO CIRCULANTE	106.024	134.517	111.861	131.700	114.503	144.085
PASSIVO CIRCULANTE	22.681	31.366	39.842	56.797	30.546	68.904
ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE	4,67	4,29	2,81	2,32	3,75	2,09

Como o índice indica a solidez do embasamento financeiro da empresa frente aos seus compromissos de curto prazo, representa um fator importante para o pagamento da PLR a seus empregados, embora a análise comparativa demonstre uma redução dessa liquidez, que era de 4,67 reais em 1995, caindo para 2,09 reais em 2000.

Expressa quantas vezes os ativos circulantes da empresa “cobrem” os passivos circulantes.

Um índice de liquidez corrente maior de 1, significa que o valor contábil dos ativos circulantes é maior que a quantia dos passivos circulantes.

Sendo menor que 1, significa que a empresa não têm ativos circulantes suficientes para compensar os passivos circulantes.

Um aspecto que contribui para o redimensionamento da Liquidez Corrente, no sentido de elevá-la, é o Estoque estar avaliado pelo seu valor de mercado (valor de realização de venda), pois normalmente, é analisado pelo **Custo Histórico**.

Portanto, a Liquidez Corrente, sob este enfoque, será sempre mais pessimista do que a realidade, já que os Estoques serão realizados a valores de mercado e não de custo.

Não obstante, outras variáveis devem ser consideradas no decorrer deste tópico e uma premissa relevante deve ficar bem clara: a queda do Índice de Liquidez nem sempre significa perda da capacidade de pagamento (o que é depreciativo); pode significar uma Administração Financeira mais rigorosa (o que é louvável), diante da inflação.

Portanto, com um índice de Liquidez de 2,09, podemos dizer que, para cada unidade monetária que a empresa deve pagar a curto prazo, possui 2,09 em bens e direitos disponíveis e/ou realizáveis, também a curto prazo, exibindo, dessa forma, boa folga em termos de capacidade de cobrir seus compromissos.

4.1.2 Capital Circulante Líquido ou Capital de Giro Líquido

Já, o índice da dependência do capital circulante líquido em relação à qualidade das contas a receber, pode ser visto no Quadro 10 a seguir:

Quadro 10: Liquidez x Contas a Receber

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
CONTAS A RECEBER	16.621	19.457	25.132	24.595	31.789	45.641
ATIVO CIRCULANTE – PASSIVO CIRCULANTE	83.343	103.151	72.019	74.903	85.343	75.181
ÍNDICE DE CONTAS A RECEBER	0,20	0,19	0,35	0,32	0,37	0,61

O Capital Circulante Líquido mostra a falta ou excesso de Ativo Circulante em relação ao Passivo Circulante.

Quanto maior o Capital Circulante Líquido ou Capital de Giro Líquido, melhor para a empresa, pois ela terá uma folga financeira (não necessariamente espelhada como folga de caixa).

No nosso estudo de caso temos um índice final de 0,61, representante outro fator positivo para o pagamento da PLR aos colaboradores da organização.

Toda empresa tem um objeto social, o qual é definido tão logo seja constituída a pessoa jurídica.

Não obstante as sociedades estejam constantemente ampliando suas atividades, existe, em cada uma delas, uma linha mestra, definindo, assim, um campo peculiar de ação.

As operações da empresa devem, pois, convergir para um certo ciclo e este, se bem dimensionado, atendido e administrado, permitirá à mesma lucros, liquidez e sobrevivência para que suas operações continuem de forma saudável. Esta é, talvez, a análise mais importante, a mais dinâmica e a mais problemática que se possa efetuar sobre uma empresa. Afinal, estaremos tratando do seu dia-a-dia, ou seja, enfocando as compras de matérias-primas, seu processamento e estocagem, suas vendas, o recebimento das duplicatas e o pagamento dos fornecedores, salários, impostos e outros encargos operacionais. Serão naturais as implicações com adequação e eficiência de ativos fixos, dinâmica de mercados fornecedor e comprador, qualidade de clientes, margens brutas e operacionais e disponibilidades de financiamentos nas instituições bancárias.

4.2 O Lucro distribuível em relação ao conceito de manutenção do capital

Szuster (1985), define como uma das funções mais importantes, desempenhadas pela Contabilidade, a apuração do resultado empresarial. Sua definição e mensuração, entretanto, representam aspectos de extrema complexidade que são agravados pela flutuação de preços no Sistema Econômico. O valor do resultado apurado é útil a diversas finalidades, e o seu cálculo deve ser adaptado em funções destas.

Conforme Jaedicke (1.972), “a escolha de conceitos apropriados dependem de seu uso. Certamente decisões diferentes podem requerer dados quantitativos diferentes. O conceito de lucro poderia assim, ser escolhido de acordo com a sua utilização”.

Em relação ao conceito de lucro, Szuster (1985), abordou os que apresentam maiores condições de serem utilizados e que melhor atendam aos requisitos da Teoria da Contabilidade.

4.2.1 O conceito de lucro para a sua Distribuição

Segundo Hendriksen (1977), *"nas demonstrações contábeis apresentadas primordialmente para acionistas e investidores, o lucro líquido disponível para distribuição aos acionistas é usualmente considerado como a informação isolada mais importante contida nestas demonstrações"*.

Em termos da apuração do lucro como base para a distribuição de dividendos, um raciocínio amplamente difundido é o desenvolvido por Hicks (1946), onde este afirma *"A finalidade do cálculo do lucro, na prática dos negócios, é dar às pessoas uma indicação do quanto que elas possam consumir sem se empobrecerem"*.

Para complementar este raciocínio, define o lucro como o *"o valor máximo que uma pessoa possa consumir durante uma semana esperando ainda estar tão bem ao término desta, quanto o estava em seu início"*.

Esta definição, embora seja feita com base no plano individual, tem sua aplicação em termos empresariais.

O lucro seria então definido como o valor que a empresa pode consumir, durante certo período, sem alterar as condições iniciais.

A definição de lucro efetuada por Martins (1972), é coerente com este raciocínio. Este afirma, "Redito é o Resultado Econômico que pode ser retirado da Entidade num período, de forma tal que o Patrimônio Líquido, no final desse período, seja exatamente igual ao inicial".

Segundo Martins (1972), "*O valor do Redito é a diferença entre os Valores Econômicos do Patrimônio Líquido inicial e final de um período após exclusão dos acréscimos e decréscimos do Capital e da distribuição dos lucros*".

Não havendo acréscimos ou decréscimos de Capital, e o valor do Redito sendo igual ao do lucro distribuído, o Patrimônio Líquido Inicial e o Final seriam idênticos. Em consequência, o valor do Patrimônio Líquido seria mantido. Implica em poder se considerar o lucro como a importância máxima que poderia ser distribuída como dividendos, sem alteração do Patrimônio Líquido.

O lucro máximo a ser distribuído por uma empresa é considerado, assim, um Resíduo, que é obtido depois de haver a manutenção do Patrimônio Líquido. Esta forma de obtenção do lucro pode ser enquadrada na denominada Abordagem Estática, de Balanço ou na manutenção do Capital.

4.2.2 A necessidade de manutenção do capital e a função da contabilidade

Uma das responsabilidades básicas, da administração de uma empresa, deve consistir na preservação de seu capital. Conforme Ramos (1968), “esta é uma questão de básica importância para a vida de qualquer empresa”.

Segundo Hendriksen (1977), “que a decisão da manutenção do capital é de responsabilidade da administração ou, possivelmente, dos proprietários da empresa. A responsabilidade é reportar as quantias que são disponíveis para reinvestimento ou para distribuição aos acionistas e a alteração no capital da empresa. É importante distinguir os fluxos que, se distribuídos, não reduzem os futuros fluxos de caixa e aqueles que representam redução na riqueza”.

Dessa forma verifica-se a função da Contabilidade no sentido de fornecer a informação, do parâmetro máximo passível de distribuição, e que mantenha intacto o capital da empresa.

Tal fato pode ser constatado através da descrição efetuada por Rosen (1967) citando as afirmações de Goudeket: “O lucro é o valor que pode ser retirado sem reduzir o capital da empresa, que é a fonte do lucro. O fruto pode ser retirado, mas a árvore não deve ser abatida”.

4.2.3 Os conceitos de manutenção do capital: Capital Monetário e Capital Físico

São diversas as abordagens apresentadas em relação ao conceito de Manutenção do Capital. A divisão se concentra em duas grandes correntes, ou seja, do Capital Monetário ou Financeiro e a do Capital Físico ou Operacional.

Em relação ao conceito de Capital Monetário, é necessária a sua segmentação em duas concepções: o conceito de Capital Financeiro, sem reconhecer a variação do poder aquisitivo da moeda, que é coerente com a contabilidade tradicional a custos históricos, e o conceito de Capital Monetário corrigido, em termos do poder de compra geral.

O conceito monetário considera o total do valor investido pelos acionistas na empresa como o capital necessário de ser mantido. Este conceito é tido consistente ao objetivo básico do investidor, que deseja preservar e incrementar o valor monetário do seu investimento, sem considerar a forma e a qualidade dos ativos utilizados pela empresa.

O conceito de Capital Monetário Corrigido ajusta o capital investido, por um índice que possa medir a variação média de preços, ocorrida no Sistema Econômico. Sem dúvida, em uma economia inflacionária, este segundo deveria ser também considerado para efeito de aplicação prática.

O conceito de Capital Físico admite que o patrimônio da empresa é quantificado em termos de uma capacidade de operação, medida através do conjunto de bens necessários a esta, mensurados à data da avaliação. Só haverá lucro quando o Patrimônio for superior ao valor dos ativos, necessários para assegurar um mesmo nível de atividade. É coerente com o raciocínio que a empresa permanece em atividade devendo, para tanto, efetuar a reposição dos seus ativos.

A existência deste conceito é independente da ocorrência da inflação. É considerado que o conceito de capital monetário implica na inclusão de tal variação no Resultado, enquanto que o conceito de capital físico é coerente com a proposição de ajuste direto ao Patrimônio Líquido.

Esta polêmica é desnecessária, considerando-se como solução a proposta de Iudícibus (1980), ao afirmar que "*esta variação deveria passar pelo resultado do período, embora não fazendo parte do lucro operacional e não sendo esta parcela levada em conta para distribuição*".

O conceito de capital, em termos monetários, dada sua maior identificação à Contabilidade tradicional, tem sido adotado como base para a apresentação das Demonstrações Contábeis para os usuários externos. Com a atual tendência, de maior aplicação da Contabilidade a Valores Correntes, é provável que ocorra uma maior utilização deste conceito. O seu raciocínio foi adotado em alguns países como a Austrália, Inglaterra e Nova Zelândia. (Iudícibus, 1980).

Em relação ao enfoque da Teoria do Proprietário são apresentados dois conceitos:

I - Manutenção do Poder de Compra Geral do Acionista: é desejado manter o poder de compra do capital, de acordo com o Índice Geral que reflete a variação no preço de todos os produtos e serviços na Economia.

II - Manutenção do Poder de Compra de Consumo do Acionista: é pretendido manter o poder de compra dos fundos investidos pelos acionistas de acordo com a variação dos preços dos bens e serviços, consumidos pelos acionistas portadores de ações ordinárias.

Em relação ao enfoque da Teoria da Entidade são também apresentados dois conceitos, sendo que a análise se refere apenas aos ativos imobilizados. Os dois conceitos são:

I - Manutenção do Poder de Compra do Investimento da Entidade, este conceito é semelhante ao apresentado por Hendriksen, onde o lucro só será reconhecido se o poder de compra dos investimentos da empresa for mantido, podendo este ser alcançado através de três parâmetros:

- a) Poder de Compra do Investimento Geral, que consiste em um índice englobando a variação dos preços dos bens de capital que qualquer empresa possa adquirir;

b) Poder de Compra do Investimento da Empresa, que consiste em um índice que reúna a variação dos preços dos bens de capital que possam ser adquiridos pelo setor econômico onde se situa a empresa; O Poder de Compra do Investimento da Empresa, que consiste em um índice para cada empresa, sendo este baseado na variação dos preços dos bens de capital que cada empresa tem a possibilidade de adquirir. Neste ponto há uma divergência em relação ao conceito de Hendriksen citado anteriormente, pois este afirma que deveria ser considerada a variação dos preços dos bens de capital similares aos que foram adquiridos pela empresa no passado.

II - Manutenção da Capacidade Operacional da Empresa, neste conceito, o lucro será apenas reconhecido após a manutenção da capacidade específica da empresa, sendo esta constituída por todos os ativos. A sua avaliação será baseada, preferencialmente, nos valores de mercado de compra, de cada um dos ativos. Se não houver possibilidade desta ser obtida, deve ser considerada a hipótese da adoção de índices específicos.

O conceito de capacidade operacional tem várias alternativas, conforme descrito a seguir:

- a) A Capacidade Operacional é idêntica aos ativos possuídos atualmente pela empresa;
- b) A Capacidade Operacional é baseada no valor de mercado dos ativos mais recentes, incorporando aperfeiçoamentos tecnológicos necessários para produzir o mesmo volume de bens e serviços, produzidos pelos ativos existentes. Se a empresa já possui os ativos mais modernos, este conceito é igualado ao anterior;
- c) A Capacidade Operacional é baseada no valor de mercado dos ativos mais recentes, incorporando aperfeiçoamentos tecnológicos necessários para produzir o mesmo valor de idênticos bens e serviços, produzidos pelos ativos existentes. Tal resulta tomar por base o valor de mercado do ativo mais moderno, considerando qualquer redução no preço corrente de venda dos bens e serviços a serem produzidos com o ativo aperfeiçoado tecnologicamente. Se a empresa já possui os ativos mais modernos, este conceito é igual ao do item a.

4.2.4 A distribuição do Lucro relacionada à manutenção do Capital da Empresa

Quanto aos conceitos de manutenção do capital, parecem-nos lógicos, sendo aplicáveis a determinados aspectos da vida de uma empresa. Uma empresa, no horizonte do tempo, mesmo que não tenha alterado nem a parte sua atividade, deverá ter como objetivo a manutenção do capital em termos monetários corrigidos.

A Contabilidade, porém, tem a responsabilidade de apurar o resultado, a cada período da existência da empresa, ocorrendo também, com esta mesma freqüência, a decisão quanto à destinação do resultado, se este for positivo.

E para a tomada desta decisão, admitindo-se que a empresa está em Continuidade e não tenha a intenção de se afastar da atividade básica no momento, o lucro só deverá ser considerado passível de distribuição após haver a manutenção da Capacidade Física da empresa.

Dessa forma, esta irá constituir um limite e o lucro só poderá ser distribuído na parcela excedente a esta.

Este raciocínio prevalece quando o valor da capacidade física a ser mantida for superior ao capital monetário corrigido.

Se for inferior a este, a análise deverá ser efetuada com cautela, já que poderá ser obtido um Valor Passível de Distribuição que assegure a manutenção da capacidade física da empresa, mas que não garanta a manutenção do capital monetário corrigido.

A compatibilização dos dois conceitos faz-se necessária, não devendo haver o enfoque exclusivo no conceito de capital em termos físicos. A distinção entre o que é distribuição do lucro e devolução do capital, em termos monetários corrigidos, irá representar uma restituição do capital investido.



Destarte, quando a capacidade física a ser mantida for inferior ao valor do Capital monetário corrigido, este deve predominar.

Uma outra questão, necessária de ser abordada, consiste na distinção entre o conceito de Manutenção da Capacidade Física e Expansão da Empresa.

Para efeito de cálculo do Valor Passível de Distribuição, o conceito de manutenção da capacidade é empregado no sentido de Hicks, ou seja, o lucro é correspondente a parcela que pode ser distribuída. Desde que se tenha ao término do período, o que se tinha no início. O Patrimônio Líquido Final deverá ser confrontado com um valor consoante a este.

O lucro, que é considerado necessário de ser retido, não representa um reinvestimento opcional, mas, sim, a retenção de um valor obrigatório para que haja a ocorrência da manutenção da capacidade.

Pode ser, todavia, argumentado que manter apenas o mesmo nível de capacidade existente no início pode não ser suficiente como quando, por exemplo, o mercado está em crescimento, e a empresa, para manter a sua posição, deve também acompanhar tal evolução.

Este aspecto representa um acréscimo da capacidade em relação a existente no início, ou seja, uma expansão de uma parcela do lucro ou por outras formas como financiamentos ou novas subscrições de Capital.

Se houver a opção de financiá-la através da retenção do lucro, esta irá se constituir em um reinvestimento de uma parcela não obrigatória para a preservação da capacidade inicial, devendo ser, assim, evidenciada aos acionistas e considerada a sua aprovação.

A questão inversa poderá ocorrer em casos de empresas lucrativas, que estejam sofrendo queda em sua atividade e pretendam reduzir a sua capacidade física. O cálculo do Valor Passível de Distribuição será processado da mesma forma do anterior, com base na manutenção da estrutura existente no início do período.

Se a empresa pretender efetuar a distribuição de alguma parcela do lucro excedente ao Valor Passível de Distribuição deverá, inclusive, verificar a questão da manutenção do capital em termos monetários corrigidos, pois poderá haver uma devolução de capital. Esta poderá haver, mas nunca deverá ser confundida com lucro.

Em relação aos itens do Ativo integrantes da capacidade a ser preservada, admitindo-se a manutenção desta mesma quantidade, a empresa poderá vir a pretender efetuar a alteração da qualidade destes, substituindo-os por outros de gabarito superior, devendo isto ser considerado como uma expansão à capacidade inicial.

Se a alteração for processada para ativos de qualidade inferior, será considerada uma contração da capacidade, devendo ser observada a questão da manutenção do capital monetário corrigido.

Uma dificuldade quanto à manutenção da capacidade física nos estoques, pode vir a ocorrer nas empresas que efetuam as compras destes, de forma sazonal, e os financiam com recursos próprios.

O ideal para estas empresas seria que a data do Balanço de Encerramento, e a do cálculo do **Valor Passível de Distribuição (VPD)**, coincidissem com o momento em que esta pudesse efetuar a recomposição da quantidade de estoques integrantes da capacidade física.

O Custo das Mercadorias Vendidas poderia ser, assim, apurado com base no custo corrente da data e o **VPD** seria obtido com a segurança da manutenção da capacidade física.

Quando tal não é possível, e a empresa apura o resultado sem conhecimento do custo de reposição do estoque, esta deve tomar medidas prudentes para que ocorrer a manutenção da capacidade física.

Quanto mais alto for o nível da Capacidade financiada por Recursos Próprios, maior será a importância do conceito de Manutenção da Capacidade Física.

Em determinados casos, como em uma empresa comercial cujos estoques têm uma elevada rotação e são financiados automaticamente pelos fornecedores, que vende à vista e que não possui um ativo imobilizado material, o conceito pode ser considerado praticamente irrelevante.

Para uma empresa comercial que financia os estoques e o Ativo Imobilizado, em quantias significativas, através de Recursos Próprios, porém, o conceito de manutenção da capacidade física será grande importância.

Concluímos, assim, que o conceito de Capital Físico é extremamente importante para as empresas na adoção da PLR.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

A globalização e o consequente aumento da competitividade, vem exigindo das empresas uma preocupação crescente com a redução de seus custos fixos em geral e, particularmente, com a folha de pagamento, sensivelmente onerada pelos altos encargos trabalhistas impostos pela legislação brasileira.

As organizações precisam vencer seus paradigmas e evitar de trilhar o aparentemente caminho mais fácil, com solução a curto prazo, das demissões, onde perde grande parte da sua cultura empresarial ou seu capital intelectual, e adotar novas medidas de criatividade para fazer frente à concorrência, aumentando, com isso, sua competitividade e lucratividade.

A adoção de práticas modernas nas formas de remuneração, como a substituição parcial do aumento do salário-base via mérito, por salário variável via produtividade, e a utilização da metodologia de benefícios flexíveis e pagamento por habilidades, em substituição aos aumentos por “senioridade”, devem ser analisadas e estudadas com toda a seriedade e objetivo de propósitos.

A redução dos níveis hierárquicos, com as naturais restrições ao desenvolvimento das carreiras gerenciais, favorece a implementação de faixas salariais com maior amplitude bem como a mudança do conceito de cargo, para o conceito do homem, ponto central na determinação do Salário-Base, possibilita a aplicação da remuneração por competência.

A evolução tecnológica tem reforçado o desenvolvimento de novas formas de trabalho, com ênfase em atividades grupais como: Células de Trabalho, *Business Teams* (grupos de trabalho) e Grupos Autogerenciáveis.

Essas novas estruturas motivam a implantação de programas de salário variável e pagamento por habilidades.

A tendência é cada vez mais forte dos empregados rejeitarem os trabalhos rotineiros, e sem qualquer desafio, e compartilharem com o patrão na distribuição de parcelas dos ganhos (salário variável), mesmo que acompanhadas pelos riscos em dividir eventuais perdas.

A medida Provisória número 794, de doze de dezembro de 1994, sobre Participação nos Lucros ou Resultados, teve o mérito de ser suficientemente genérica, para não frear a criatividade e peculiaridades das empresas em estruturar seus modelos de PLR (Participação nos Lucros / Resultados), e suas sucessivas reedições, fomentaram o arcabouço empresarial para a consolidação resultante na Lei número 10.101 de 20 / 12 / 2000.

Suas principais determinações referem-se à obrigatoriedade das empresas negociarem com seus empregados, mediante seus representantes eleitos, indicação de um representante do Sindicato, a forma de distribuição dos resultados por meio de indicadores de produtividade, qualidade ou lucro.

Livre de encargos trabalhistas incidentes, o valor pago a título de PLR, não pode se constituir na base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, e poderá ser considerado como despesa operacional quando da apuração do lucro real.

Mesmo com a incidência do Imposto de Renda descontado na fonte, o benefício é favorável aos empregados, pois os valores da PLR são tributados de forma separada dos demais rendimentos do mês.

As empresas poderão efetuar o pagamento da PLR em duas parcelas no ano, desde que com intervalo mínimo de seis meses.

As oportunidades (vantagens) e ameaças (desvantagens), deverão ser cuidadosamente analisadas, na concepção das diretrizes que servirão de base para o desenho do plano PLR.

No nosso entendimento, o processo de implantação da PLR, deveria seguir as seguintes fases:

- a) Análise Estratégica: por meio de *benchmarking* (Processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado) junto às empresas do mercado selecionado, aprofundamento de conceitos pela participação em seminários e consultas a especialistas, o grupo de trabalho multifuncional deverá decidir pela conveniência ou não da implantação do projeto e qual o momento mais adequado para fazê-lo.

- b) Concepção do Projeto: as principais diretrizes deverão ser definidas, como a utilização de consultoria, tipo de negociação, participação nos lucros ou participação nos Resultados, população elegível, definição do fundo financeiro, treinamento dos negociadores da empresa e plano de divulgação. O plano PLR deverá ser submetido à apreciação e aprovação da diretoria.
- c) Processo de negociação: serão estruturadas as comissões de negociação da empresa, o programa de treinamento teórico/prático dos negociadores da empresa, definidas as normas da PLR com ênfase no processo de eleição dos representantes dos empregados/conceituação das metas/resultados (indicadores) e estabelecidas às regras do processo de negociação.
- d) Avaliação: acompanhamento contínuo das metas/resultados, assegurando sua maior visibilidade possível aos empregados; análise crítica das eventuais alterações nos indicadores acordados por razões de extrema excepcionalidade e realização de reunião de avaliação do projeto PLR, no último trimestre do exercício, com o envolvimento de todas as equipes de negociadores, implementando os ajustes que se fizerem necessários para o ano subsequente.

Salientamos que a decisão do quanto vai ser distribuído e o quanto realmente acontece, de forma descentralizada, isto é, empresa por empresa.

Através deste trabalho podemos também, identificar varias oportunidades de estudo e pesquisa, como:

- a) Qual seria a base correta para se calcular a PLR?
- b) Os resultados não operacionais deveriam compor esta base de cálculo?
- c) As receitas e despesas financeiras geradas pelo caixa deixado na empresa, pelos acionistas, para futuro aumento aporte de capital, deveriam compor esta base de cálculo?

As conclusões sobre as bases em que se devem calcular a PLR, têm como objetivo básico a manutenção do capital em termos monetários corrigidos; mas, para a sua continuidade também deve ser preservado o capital em termos físicos ou operacionais.

A **Contabilidade**, visando um melhor desempenho, deve se aperfeiçoar para fornecer informações que permitam a tomada de decisões acerca do destino do lucro de forma mais fundamentada.

Neste propósito, deve-se adotar um método contábil que reconheça as flutuações específicas dos preços dos ativos utilizados pela empresa, além dos efeitos da variação do Índice Geral de Preços, como o método do Custo Corrente Corrigido. Do lucro obtido pela empresa, no método do Custo Corrente Corrigido, é delimitado o valor máximo que pode ser distribuído sem que seja reduzido seu capital. Este valor é apurado desde que a empresa tenha preservado, ao término do período, o patrimônio que tinha no início.

De forma conjunta, se determina a parcela do lucro que deve ser obrigatoriamente retida para que seja mantido o Capital. A fixação destes valores, de modo preciso, é fundamental para que não haja o risco da empresa se descapitalizar, ao ser distribuída uma parcela de lucros excedente ao capital.

A análise do estudo deste caso concreto, considerando a história apresentada pela evolução do pagamento da PLR, somadas às medidas legais que a maioria dos países vêm adotando, quer de forma conceituidinária (tradição) ou sob a égide de dispositivos institucionais (leis específicas), nos leva a concluir que: com a adoção das medidas acauteladoras para elaboração de um plano com todas as salvaguardas e transparências, somadas a uma efetiva vontade de desenvolvimento empresarial, com produtividade e competitividade, apesar de todas as críticas e percalços apontados, a PLR é uma realidade presente no Brasil e no mundo, representando um sólido instrumento para o planejamento futuro das empresas nacionais, pois já foi ultrapassado o “*point of no return*”, ou seja, o ponto sem volta nas relações entre empresas e empregados.

CAPÍTULO 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARENDT, Hannah. **A condição humana.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1981.

BEAUCHAMP, Chantal. **Revolução industrial e crescimento econômico no século XIX.** São Paulo: Edições 70, 1998.

BONOMA, Thomas V. **Case research in marketing: opportunities, problems and process.** Journal of Marketing Research, vol. XXII, May, 1985.

BASSI, Marcos Sidnei. **A questão da participação dos trabalhadores nos lucros e resultados.** Revista Imes. 1997, n. 75, pp. 13-19.

CARMO, Paulo Sérgio do. **A ideologia do trabalho.** 7. ed. São Paulo: Moderna, 1992.

CHRISTOVÃO, Daniela. **Participação nos e resultados agora tem lei .** Jornal Valor Econômico. 2001, 07 jan., pp. E1.

CORRÊA, Waldir Evangelista. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas.** São Paulo: Atlas, 1999.

DEDECA, Claudio. **Racionalização econômica e trabalho no capitalismo.** Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1999.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. **A Participação nos lucros das empresas.** <http://www.dieese.org.br>, 01/05/2001.

FDG - FUNDAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL. **Glossário.** <http://www.fdg.org.br>, 16/08/2001.

FALCONI, Vicente. **Qualidade total – padronização de empresas.** Belo Horizonte: EDG, 1999.

FALCONI, Vicente. **TQC – controle da qualidade total.** 8. ed. Belo Horizonte: FCO, 1992.

FAYOL, Harry. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Afonso, VARGAS, Nilton. **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar.** São Paulo: Atlas, 1983.

FONSECA, Carlos J. C., LOURENÇO, Jorge T. V., ALLEN, José D. T. **TAO – terminologia do aprimoramento organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FRANCO, Hilário. **Participação dos empregados nos lucros das empresas.** Revista Brasileira de Contabilidade. n. 77, 1991, pp 35.

GARRIDO, Laércio Marques. **Participação nos lucros ou resultados.** São Paulo: Atlas, 1999.

GELLMERMAN, Saul W. **Motivação e produtividade.** São Paulo: Melhoramentos, 1976.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas responsabilidades.** Revista RAE. Vol. 35, n. 02, 1995, pp 57-63.

GOODEKET, A . **An applocation of replacement value theory.** USA: The Journal of Accountancy, jul, 1960.

HENDRIKSEN, Eldon S. **Accounting theory.** USA:Homewood, 1977.

HICKS, James R. **Value and capital.** London: Oxford University Press, 1946.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.
Participação nos lucros das empresas. <http://www.ibge.gov.br>, 10/09/2001.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1980.

JAEDICKE, Robert K. & SPROUSE. **Fluxos contábeis: rendas, fundos e capital.** São Paulo: Atlas, 1972.

JOÃO, Paulo Sérgio. **Participação nos lucros ou resultados.** São Paulo: Dialética, 1999.

LEONARDI, Victor. **História da indústria e do trabalho no Brasil.** São Paulo: Ática, 1991.

LOBOS, Júlio. **Participação dos trabalhadores nos lucros da empresa.** São Paulo: Centro de Pesquisa em Relações do Trabalho, 1994.

LUCAI, Tânia Regina de. **Indústria e trabalho na história do Brasil.** São Paulo: Contexto, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contribuição à avaliação do ativo intangível.** Tese de Doutorado defendida na FEA-USP. São Paulo, 1972.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços.** São Paulo: Pioneira, 1996.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Medida da produtividade na empresa moderna.** São Paulo: Pioneira, 1991.

MOURA, M. de M. **A participação nos lucros.** Rio de Janeiro: Coelho Branco, 1950.

NETO, B. V., HISATIAGO, J. & SARTIN, A. **A empresa e a participação do empregado.** São Paulo: Saraiva, 1971.

OLIVEIRA, Carlor Roberto. **História do Trabalho.** São Paulo: Ática, 1998.

PASTORE, J. **Participação nos lucros ou resultados – teoria e prática.** São Paulo: Edusp, 1995.

PRAZERES, Paulo Mundim. **Dicionário de termos da qualidade.** São Paulo: Atlas, 1996.

RAMOS, Alkindar de Toledo. **O problema da amortização dos bens depreciáveis e as necessidades administrativas das empresas.** Tese de Doutorado defendida na FEA-USP. São Paulo, 1968.

RITTNER, Daniel. **Cresce 70% o valor da divisão dos lucros.** Jornal O Estado de São Paulo. 2000, pp. A3.

ROSEN, L.S. **Replecement value accounting.** USA: The Accounting review, jan. 1967.

Sá, A . Lopes de, Sá, A . M. de. **Dicionário de contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1995.

SELLTIZ, Laclare, WRIGHTSMAN, Lawrence. S., COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** vol.1, 2 e 3. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SENATE, V.S. **The accounting establishment.** Washington: U.S. Government Printing Office, 1990.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 20. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

SMITH, Elizabeth. **Manual de produtividade.** São Paulo, CETOP, 1992.

SOBRAL, Carlos. **Sobe o valor da divisão dos lucros.** Jornal O Estado de São Paulo. 2000, 12 jan. pp. A3.

SZUSTER, Natan. **Análise do lucro passível de distribuição: uma abordagem reconhecendo a manutenção do capital da empresa.** Tese de Doutorado defendida na FEA-USP. São Paulo, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** 2o. ed. Rio de Janeiro, Bookman Companhia, 2001.

Índice Onomástico

ARENKT, Hannah. 14.

BEAUCHAMP, Chantal. 17, 18 e 28.

BONOMA, Thomas V. 8.

BASSI, Marcos Sidnei. 33.

CARMO, Paulo Sérgio do. 14.

CHRISTOVÃO, Daniela. 3.

CORRÊA, Waldir Evangelista. 39 e 42.

DEDECA, Claudio. 19, 20, 21 e 23.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. 3.

FDG - FUNDAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL. 145 e 147.

FALCONI, Vicente. 4, 46 e 47.

FAYOL, Hanry. 34 e 35.

FLEURY, Afonso, VARGAS, Nilton. 15 e 18.

FONSECA, Carlos J. C., LOURENÇO, Jorge T. V., ALLEN, José D. T. 148.

FRANCO, Hilário. 7.

GARRIDO, Laércio Marques. 33 e 34.

GELLMERMAN, Saul W. 46.

GODOY, Arilda Schmidt. 8.

GOODEKET, A. 92.

HENDRIKSEN, Eldon S. 90 e 92.

HICKS, James R. 90.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. 2, 5 e 6.

IUDÍCIBUS, Sergio de. 94.

JAEDICKE, Robert K. & SPROUSE. 90.

JOÃO, Paulo Sérgio. 33 e 37.

LEONARDI, Victor. 16, 22 e 25.

LOBOS, Júlio. 33 e 34.

LUCAI, Tânia Regina de. 21, 24 e 26.

MARTINS, Eliseu. 91.

MOREIRA, Daniel Augusto. 46.

MOURA, M. de M. 31 e 32.

NETO, B. V., HISATIAGO, J. & SARTIN, A. 13.

OLIVEIRA, Carlor Roberto. 19, 20, 25 e 27.

PASTORE, J. 1.

PRAZERES, Paulo Mundim. 147, 148 e 149.

RAMOS, Alkindar de Toledo. 92.

RITTNER, Daniel. 2.

ROSEN, L.S. 92

Sá, A . Lopes de, Sá A . M. de. 145, 146, 147, 148, 149 e 150.

SELLTIZ, Laclaire, WRIGHTSMAN, Lawrence. S., COOK, Stuart W. 8.

SENATE, V.S. 35.

SEVERINO, Antonio Joaquim. 8.

SMITH, Elizabeth. 46.

SOBRAL, Carlos. 7.

SZUSTER, Natan. 89 e 90.

YIN, Robert K. 8.

Índice Remissivo

Acordo, 3, 7, 35, 36, 45, 54, 96, 102, 127, 131, 132, 133 e 134.

Análise do Exercício, 61, 66, 72 e 84.

Balaço Patrimonial, 55.

Capital, 7, 16, 17, 20, 21, 33, 34, 35, 36, 41, 43, 47, 55, 57, 58, 90, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 110, 111, 127, 130, 132 e 136.

Capital Circulante, 57, 58, 90 e 91.

Contabilidade, 5, 8, 9, 11, 12, 46, 92, 93, 95, 96, 97, 101, 110, 123, 124 e 131.

Distribuição de lucro, 35, 36 e 37.

Estudo de Caso, IV, V, 4, 8, 91 e 117.

Fábricas, 13, 17, 18, 19, 20 e 32.

IBGE, XI, 2, 5, 6, 7 e 114.

Indicadores, VI, 11, 44, 45, 51, 87, 107, 109 e 133.

ISO 9000, 12, 63, 68 e 134.

Lei, 2, 3, 12, 26, 27, 28, 33, 38, 39, 40, 42, 43, 45, 51, 61, 67, 107, 111, 127, 128, 130 e 134.

Liquidez Corrente, 89 ,90 e 121.

Lucro, V, 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 22, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 52, 55, 56, 57, 62, 66, 67, 71, 72, 75, 76, 77, 81, 82, 83, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 107, 108, 109, 110, 111, 123, 127, 128, 129, 133, 134, 135 e 136.

Medida Provisória, 2, 38, 39, 42 e 107.

Meta, 1, 2, 3, 12, 19, 28, 38, 43, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 66, 109, 124, 125 e128.

Movimento Sindical, 22, 23, 24, 25, 26 e 29.

PLR, v, vi, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 30, 41, 42, 45, 48, 51, 52, 86, 89, 91, 105, 107, 108, 109, 110 e 111.

Produtividade, v, 3, 4, 7, 9, 11, 12, 14, 38, 42, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 59, 68, 70, 106, 107, 111, 114, 115, 117, 123, 127, 133 e 135.

Relações Trabalhistas, 10 e 13.

Trabalho, v, 1, 3, 5, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 27, 29, 32, 34, 35, 36, 40, 43, 47, 68, 78, 80, 83, 87, 107, 108, 110, 127, 130 e 133.

Anexo A: Planilha para Coleta de Dados

Planilha para coleta do indicador de produtividade e do Balanço Patrimonial da Organização pesquisada.

A presente pesquisa é parte de uma dissertação do curso de Mestrado em **Contabilidade**. O principal objetivo é colher dados sobre a produtividade e o lucro líquido da empresa para fins de ESTUDO E PESQUISA ACADÊMICOS.

Para o indicador dos níveis de produtividade preencher a planilha anexa, colocando o número cada mês e ano indicado na mesma. Anexar cópia do Balanço anual da empresa nos anos de 1996, 1997, 1998, 1999 e 2000 e o respectivo acordo para a Participação nos Lucros da Empresa.

Favor verificar e informar se o indicador sofreu alteração na forma de coleta ou tratamento dos dados que os compõem, pois estaremos comparando dados de vários anos.

No término da planilha existe um campo destinado a observações escritas, caso necessite utilize também o verso da folha.

Agradeço a colaboração dos envolvidos. Gostaria de salientar que possuo autorização da presidência desta empresa para a coleta dos dados.

Sergio Luis Boarin

Consultor Fiscal – Telefones: 9986 1758 e 3601 3488

PLANILHA PARA COLETA DE DADOS
Trabalho Acadêmico – Sergio Boarin (Consultor Fiscal)

Nome da Empresa: _____

Responsável pelo Sistema da Qualidade: _____

Responsável pela Contabilidade: _____

Data da Coleta dos Dados: _____

ANO DE 1996	Prod. Real (%)	Prod. Meta (%)	% Cumprida da Meta	ANO DE 1997	Prod. Real (%)	Prod. Meta (%)	% Cumprida da Meta
Janeiro				Janeiro			
Fevereiro				Fevereiro			
Março				Março			
Abril				Abril			
Maio				Maio			
Junho				Junho			
Julho				Julho			
Agosto				Agosto			
Setembro				Setembro			
Outubro				Outubro			
Novembro				Novembro			
Dezembro				Dezembro			
ANO DE 1998	Prod. Real (%)	Prod. Meta (%)	% Cumprida da Meta	ANO DE 1999	Prod. Real (%)	Prod. Meta (%)	% Cumprida da Meta
Janeiro				Janeiro			
Fevereiro				Fevereiro			
Março				Março			
Abril				Abril			
Maio				Maio			
Junho				Junho			
Julho				Julho			
Agosto				Agosto			
Setembro				Setembro			
Outubro				Outubro			
Novembro				Novembro			
Dezembro				Dezembro			

Prod. = Produtividade

% Cumprida da Meta = A porcentagem cumprida da meta estipulada

PLANILHA PARA COLETA DE DADOS
Trabalho Acadêmico – Sergio Boarin (Consultor Fiscal)

ANO DE 2000	Prod. Real (%)	Prod. Meta (%)	% Cumprida da Meta
Janeiro			
Fevereiro			
Março			
Abril			
Maio			
Junho			
Julho			
Agosto			
Setembro			
Outubro			
Novembro			
Dezembro			

Prod. = Produtividade

% Cumprida da Meta = A porcentagem cumprida da meta estipulada

PLANILHA PARA COLETA DE DADOS
Trabalho Acadêmico – Sergio Boarin (Consultor Fiscal)

OBSERVAÇÕES PERTINENTES:

Anexo B: Lei Federal número 10.101 de 19 de dezembro de 2000

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, e dá outras providências.

Faço saber que o Presidente da Republica adotou a Medida Provisória n. 1.982-77, de 23 de novembro de 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI da Constituição.

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I – comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II – convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I – índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II – programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º Não se equipara a empresa, para fins deste Lei:

I – a pessoa física;

II – a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

- a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculada;
- b) aplique integralmente os seus resultados em sua atividade institucional e no País;
- c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;
- d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos mais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhistico, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração de lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional às participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I – Mediação;

II – arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedade de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art. 6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória n. 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

Art. 8º Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES, Presidente

GLOSSÁRIO

Vários termos utilizados na área industrial e da **Contabilidade** possuem significados próprios, muitas vezes diferentes dos encontrados em dicionários e, também, apresentam controvérsias em seu entendimento.

- **Benchmarking:** Processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado. O objetivo do "benchmarking" é o de conhecer e, se possível, de incorporar o que os outros estão fazendo de melhor. Tipos de Benchmarking: Interno, quando se compara atividades semelhantes dentro da mesma organização; Competitivo, quando se compara atividades semelhantes com os concorrentes; Funcional, quando se compara atividades semelhantes conduzidas dentro de empresas de ramos diferentes, conforme FDG (2001).
- **Depreciação:** Fato contábil que demonstra a privação de valor que os valores imobilizados de utilização sofrem com o passar do tempo. Também é conhecido como perda de valor pelo uso. Deve fazer parte das contas que registram os diversos elementos de formação de crédito, conforme Sá (1995).
- **Despesas Operacionais:** São gastos diretamente ligados à atividade da empresa, considerados como despesas ou gastos normais ou ordinárias da empresa, conforme Sá (1995).

- **Despesas do Exercício Seguinte:** Também é denominada de Despesas Antecipadas. São despesas que, quitadas, são de outros exercícios, isto é, são gastos apropriáveis no futuro exercício. Muitas são as despesas dessa natureza e se referem sempre às incidências a serem carregadas a posteriori. O fato de uma despesa qualquer ter sido quitada, não possui relação direta com o exercício em questão, conforme Sá (1995).
- **Dividendo:** Parcela do lucro da organização, com objetivo de remunerar o capital do sócio ou acionista. O estatuto da empresa, normalmente, fixa as normas de atribuição dos dividendos e formas de pagamento, bem como as épocas, conforme Sá (1995).
- **Duplicatas:** Título de crédito formal, nominativo, emitido por comerciante com a mesma data, valor global e vencimento da fatura, representativo e comprobatório de crédito preexistente (venda de mercadoria a prazo), com destino a aceite e pagamento do comprador, circulável por meio de endosso e que deve cumprir às normas do direito cambiário. Pode ser classificada como duplicata a pagar (representa o valor dos débitos que uma determinada empresa tem com seus fornecedores, descendentes de duplicatas emitidas contra a empresa) ou duplicatas a receber. Representa o valor dos créditos que uma determinada empresa tem com seus clientes, descendentes de duplicatas emitidas contra eles por vendas de mercadorias), conforme Sá (1995).

- **Exercício:** Espaço de tempo em que se constatam fatos contábeis, normalmente representa o ano astronômico (tempo em que começa, desenrola e termina a ação da administração patrimonial). Também é conhecido como período de tempo uniforme em relação à gestão de negócios ou o espaço de tempo de ação administrativa sobre o patrimônio, conforme Sá (1995).
- **Fluxo de Caixa:** Fluxo da liquidez, isto é, o curso que no decorrer do tempo mostra o confronto entre os recursos de recebimentos e os desembolsos por pagamentos. Também é conhecido como uma maneira rápida de mostrar o comportamento da liquidez ou capacidade de dispor dinheiro para as obrigações financeiras, conforme Sá (1995).
- **Grupos de Trabalho:** Grupo de colaboradores que desenvolvem um Projeto de diversas áreas da empresa, coordenados ou supervisionados por um gerente ou supervisor. O grupo é dissolvido quando o Projeto estiver completado, segundo FDG (2001).
- **Indicadores:** Dados estatísticos relativos à situação de um determinado produto ou serviço. Exemplos: indicadores de qualidade e de produtividade, conforme Prazeres (1996). Também são denominados de dados estatísticos relativos à situação de um determinado produto ou serviço, segundo Fonseca (1997).

- **Normas ISO 9000:** Conjunto de normas internacionais para gestão e garantia da qualidade de produtos e serviços, podendo ser aplicadas em qualquer tipo de empresa. Foi criada em 1979 com o objetivo de unificar uma série de normas existentes na época. Na revisão de 1994 tinha-se um conjunto de cinco normas basicamente, na revisão de 2000 ficaram apenas 3 normas, conforme Prazeres (1996). No Brasil, a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) por meio do Comitê Brasileiro da Qualidade (CB25), é responsável pelas normas que receberam a denominação de NBR ISO 9000.

- **Kanban:** Palavra da língua japonesa que quer dizer “cartão visível”. Representa uma técnica de gestão de materiais e produção no momento certo, sendo controlada por meios visuais ou auditivos. Nos cartões existem informações de o que deve ser produzido, como, quando e onde produzir e também com que matéria-prima, conforme Prazeres (1996).

- **Lucro Bruto:** Diferença produzida pela comparação entre o preço de venda e o custo de fabricação ou de aquisição de um determinado produto ou bem. Também recebe o nome de Lucro Comercial ou Lucro Técnico. O Lucro Bruto agrupa itens gerais, porém não possui gastos e receitas que não sejam estritamente técnicos, conforme Sá (1995).

- **Lucro Líquido:** é o resultado obtido pela diferença entre todas as receitas globais e todos os custos globais do exercício. É conhecido como o resultado final de um exercício ou lucro do exercício, conforme Sá (1995).
- **Patrimônio Líquido:** Valor proveniente da diferença entre os valores do Ativo e as dívidas da empresa expressas no Passivo Circulante e no Passível Exigível a Longo Prazo, conforme Sá (1995).
- **Produtividade:** Relação entre o *output* e o *input* requerido para a produção de um determinado item. Pode ser medido através da taxa de valor agregado, isto é, da relação entre os resultados / recursos ou também da relação entre faturamento / recursos. Também é conhecido como a medida de rendimento de um processo, conforme Prazeres (1996).
- **Provisão:** Parte retirada dos resultados da empresa ou de seus meios financeiros, para sanar despesas que devem ser realizadas ou também para flutuações de Caixa. Também é conhecida como uma reserva de valor para atender a possíveis gastos certos, conforme Sá (1995).
- **Realizável:** Conjunto de contas, da classificação financeira que contém os valores de capacidade de reversão em moeda, podendo ser a maior ou a menor prazo, conforme Sá (1995).

- **Receita Financeira:** Título de conta que se destina ao registro das receitas oriundas dos bens numerários e créditos, como juros, descontos de fornecedores sobre a antecipação de pagamentos e ágios sobre moedas. É conhecida como receita advinda dos diversos componentes do sistema financeiro da organização em questão, conforme Sá (1995).
- **Reserva:** Acantamento do capital; valor original do lucro ou da reavaliação do ativo que se destina à garantia do capital próprio em giro. Também é denominado como os valores que representam o excedente sobre o capital social de uma determinada organização. Representam também as autogarantias do capital, fazendo parte do capital próprio da empresa, conforme Sá (1995).
- **Receita Operacional:** Receita que provém da atividade de uma organização (sistema de elemento material e pessoal que busca a realização de um fim e que em sentido dinâmico origina uma série de fatos que concorrem para a formação e o desenvolvimento da sociedade) durante um período ou exercício. As receitas operacionais podem ser técnicas e complementares, conforme Sá (1995).
- **Resultado:** É sinônimo de lucro ou perda; representa o efeito da gestão sobre o patrimônio, conforme Sá (1995).

