

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS**

**IMPACTO DO SISTEMA DE INCENTIVO NA SAÚDE
FINANCEIRA DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

Osasco
2020

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS**

ARETHA DE MAGALHÃES CAMPOS

**IMPACTO DO SISTEMA DE INCENTIVO NA SAÚDE
FINANCEIRA DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de São Paulo como
requisito para aprovação no curso de
Bacharelado em Ciências Contábeis

Orientadora: Profa. Dra. Simone Alves da
Costa

Osasco
2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco
e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C198i CAMPOS, Aretha de Magalhães
Impacto do sistema de incentivo na saúde financeira de
uma indústria farmacêutica / Aretha de Magalhães Campos. -
2020.
24 f.

Trabalho de conclusão de curso (Ciências Contábeis) -
Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política,
Economia e Negócios, Osasco, 2020.

Orientador: Profª. Drª. Simone Alves da Costa.

1. Sistemas de incentivo. 2. Saúde financeira. 3. Empresas -
Finanças. 4. Desempenho - Avaliação. 5. Controladoria. I. Costa,
Profª. Drª. Simone Alves da, II. TCC - Unifesp/EPPEN. III. Título.

CDD: 657

RESUMO

Se para cada indivíduo motivação está relacionada a fatores diferentes, é muito difícil para grandes instituições conseguirem manter todos os funcionários sempre motivados. Por isso, é muito importante que os interesses individuais, os quais motivam os funcionários, estejam alinhados com os interesses da companhia. O presente artigo tem como objetivo estudar os possíveis impactos de um sistema de incentivo na saúde financeira de uma indústria farmacêutica, analisando a efetividade do sistema frente aos resultados apresentados pelos funcionários. Trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa de grande porte, localizada em São Paulo. O estudo tem natureza qualitativa e descritiva e utiliza como técnicas a análise documental, pesquisa participante e entrevista semiestruturada. 19 funcionários de dois segmentos de vendas diferentes tiveram seus resultados analisados de forma comparativa durante três anos. Os resultados indicam que o impacto do sistema de incentivo na saúde financeira é positivo, visto que o retorno gerado para a companhia é alto quando comparado aos valores pagos aos funcionários. Além disso, a partir da análise dos resultados verifica-se que o sistema adotado é eficaz, visto que apenas 31% dos funcionários não conseguiu atingir o valor mínimo esperado pela empresa. Desse modo, verifica-se que a companhia consegue mobilizar esforços e fazer com que seus objetivos sejam alcançados com os valores de incentivo que oferece aos funcionários, atestando a efetividade do sistema adotado e melhorando a saúde financeira da companhia.

Palavras-chave: Sistema de Incentivo. Saúde financeira. Avaliação de Desempenho. Controladoria.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. Problema de pesquisa e objetivo	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1. Avaliação de Desempenho	7
2.2. Sistema de Incentivos	8
2.2.1 Tipos de Sistemas de Incentivo	10
2.3. Saúde Financeira	11
3. METODOLOGIA	12
3.1 Breve descrição da empresa	13
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	14
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21
7. ANEXO I – ROTEIRO DA ENTREVISTA	25

1. INTRODUÇÃO

Estar motivado significa mobilizar esforços para realizar determinada tarefa, ou seja, motivação é a razão pela qual as pessoas são estimuladas a realizar uma ação (ANTUNES; STEFANO; BERLATO, 2013). Motivação é um conjunto de fatores psicológicos ou biológicos que provocam o despertar de ações, orientações (que podem estar baseadas na realização de metas) e o aumento ou não da intensidade e persistência para que aconteçam. (TODOROV; MOREIRA, 2005).

Se para cada indivíduo motivação está relacionada a fatores diferentes, é muito difícil para grandes instituições conseguirem conhecer todos os fatores e manter os funcionários sempre motivados, fazendo com que a produtividade seja alta. Estudar a motivação no ambiente de trabalho é assunto bastante valorizado devido ao estreito relacionamento existente entre a produtividade individual e a organizacional. A questão está na relação dos interesses da organização com os interesses do indivíduo (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Dessa forma, é muito importante que os interesses do empregado, relacionados a satisfação pessoal e expectativas, e da empresa, relacionados ao desempenho de tarefas e às estratégias definidas, estejam alinhados. Uma conhecida saída para este alinhamento é o plano de incentivo que muitas empresas ao redor do mundo adotam.

É comum dentro das organizações que a performance dos funcionários seja medida em determinadas tarefas para que seja possível quantificar de maneira fácil se as estratégias definidas estão próximas de serem alcançadas. Essa mensuração é feita a partir de uma avaliação de desempenho, que tem por finalidade tornar mais qualificado e eficaz o serviço prestado, sendo possível individualmente detectar as potencialidades e deficiências dos colaboradores (LAMPERT; DEWES, 2016, p. 3).

Muitas empresas ainda, para garantir que seus interesses sejam alcançados, adotam sistemas de incentivo para bonificar aqueles que atingem as metas estabelecidas. Este sistema cria competitividade entre os funcionários, motiva-os pelo prêmio ofertado e busca garantir que os interesses individuais estejam alinhados aos interesses da organização. As empresas utilizam ferramentas de incentivo para alinhar seus interesses com os dos empregados, a fim de influenciar os comportamentos deles a alcançar o nível de desempenho desejado (GONZAGA; YOSHINAGA; JUNIOR, 2014).

O atingimento das metas estabelecidas pode estar totalmente relacionado ao resultado da organização. Por isso, durante seu exercício a empresa define e utiliza indicadores para medir sua saúde financeira, a fim de demonstrar a situação que a empresa se encontra e verificar se as estratégias adotadas auxiliam na efetividade do resultado financeiro. As empresas precisam dispor de instrumentos para a tomada de decisão, bem como alocar seus recursos financeiros de maneira eficiente, escolhendo a melhor alternativa a fim de que possam ter o retorno esperado sobre o capital inicialmente investido. (MEDEIROS *et al.*, 2012, p. 2)

1.1. Problema de pesquisa e objetivo

Planos de recompensas colaboram para a definição de estratégias que influenciem o comportamento dos indivíduos. Estes planos são bem sucedidos quando têm congruência com as metas e a estrutura da organização, influenciando os empregados a direcionar seus esforços ao desempenho dos objetivos organizacionais. (FOCHESATTO, 2002). Dito isto, um plano de incentivo define, para cada funcionário elegível, quais as metas e qual o prêmio para aqueles que atingem o objetivo final. Com isso, as instituições

procuram garantir que o nível de produtividade seja sempre alto e, conseqüentemente, que o lucro da empresa cresça.

Mas, apesar de existir esta relação diretamente proporcional entre a motivação dos funcionários, o nível de produtividade e o lucro, as empresas precisam ser bastante cuidadosas ao definir as regras e as metas de cada um, para evitar que desempenhos abaixo do esperado não sejam também premiados e a saúde financeira da empresa afetada. A saúde financeira de uma empresa é medida a partir de índices que têm o objetivo de evidenciar determinados aspectos da situação financeira ou econômica. A utilização destes índices possibilita maior controle, mensuração e avaliação dos resultados obtidos pela organização (MEDEIROS *et al.*, 2012).

O objetivo principal deste trabalho é estudar quais os possíveis impactos de um sistema de incentivo na saúde financeira de uma indústria farmacêutica. Como objetivos específicos se pretende analisar a efetividade do plano frente aos resultados apresentados pelos funcionários, verificar se as metas definidas os motivam a atingir os objetivos em razão dos prêmios oferecidos e analisar quais ganhos ou perdas financeiras o plano de incentivos adotado pode trazer à saúde financeira da organização.

A relevância deste trabalho se dá pela influência que um sistema de incentivo pode ter na saúde financeira de uma empresa, levando em consideração que a adoção desse tipo de sistema implica em investimentos por parte da organização em seus funcionários, bem como que a empresa aplica seu capital esperando pelo retorno que isso pode lhe trazer. Por isso, a congruência de interesses se faz importante porque chegar aos objetivos que a empresa busca significa colher os retornos dos investimentos feitos, para ambos os lados.

Um sistema de remuneração representa um grande investimento para as empresas, fundamental para o atingimento de seus objetivos (FAVARIM, 2011). Por isso, implementar um sistema que não traz retornos, ou que traz retornos abaixo do esperado, prejudica a saúde financeira da empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta tópicos da análise de três assuntos estudados para desenvolver este artigo: avaliação de desempenho, sistema de incentivos e saúde financeira.

2.1. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um tema complexo que deve levar em consideração a área, o nível de atuação e a situação temporal ou condições do ambiente (OLIVEIRA; RIBEIRO, 2020, p. 2). É um meio crítico entre o planejamento e o controle e pode ser definida como o processo através do qual se identifica o grau de contribuição de uma pessoa ou equipe para o alcance dos objetivos e metas de uma organização (LAMPERT; DEWES, 2016, p. 4)

Para Martins *et al.* (2012), a avaliação é instrumento do processo de gestão de desempenho que tem o objetivo de gerenciar de maneira eficaz as atividades empresariais, contribuindo com resultados favoráveis para a eficácia da empresa. É uma forma de se verificar escolhas em um processo de tomada de decisão, suportar a formulação de alternativas de ação ou de resolver problemas eventualmente detectados (SOUZA; ITO; VALADÃO, 2009)

A avaliação de desempenho pode ser vista como um instrumento de diferenciação no mercado porque a análise e mensuração do desempenho dos colaboradores, atrelada à motivação, traz melhora contínua na performance e no alcance dos objetivos (LAMPERT; DEWES, 2016)

Para Beuren, Eggert e Santos (2020), o sucesso da utilização da avaliação de desempenho está atrelado às escolhas relacionadas aos instrumentos utilizados no processo, entendendo que esses devem ter relação direta com os objetivos e resultados almejados pela organização. Os critérios de avaliação de desempenho são a demonstração do que se pretende alcançar (CALVETTI; LACERDA; BERNARDES, 2019).

O processo de avaliação de desempenho precisa estar atrelado às características da empresa e à cultura organizacional para que seja obtido um resultado eficaz. Caso contrário, corre-se o risco de criar um ambiente desfavorável, que gere inseguranças e frustrações nos empregados envolvidos (MARTINS *et al.*, 2012; PINHEIRO, 2011).

Segundo Pinheiro (2011), a avaliação de desempenho deve ser eficiente para conseguir identificar a maneira com que os resultados alcançados pelos empregados, a partir de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, têm orientado a organização para o alcance de suas metas estratégicas.

De acordo com Lamperti e Dewes (2016), a avaliação de desempenho é importante para o comprometimento e desenvolvimento das organizações, deve estar ajustada aos propósitos e estratégias da organização e de acordo com a capacidade daqueles que a executam.

Os sistemas de avaliação de desempenho devem estar alinhados com as estratégias empresariais e as medidas de avaliação devem ser definidas com base em fatores controláveis pelos avaliados. Isto porque, seguindo o Princípio da Controlabilidade, um funcionário não poderia ser responsável por resultados que não estejam sob sua responsabilidade (AGUIAR *et al.* 2012). Este princípio evita que o nível de motivação dos funcionários seja afetado negativamente e relaciona diretamente os sistemas de incentivos com as práticas de avaliação e com controladoria.

2.2. Sistema de Incentivos

Um sistema de incentivos tem o papel de reconhecer e influenciar o comportamento e o investimento de esforços em determinados objetivos. Segundo Santos (2012), muitos estudos apontam que o planejamento cuidadoso de um sistema de incentivos pode trazer resultados positivos, tanto relacionados à dedicação dos funcionários às suas atividades, quanto melhorando a performance individual nelas.

Um sistema de incentivos é um mecanismo produtivo de mudança e reorientação das empresas no sentido da geração de resultados (ANTUNES; STEFANO; BERLATO, 2011). Trata-se de uma ferramenta de reconhecimento que estimula os funcionários a empregar esforços em objetivos estipulados pela empresa, esperando que a produtividade aumente e o resultado seja alcançado com melhor desempenho.

Adebisi e Oladipo (2014) apresentam um conceito chamado *Total Reward*. Refere-se a um modelo que garante que um nível adequado de atenção e consideração seja dado aos elementos financeiros ou não-financeiros dos fatores motivacionais antes que uma política de reconhecimento seja comunicada aos empregados. Esse conceito está totalmente conectado com as definições de sistemas de incentivo e reforça o argumento de que os fatores motivacionais dos indivíduos envolvidos precisam ser levados em consideração no momento de se definir uma política.

Segundo Rotundo e Arias (2010), para todas as relações contratuais um sistema de incentivos deveria ser desenhado para estabelecer de forma clara quais são os recursos aportados, as atividades a realizar e qual a compensação pelo desempenho alcançado. Este sistema deveria estimular os funcionários a melhorar o desempenho e, como consequência, alcançar os objetivos da companhia, que se tornariam, dentre outros, os seus objetivos também. O autor ainda afirma que o mais importante é que as

compensações sejam proporcionais ao esforço ou ao aporte de recursos empregados para alcançar o fim desejado.

Como o sistema de incentivos está muito relacionado com os interesses individuais, as empresas precisam estar preparadas para evitar os Custos de Agência. É nesse momento que a Controladoria demonstra sua importância frente à Teoria da Agência, quando serve de apoio para que se consiga reduzir a assimetria informacional e servir de embasamento para a tomada de decisões (ARRUDA; MADRUGA; FREITAS JUNIOR, 2008).

A hipótese fundamental da Teoria da Agência é que os envolvidos, principal e agente, têm interesses diferentes e cada um deles busca maximizar seus próprios objetivos, mesmo que estes sejam contrários aos interesses do outro ou da organização. Estes conflitos de interesse geram Custos de Agência, que são custos necessários para reduzir ou monitorar as ações dos indivíduos. Estes custos relacionam-se com os mecanismos de Governança Corporativa e podem ser desde a contratação de uma auditoria independente, o estabelecimento de medidas de controle ou até mesmo a implementação de um sistema de incentivos.

Este problema de agência também se fundamenta sob as questões de assimetria de informações – situação em que uma das partes possui informações decisivas e relevantes sobre a transação e consegue tirar vantagem da outra parte com elas – e riscos morais – advindos do risco do interesse próprio dos agentes que acabam enganando os principais em benefício próprio (ARRUDA; MADRUGA; FREITAS JUNIOR, 2008).

Os benefícios concedidos aos empregados têm o objetivo de motivar e fazer com que haja congruência entre os interesses do principal e do agente, contribuindo para reduzir os conflitos e os custos de agência (TANNURI *et al.*, 2013).

O estudo dos Contratos Imperfeitos trouxe grandes contribuições para a Teoria dos Contratos. Isto porque, segundo Oliver Hart (2017), os contratos reais são mal formulados, incapazes de prever todas as contingências que possam acontecer durante o tempo e acabam deixando de considerar fatos importantes, sendo considerados imperfeitos.

Em sua teoria, Hart (2017) além de estudar a incompletude dos contratos, também desenvolve o conceito de Direito do Controle Residual. Este conceito trata sobre a propriedade da decisão entre as partes contratantes. Ou seja, em uma situação onde uma das partes se torna dependente da outra para receber certo benefício, a segunda se torna a proprietária dos direitos de decisão. Como acontece nos contratos incentivados, os funcionários se tornam dependentes do atingimento das metas estabelecidas pela organização para receber os prêmios ofertados. A empresa se torna detentora dos direitos de decisão e os conflitos de interesse são minimizados.

Como os contratos não são perfeitos e não é possível prever todas as particularidades que podem existir, as organizações buscam adotar métodos que reduzam os conflitos de agência. Uma maneira é a estruturação de políticas de incentivos relacionadas com o desempenho dos colaboradores com a suposição de que estes motivarão os funcionários a agir de maneiras mais favoráveis a companhia. (HOFF; VICENTE, 2016)

O modelo *Principal-Agent* desenvolvido na Teoria dos Contratos também trata sobre o tipo de relação compensatória que pode existir com a implementação de um sistema de incentivos em uma empresa. Esse modelo estabelece que, quando um indivíduo chamado de Principal deseja que outro, chamado de Agente, realize determinadas tarefas que envolvam custos ao segundo, compensações podem ser usadas para induzi-lo a realizar determinada tarefa adequadamente. Segundo Bugarin (2016), é

simples reconhecer que qualquer relação de trabalho possa ser exercida à luz do modelo *Principal-Agent*.

Segundo Lima (2014), o sistema de incentivos deve ser fator determinante para o bom desempenho dos colaboradores, e não apenas um instrumento adicional das organizações para gerar motivação.

Contratos incentivados são modelados de maneira a fornecer os incentivos apropriados ao indivíduo que esteja disposto a adotar um curso de ação similar ao de determinada estratégia definida pela organização. Estes contratos são eficientes quando equilibram o custo de enfrentar e suportar o risco com os ganhos decorrente do incentivo (BLAY, 1995).

2.2.1 Tipos de Sistemas de Incentivo

Os sistemas de incentivos podem ser de vários tipos, dependendo da estratégia da organização. Para este artigo, foram considerados os seguintes modelos: remuneração por produtividade, remuneração baseada em competências, participação nos lucros ou resultados e remuneração por resultados.

Remuneração por produtividade pode ser definida como o pagamento de determinado valor por unidade produzida (REIS NETO, 2004). Esse tipo de incentivo interliga diretamente o pagamento com o desempenho, fazendo com que os funcionários desempenhem suas reais capacidades produtivas, gerando maiores receitas para a companhia (BLAY, 1995).

Segundo Blay (1995), é possível aumentar a produtividade, a motivação e o faturamento a partir de contratos incentivados por produtividade, desde que a estratégia empresarial esteja alinhada com os objetivos do contrato e que as responsabilidades e as recompensas estejam em equilíbrio. Além disso, o autor afirma que a consequência do desalinhamento entre as estratégias e o sistema de incentivo é a exposição da organização aos Custos de Agência.

Segundo Mathis e Jackson (2008), a remuneração baseada em competências recompensa os indivíduos pelos recursos que eles demonstram e adquirem. Nesse sistema, os funcionários começam com um nível básico de remuneração e recebem aumentos à medida que aprendem a fazer outros trabalhos ou ganham habilidades e conhecimentos adicionais e, assim, se tornam mais valiosos para o empregador.

De acordo com pesquisa realizada por Ribeiro *et al.* (2005), na qual os autores buscaram identificar a percepção dos gestores a respeito desse tipo de remuneração, é possível concluir que a remuneração baseada em competência motiva os indivíduos a buscar o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas habilidades. Porém, este tipo de remuneração pode causar frustrações pelo não reconhecimento de competências julgadas importantes pelos empregados envolvidos.

Outro tipo de sistema de incentivo é a Participação nos Lucros ou Resultados, que distribui parte dos lucros da organização aos funcionários. Segundo Reis Neto (2004), a meta estabelecida para o programa de incentivo é o próprio lucro da organização. Os principais objetivos desse plano são: aumento da produtividade e do desempenho organizacional, atração e retenção de funcionários, melhora na qualidade do serviço e aumento da moral dos funcionários (MATHIS; JACKSON, 2008).

Conforme Reis Neto (2004), a Remuneração por Resultados estabelece metas com o intuito de medir resultados específicos, possibilitando às pessoas que sejam premiadas de maneira individual ou coletiva. Esse tipo de remuneração exige maior experiência dos gestores na definição de metas para que os prêmios não sejam pagos quando a empresa estiver apresentando prejuízos. Outro grande desafio está em encontrar os indicadores mais adequados para medir o desempenho neste sistema.

O sistema de remuneração por resultados é amplamente utilizado em empresas de diversos ramos e geralmente mede desempenhos relacionados a vendas, margem de contribuição, satisfação dos clientes, produtividade, preço, volume, entre outros.

2.3. Saúde Financeira

A ideia de saúde financeira pode ser vista como a capacidade da companhia em manter o equilíbrio entre as mudanças nas condições do ambiente em que está inserida e os interesses de todos os participantes do negócio. (CSIKOSOVA; JANOSKOVA; CULKOVA, 2019)

Saúde financeira é o meio pelo qual pode-se mensurar de forma geral os aspectos financeiros de uma empresa, incluindo o valor dos ativos que possui. Uma boa saúde financeira é parte integrante da manutenção das operações e do crescimento futuro, além de demonstrar se os ativos da empresa são suficientes para cobrir seus passivos. Por isso é tão importante avaliar se a situação financeira de uma empresa é saudável ou não. (GANGULY, 2007)

O conceito de saúde financeira está relacionado ao bom desempenho da organização, com sua capacidade de criação de valor e com o modo como a organização utiliza seus ativos para gerar resultados. Esse conceito está totalmente relacionado com as demonstrações financeiras e com as decisões que a empresa toma baseadas no que a controladoria dispõe. Ela surge com uma contribuição para o cumprimento da missão e dos objetivos nas organizações, com o intuito de superar a adoção desapropriada de controles exclusivamente financeiros e contábeis (JULIÃO, 2003).

Segundo Frezatti (2005), o sucesso contínuo das organizações depende da obtenção de vantagens competitivas no ambiente em que operam. Tais vantagens são alcançadas com a utilização de mecanismos de gestão empresarial, geralmente baseados em indicadores, que auxiliam os gestores na tomada de decisão.

A saúde financeira é geralmente medida por indicadores econômicos e financeiros que podem ser divididos em quatro grandes grupos: liquidez, endividamento, rentabilidade e operacional. Esses indicadores são calculados com base nas demonstrações financeiras publicadas pelas organizações. Segundo Silva e Souza (2011), a análise das demonstrações é uma ferramenta gerencial que dá aos usuários das informações contábeis a capacidade de compreender a situação financeira, econômica e patrimonial das organizações.

A controladoria pode influenciar de diferentes maneiras o resultado econômico e a saúde financeira das organizações. Segundo Silva, Marcal e Sarso (2018), o papel fundamental da controladoria é assegurar e conduzir esforços para que a organização atinja seu resultado global. O autor ainda salienta que a controladoria alimenta os gestores com informações que possam induzi-los a tomar decisões que otimizem o resultado da organização.

Os processos da controladoria podem ser divididos em três fases:

- a) Planejamento: auxilia a empresa a realizar suas atividades de forma organizada, previsível e de maneira a poupar recursos que poderiam incorrer em custos operacionais. Também auxilia no estabelecimento das prioridades e desenvolvimento de planos de contingências (TRINDADE *et al.*, 2013). O planejamento é essencial para “aprimorar a qualidade do processo, planejar qual a melhor maneira e qual a melhor decisão que deve ser tomada.” (SILVA; MARCAL; SARSO, 2018, p. 74);
- b) Execução: consolida as ações planejadas de forma que a empresa consiga alcançar os objetivos esperados. É durante esta fase que os gestores buscarão melhorar o

resultado da empresa, levando em consideração a situação atual (MACHADO, 2011);

- c) Controle: tem o objetivo de comparar o planejado com o executado, analisando a eficácia da organização (SILVA; MARCAL; SARSO, 2018). Tem a função de “assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos objetivos que foram anteriormente estabelecidos.” (JULIÃO, 2003, p. 14) O principal produto obtido desta fase são ações corretivas, identificadas por meio das transações realizadas, que podem ajudar a melhorar o resultado da empresa (MACHADO, 2011).

Através do controle e planejamento dos sistemas de informação e dos modelos de gestão, a Controladoria exerce um papel crucial no fornecimento de bases sólidas para a execução dos diversos planos organizacionais. (MARTINS *et al.*, 2012, p. 15). Dessa forma, consegue atingir seu objetivo de promover a eficácia das decisões tomadas, estejam estas envolvidas com quaisquer partes da organização: gerencial, executivo, operacional (MARTINS *et al.*, 2012, p. 3)

O papel do Controller se torna importante para os resultados da organização, pois ele busca suprir os gestores com informações que melhorem a eficácia empresarial. Isso demanda que tenham capacidade de analisar o desempenho e os resultados anteriores da organização com o objetivo de identificar ações de otimização e aprimoramento (MACHADO *et al.*, 2010).

A utilização de indicadores estratégicos para análise das informações aumenta a eficácia das decisões de uma organização e, por consequência, pode melhorar a saúde financeira. Aspectos relacionados à avaliação de desempenho e seus respectivos sistemas de incentivo têm papel fundamental nesse processo.

3. METODOLOGIA

O estudo realizado tem natureza qualitativa e descritiva. Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a análise qualitativa considera a complexidade dos dados e, por isso, não pode ser traduzida em números. Os dados são analisados de forma indutiva, sem que métodos ou técnicas estatísticas sejam utilizados. Já a natureza descritiva apresenta as características de determinada população ou fenômeno e envolve o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados, como o uso de questionários ou entrevistas (MORESI, 2003).

A pesquisa foi realizada em uma empresa de grande porte do ramo farmacêutico, localizada em São Paulo. Métodos e procedimentos técnicos característicos de um estudo de caso foram utilizados. Esse tipo de procedimento é usado “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.” (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS; 2010, p. 28).

As técnicas utilizadas para realizar o estudo de caso foram: análise documental, pesquisa participante e entrevista semiestruturada. A análise documental expressa-se pela análise e verificação dos documentos apresentados no Quadro 1. A pesquisa participante se caracteriza pela interação entre a pesquisadora e os membros da organização em estudo. A entrevista do tipo semiestruturada se fez necessária para confirmar informações e inferências realizadas, além de servir como segunda fonte de coleta de dados.

De acordo com os documentos definidos no Quadro 1, 19 funcionários, de dois segmentos de vendas diferentes, tiveram seus resultados analisados, de forma comparativa durante três anos, com o objetivo de verificar a efetividade dos sistemas de incentivo vigentes frente à remuneração recebida.

Quadro 1 - Documentos utilizados na análise documental

Tipo de Documento	Utilização
Políticas de Incentivo (de 2017 a 2019)	Estes documentos servem para definir de maneira clara quais são os objetivos e as premiações. Pode ser descrito como o regulamento do sistema.
Termo de Aceite	Neste documento tem definidas quais serão as metas utilizadas para medir o desempenho de cada funcionário. Para que seja válido, o funcionário deve aceitá-lo de acordo com as condições estabelecidas. As metas dos funcionários são totalmente relacionadas aos valores de vendas, diferindo apenas de acordo com a carteira de atendimento ou o segmento em que estão inseridos. Ou seja, nenhum funcionário apresenta métricas subjetivas de avaliação.
Memória de Cálculo de Desempenho	Documento que descreve de forma detalhada os cálculos efetuados para chegar nos valores finais apresentados.
Relatório de Desempenho	Neste relatório ficam expostos os valores de desempenho dos funcionários de acordo com as metas definidas, por região. Neste relatório também é possível acompanhar o desempenho da companhia através do KPI de produtividade, que avalia a eficiência do sistema de incentivo mensurando a quantidade de recursos empregados em relação aos resultados obtidos.

Fonte: Elaboração própria.

Para melhor compreensão dos mecanismos de avaliação de desempenho, foi entrevistada a Controller da organização com o objetivo de entender a contribuição da controladoria na otimização dos resultados empresariais e na utilização de indicadores na avaliação da saúde financeira. Essa profissional foi contatada posteriormente, à medida que surgiram dúvidas sobre o processo realizado. As respostas recebidas foram trianguladas com a análise documental e a observação participante. O roteiro da entrevista semiestruturada (Anexo I) foi baseado nos trabalhos de Santos (2012), Pinheiro (2011), Martins *et al.* (2012), Frezatti (2005) e Silva, Marcal e Sarso (2018).

A saúde financeira da empresa foi medida a partir do seu faturamento de vendas. Esta prática é bastante utilizada no mercado, visto que este indicador aponta a quantidade vendida e o quanto de valor foi gerado para o negócio a partir de suas vendas. A partir da análise do faturamento a empresa é capaz de acompanhar o atingimento de suas metas, realizar comparações com os anos anteriores e até identificar a necessidade de realinhar suas estratégias.

3.1 Breve descrição da empresa

A empresa objeto de estudo deste trabalho é líder em diferentes setores, multinacional de capital aberto e tem mais de 50 mil colaboradores pelo mundo. Dentre os setores de atuação da empresa, a amostragem utilizada foi do setor de Biociência, que se concentra em oferecer produtos e serviços para a indústria de ciências da vida, utilizados tanto em laboratórios de pesquisa, quanto na indústria farmacêutica.

É uma empresa consolidada no mercado, com estrutura organizacional eficiente e bastante preocupada com a sustentabilidade e diversidade social. Segue uma estratégia de gestão voltada ao crescimento e desenvolvimento de pessoas, investindo em treinamentos que melhorem a performance e mantenham a motivação dos colaboradores.

A empresa desenhou para os últimos quatro anos um planejamento estratégico focado no crescimento acelerado da organização, de maneira que passou a investir de forma mais agressiva na identificação e retenção de talentos de alta performance. Em 2019, como consequência, teve a necessidade de redesenhar seu sistema de incentivos

para conseguir premiar e incentivar isso. Dessa forma, investiu em uma nova curva de pagamentos mais agressiva para performances consideradas excelentes e na capacidade dos líderes de motivar seus funcionários a atingir os resultados esperados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor entendimento da dinâmica e estrutura dos sistemas de incentivos vigentes entre 2017 e 2019 foi elaborado o quadro a seguir. Considerando que o sistema de 2017 e 2018 era o mesmo, as informações desses anos foram agrupadas.

Quadro 2 - Descrição comparativa entre os sistemas de incentivo durante os anos

	2017 e 2018	2019
Pagamento de performance por período	Pagamento mensal + recuperação anual (Calcula-se o desempenho anual do funcionário e subtrai todos os valores já recebidos ao longo do ano. O saldo, se maior que zero, é denominado de recuperação).	Adiantamentos mensais (equivalentes à 90% de atingimento) + pagamento trimestral (se o desempenho do funcionário for superior a 90%) + recuperação anual (Calcula-se o desempenho anual do funcionário e subtrai todos os valores já recebidos ao longo do ano. O saldo, se maior que zero, é denominado de recuperação).
Curva de pagamento	Os pagamentos eram feitos entre 95% e 150% de atingimento. Os funcionários eram classificados por tabelas, definidas de acordo com o cargo, que determinavam o valor de pagamento, de acordo com o desempenho atingido.	Os pagamentos eram feitos entre 90% e 105% de atingimento no trimestre. O máximo de pagamento para a recuperação anual era 150%. Para todos os funcionários era utilizada a mesma tabela de valores de pagamento de incentivo.
Definição da cota	A cota dos funcionários era definida de acordo com o potencial de crescimento dos clientes e conforme a estratégia de crescimento da companhia.	A cota dos funcionários era definida de acordo com o potencial de crescimento dos clientes e conforme a estratégia de crescimento da companhia.

Fonte: Elaboração própria a partir da análise das Políticas de Incentivo

A partir das informações observadas no quadro 2, é possível verificar que o tipo de sistema de incentivo adotado pela empresa durante os três anos foi o de Remuneração por Resultados e que com o passar do tempo estes tiveram estrutura, dinâmica e política de pagamentos diferentes. Isso porque, em 2019, a periodicidade dos pagamentos mudou de mensal para trimestral, a curva foi redesenhada com novos valores de máximo e mínimo de atingimento e uma nova política de incentivos foi adotada.

Apesar disso, a finalidade da implementação do sistema não mudou. Segundo resposta da controller entrevistada, o objetivo do sistema de incentivos foi, e continua sendo, uma forma de recompensar os funcionários pelas receitas geradas, motivá-los e, principalmente, criar a congruência necessária entre os interesses da companhia e os do funcionário, evitando os conflitos de agência. A partir da análise documental e participante, é possível afirmar que a finalidade do sistema definida pela controller é verdadeira, pois apesar da motivação ser um dos fatores que embasam a execução do sistema, a prioridade é a criação da congruência de objetivos entre a empresa e os funcionários.

Além da congruência criada entre os objetivos das duas partes (empresa e funcionário), alguns mecanismos são adotados pela empresa para evitar que possíveis conflitos de interesses aconteçam. Entre estes mecanismos, também chamados de Custos de Agência, estão a adoção do processo de *Four Eyes Approval* – mecanismo de controle

que garante diligência e transparência na apuração dos resultados e valores pagos de incentivo, envolvendo, neste caso, gerentes e controllers na revisão e aprovação dos cálculos realizados -, a aplicação de um teto de pagamento de 105% de atingimento dentro dos trimestres – recompensando altas performances e ao mesmo tempo garantindo um fluxo estável de pagamento que não coloque em risco os valores anuais previstos de incentivos dos funcionários – e a adoção de auditoria interna – com foco no controle e inibição do gerenciamento de resultados. Tais dados foram obtidos por meio da documentação observada e confirmados em entrevista.

As vantagens obtidas com a mudança no sistema de incentivo são, sobretudo, a adoção de uma política mais detalhada e abrangente a todos os funcionários elegíveis, que respalda as partes envolvidas com relação aos direitos e deveres, e o controle mais eficiente do desempenho dos funcionários de forma a melhor gerenciar como os pagamentos de incentivos podem afetar a situação financeira da companhia. “No antigo sistema de incentivo os funcionários podiam extrapolar, a gente não tinha muito controle. No sistema novo (...) a gente consegue verificar se o que foi realmente vendido cobre o que o funcionário está recebendo de incentivo.” (CONTROLLER, 2020).

A nova dinâmica de pagamentos, com a criação dos adiantamentos mensais independentes do desempenho atingido, criou um fluxo de pagamento mais estável para os funcionários. Como no antigo sistema o pagamento, mesmo mensal, dependia do desempenho, corria-se o risco de em alguns meses os funcionários receberem valores pouco ou nada relevantes. Para a companhia essa era vista como uma forma justa de punição pelo não atingimento das metas, mas o funcionário poderia ficar em uma situação financeira prejudicada.

O novo sistema também igualou a curva de pagamento dos funcionários que antes era definida de acordo com o cargo. Em 100% de atingimento, as curvas de 2018 e 2019 pagam exatamente os mesmos valores de incentivo. Acima disso, a curva de 2019 torna-se mais agressiva, alinhando-se à estratégia empresarial de premiar funcionários com alta performance.

O montante anual de incentivo que o funcionário recebe continua sendo definido de acordo com o cargo de ocupação. Durante os três anos a cota dos funcionários foi definida de acordo com o potencial de crescimento dos clientes que formam a carteira de cada funcionário, atrelado ao crescimento esperado da companhia para o ano em questão. Segundo depoimento da Controller, os resultados de venda dos funcionários subsidiam o plano de aperfeiçoamento das metas dos próximos anos porque a empresa baseia-se na quantidade efetiva de venda do funcionário para planejar as metas futuras.

Com relação aos riscos dos sistemas implementados, segundo informações obtidas a partir da documentação observada, pode-se dizer que o maior deles sempre esteve relacionado a saúde financeira da organização. Visto que a empresa não tinha muito controle sobre o desempenho dos funcionários em 2017 e 2018, principalmente porque o teto máximo de atingimento era bastante alto (150%), a empresa podia em certos meses pagar valores muito altos de incentivos e em outros não pagar nada. Essa inconstância aliada com a falta de controle efetivo da quantidade de vendas que gerava o resultado da performance de cada um, afetava (ou poderia afetar) de forma significativa os índices de produtividade da empresa, impactando a saúde financeira.

Para o sistema implementado em 2019, o maior risco que a empresa corria era o de fazer pagamentos indevidos aos funcionários que não atingissem a meta estabelecida. Isso poderia acontecer em razão dos adiantamentos mensais que a companhia pagava antes de saber sobre o desempenho do funcionário. Quando isso acontecia, a empresa não pedia o ressarcimento ao funcionário, mas descontava o débito dos valores futuros. Segundo o relato da Controller, esse era um risco calculado, visto que a empresa fazia

uma provisão de pagamento baseada em 100% de atingimento para todos os funcionários. Como alguns atingiam mais e outros menos, o resultado era automaticamente compensado.

A Tabela 1 classifica os funcionários por nível de performance. Tais níveis foram criados para auxiliar os gerentes a controlar o desempenho das equipes e significam, respectivamente: abaixo do esperado, mínimo esperado, meta e performance de excelência.

Tabela 1 - Classificação de funcionário por nível de desempenho

Nível	Qtde. Funcionários (%)	Total Pago por Nível
2017		
< 90%	32%	22.475
90% - 99%	16%	42.235
100% - 105%	5%	21.190
> 105%	47%	272.216
2018		
< 90%	5%	11.769
90% - 99%	26%	80.374
100% - 105%	21%	80.374
> 105%	47%	282.954
2019		
< 90%	32%	29.063
90% - 99%	37%	96.073
100% - 105%	11%	45.043
> 105%	21%	158.935

Fonte: Elaboração própria

A partir das informações da Tabela 1 é possível inferir que o ano de 2018 foi o melhor com relação ao desempenho dos funcionários, visto que 68% deles atingiram a meta ou tiveram performance de excelência. Como consequência, 2018 foi o ano em que a companhia teve mais gastos com pagamento de incentivos.

Analisando a cota de vendas dos funcionários que tiveram performance de excelência em 2018, verifica-se que os valores das cotas de alguns diminuiu no ano seguinte e de outros aumentou. Esses valores confirmam a informação de que as cotas de venda não estão relacionadas ao desempenho do funcionário, já que nem todos aqueles que tiveram performance excelente em 2018 tiveram suas cotas aumentadas em 2019.

Quanto aos valores pagos, é possível verificar que as curvas de pagamento mudaram de maneira significativa durante os anos. Em 2017 e 2018, 47% dos funcionários tiveram performance de excelência. Esse fato, em 2018, acarretou, aproximadamente, 10 mil reais a mais em despesas para a companhia do que em 2017. Para 2019 é possível verificar através dos resultados que o valor pago de incentivo aos funcionários com performance de excelência é proporcionalmente maior que os dois

últimos anos, sendo possível inferir que alta performance está concentrada em poucos funcionários em 2019, enquanto nos outros anos ela foi mais diluída, heterogênea.

Em 2018, 26% dos funcionários tiveram performance mínima esperada e 21% atingiram a meta. Estes dois níveis de desempenho geraram para a empresa o mesmo valor a pagar de incentivo aos funcionários. Dessa forma, é possível inferir que a curva de pagamentos de 2018 não premiava tanto a mais aqueles que atingissem a performance esperada, visto que atingir o mínimo pagava basicamente o mesmo valor.

Durante os anos de 2017 e 2019, 32% dos funcionários tiveram desempenho abaixo do esperado, mas em 2019 o valor de incentivo pago foi quase 8 mil reais maior. Esse aumento indica que mesmo com performances baixas, a curva de pagamentos de 2019 premia mais os funcionários, provavelmente em decorrência dos adiantamentos mensais pagos.

Tabela 2 - Análise de atingimento versus pagamento por funcionário

Funcionário	2017		2018		2019	
	% Ating.	Total Pago	% Ating.	Total Pago	% Ating.	Total Pago
1	118%	30.132	111%	30.900	96%	13.248
2	97%	14.669	96%	13.614	103%	21.031
3	117%	29.484	100%	13.800	93%	10.764
4	75%	550	102%	25.050	96%	13.248
5	113%	26.935	75%	11.769	105%	24.012
6	81%	3.424	97%	20.250	94%	11.592
7	104%	21.190	115%	32.500	69%	1.987
8	85%	8.712	90%	12.810	88%	3.726
9	52%	-	110%	18.000	203%	45.540
10	108%	23.738	94%	18.600	129%	38.150
11	91%	10.658	94%	15.100	99%	16.585
12	86%	3.958	121%	35.500	123%	36.039
13	98%	16.908	100%	16.524	88%	4.471
14	140%	40.500	116%	33.000	98%	14.904
15	121%	32.044	107%	27.054	78%	6.193
16	128%	36.515	117%	33.500	99%	15.732
17	79%	5.831	105%	25.000	80%	5.895
18	114%	28.797	130%	40.000	83%	6.790
19	125%	24.071	115%	32.500	132%	39.206

Fonte: Elaboração própria

Analisando a efetividade da implementação dos sistemas de incentivo como forma de motivação ao atingimento das metas, a partir dos dados da Tabela 2, é possível inferir

que para os funcionários 2, 9, 10, 11, 12 e 19 os sistemas de incentivo foram efetivos, visto que ao longo dos anos o desempenho deles aumentou. Por outro lado, o desempenho dos funcionários 1, 3, 7, 13, 14, 15, 16 e 18 diminuiu com os anos, chegando-se à conclusão de que o sistema não foi efetivo suficiente para motivar esses funcionários a atingir as metas estabelecidas.

Analisando o desempenho dos funcionários 4, 5, 6, 8 e 17 não é possível inferir sobre a efetividade do sistema, dado que estes funcionários não mantiveram um padrão de aumento ou diminuição do desempenho. Estes resultados sugerem que o ajuste e adoção da nova política de incentivos foi mais favorável à empresa, pois deixou de premiar aqueles com performances consideradas ruins e não passou a considerar outros fatores não-monetários, e que talvez pudessem motivar mais fortemente os funcionários a atingir melhores resultados, para avaliar seus desempenhos.

Apesar das inferências feitas sobre a efetividade dos sistemas a partir do desempenho anual dos funcionários, é sabido que não é apenas o fator motivacional que faz com que o desempenho de um funcionário seja bom ou ruim. Podem existir funcionários suficientemente motivados, mas que atendem clientes que passaram a comprar os produtos da concorrência, por exemplo. Ou ainda, funcionários que atendem um segmento de vendas que não teve o desempenho econômico esperado durante o ano. Ou seja, outras variáveis também podem interferir no desempenho. Assim, foram considerados os valores anuais de desempenho - que compreendem aos meses de altas e baixas performances - e criado o padrão de observação a partir dos dados dos três anos.

Tabela 3 - Análise de Produtividade

	Vendas	Total Pago de Incentivos	Índice (%)
2017	108.286.183	358.116	0,33%
2018	93.072.745	455.472	0,49%
2019	122.308.346	329.113	0,27%

Fonte: Elaboração própria

A partir dos valores na Tabela 3 é possível analisar a produtividade da companhia com relação aos pagamentos de incentivo. Esse índice, segundo a Controller entrevistada, o principal KPI (*Key Performance Indicator*) pela companhia para gestão dos incentivos. Ele mede a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados.

Considerando apenas as vendas realizadas pelos funcionários observados e o valor anual pago de incentivos, é possível verificar que o ano de 2018 teve índice de produtividade baixo se comparado a 2017 e 2019, porque pagou mais incentivos com número menor de vendas.

O ano de 2019 foi o mais produtivo, apesar de a Tabela 2 nos mostrar que apenas 32% dos funcionários atingiram a meta ou tiveram performance de excelência. Isso porque esse foi o ano em que esses funcionários tiveram melhor número de vendas e, em contrapartida, o ano que a empresa menos investiu em incentivos para tais funcionários.

O índice de produtividade do ano de 2019 pode ser explicado por uma concentração de alta performance em poucos funcionários. Isto porque um dos segmentos em estudo teve vendas maiores que o esperado, principalmente por causa de um grande contrato de venda para um produto específico. Dessa forma, reitera-se que o ano de 2019 foi diferente por concentrar as boas performances que nos anos anteriores estavam diluídas entre os funcionários. Estas inferências são feitas com base na documentação observada e confirmadas em entrevista com a controller.

Analisando os valores relacionados somente aos 19 funcionários considerados para este trabalho, é possível inferir que o valor pago de incentivos é suficientemente motivador, visto que apenas 31% dos funcionários não conseguiu atingir o valor mínimo esperado pela companhia em 2019. O atingimento das metas pela maioria dos funcionários evidencia que os recursos aplicados pela empresa no sistema de incentivo são capazes de trazer retornos para a companhia que ajudam a solidificar sua saúde financeira que, de acordo com Ganguly (2007), está relacionada com a manutenção das operações da companhia e com o seu crescimento futuro.

Segundo a percepção da controller, a contribuição da controladoria para a otimização dos resultados da companhia está, principalmente, na divulgação dos relatórios financeiros que são utilizados para a tomada de decisões estratégicas. Tais relatórios são construídos a partir da avaliação mensal do andamento da companhia e da efetividade do sistema de incentivo.

Durante a análise dos documentos e através da observação dos processos é possível inferir que os mecanismos utilizados para garantir a transparência e integridade dos resultados são efetivos, pois seguem as diretrizes de compliance adotadas pela empresa – sistema de *four eyes approval* que envolve a aprovação da controladoria e dos gerentes das equipes -, não apresentam pontos de auditoria relacionados a possíveis fraudes ou manipulação dos resultados, os dados são extraídos de sistema ERP validado e a equipe responsável pelo cálculo e apuração dos resultados é de área específica, sem vínculos ou funções relacionadas com as áreas elegíveis aos incentivos.

Finalmente, é possível concluir que a proposta da teoria não se distancia muito das práticas da companhia. Isso porque, como dito por Tamoyo e Paschoal (2003), são diferentes os fatores motivacionais de cada indivíduo, dessa forma se torna bastante difícil conseguir fazer com que todas as pessoas envolvidas estejam sempre motivadas da mesma maneira. E, considerando o porte da empresa estudada e a quantidade de funcionários elegíveis ao sistema, é esperado que nem todos os envolvidos tenham o mesmo desempenho e motivação. Por isso, premiar aqueles que têm melhores performances e punir aqueles que não atingem os valores esperados é uma maneira justa de mantê-los motivados e engajados a se esforçarem para atingir os propósitos da companhia.

Dessa forma, o sistema de incentivo assume o papel de mecanismo facilitador e/ou garantidor da congruência de interesses da companhia e dos funcionários, diminuindo os conflitos de agência. Este mecanismo se alinha ao pensamento de Hoff e Vicente (2016), no qual a utilização de sistema de recompensa baseado em desempenho ajuda a companhia a reduzir os conflitos de interesse e motiva os funcionários a agir de maneiras mais favoráveis às estratégias empresariais, melhorando os resultados alcançados e a saúde financeira da companhia.

Além disso, a principal contribuição da controladoria para a companhia se aproxima muito do que já havia sido dito por Silva, Marcal e Sarso (2018), sobre ser influenciadora direta das decisões que guiam os caminhos da organização através das informações que disponibiliza, visto que os relatórios divulgados pela controladoria são verdadeiros balizadores dos caminhos que a empresa traça.

Ademais, Frezatti (2005) relaciona o sucesso das organizações ao modo como elas aproveitam as vantagens competitivas que obtêm com o uso de indicadores. A empresa faz gestão mensal dos indicadores e utiliza-os para controlar de forma mais efetiva não só os valores de incentivos pagos, mas também todas as despesas e outras contas que formam seu resultado.

A partir de análise realizada com base nos indicadores apresentados, é possível observar que o impacto causado pelo sistema de incentivo é positivo, visto que a

quantidade de vendas geradas para a companhia é tão grande se comparada ao valor pago de incentivo que o torna pouco relevante. Dessa forma, entende-se que a companhia consegue mobilizar esforços e fazer com que seus objetivos sejam alcançados com os valores de incentivo que oferece aos funcionários, tornando o sistema efetivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo verificar os possíveis impactos do sistema de incentivo na saúde financeira de uma organização, analisando a efetividade com relação ao atingimento dos objetivos.

A análise dos dados permite observar que existe uma forte relação entre a Teoria da Agência, o sistema de incentivos adotado e a saúde financeira da organização. Isto, principalmente, pelo papel que o sistema de incentivos exerce de facilitador da congruência de interesses que diminui os conflitos de agência, melhora os resultados alcançados e a saúde financeira da organização.

A efetividade do plano com relação ao atingimento dos resultados pode ser confirmada com a observação de que apenas 31% dos funcionários não conseguiram atingir o valor mínimo esperado pela companhia. E, como dito por Tamoyo e Paschoal (2003), como os fatores motivacionais são diferentes para os indivíduos, conseguir manter a maioria dos funcionários motivados torna-se uma tarefa bastante complexa e valorizada.

A partir dos resultados observados verifica-se que o impacto na saúde financeira provocado pelo sistema de recompensas é positivo, visto que os recursos aplicados trazem resultados bastante favoráveis a companhia. Além disso, o sistema de incentivo adotado é considerado efetivo, uma vez que gera retornos altos a companhia, principalmente quando comparados aos investimentos realizados. Nota-se que a adoção do novo sistema, implementado em 2019, trouxe muitas vantagens para a empresa e para os funcionários, como uma nova dinâmica de pagamentos, uma política mais detalhada e melhor estrutura com relação à gestão sobre os desempenhos e pagamentos dos funcionários. Além disso, como os fatores motivacionais são diferentes para os indivíduos, é possível concluir que se torna bastante complexo manter todos com o mesmo nível de esforço, motivação e desempenho.

É possível verificar que a controladoria desempenha papel influente no controle e nas decisões estratégicas que levam resultados mais efetivos para a companhia a partir das informações que dispõe, visto que estas servem de embasamento para as decisões estratégicas e que a forma como são expostas e divulgadas trilha os caminhos que a empresa pode percorrer para atingir seus objetivos de forma mais eficiente.

Como fatores limitantes a realização deste trabalho destaca-se a quantidade e o tipo de informação compartilhada, visto que nem todos os dados envolvidos no processo puderam ser divulgados pelo caráter de confidencialidade que guardam e por se tratar de informações estratégicas para a companhia.

Este trabalho contribui no sentido de estudar em profundidade como os mecanismos relacionados ao sistema de incentivo impactam a saúde financeira de uma organização de grande porte do ramo farmacêutico. Embora pareça trivial a aplicação de tais sistemas, ao longo do trabalho foi demonstrado que a aplicação disso aos diferentes perfis motivacionais pode ser complexa. Ademais, nem sempre a academia dispõe de acesso a números e pessoas que irão auxiliar no processo de averiguação proposto pela pesquisa. Nesse caso, a pesquisa participante foi fundamental para possibilitar uma ampla triangulação dos dados.

Para futuras pesquisas relacionadas ao tema, sugere-se estudar outros ramos de mercado, sobre os sistemas de recompensas adotados, auxiliando-as no aumento da

efetividade da aplicação de sistemas de incentivo que tragam resultados mais eficientes no que tange à saúde financeira das companhias. Além disso sugere-se estudar o tema de Gerenciamento de Resultados, um dos grandes riscos relacionados com a estruturação de políticas de recompensas baseadas no desempenho de funcionários.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADEBISI, Sunday Abayomi; OLADIPO, Adedayo Oluwafunke. Reward System As Strategy For Improving Employees' Productivity In Nigeria. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. Nigéria: 2015.

AGUIAR, Andson Braga de; *et al.* Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.52, n.1, p. 40-54, Feb. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 02 Junho 2020.

AGUIAR, Andson Braga de; FREZATTI, Fabio. Uso De Medidas Não Financeiras De Desempenho, Estratégia E Orientação Temporal De Gestores Das 'melhores Empresas Para Você Trabalhar'. **REAd**, v. 77, n.1, p. 114-139, 2014.

ANTUNES, Enéia Viviane; STEFANO, Silvio Roberto; BERLATO, Heliani. **A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de auto peças e serviços**. Brasília: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2013.

ARRUDA, Giovana Silva de; MADRUGA, Sérgio Rossi; FREITAS JUNIOR, Ney Izaguirry de. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, [S.l.], v. 1, n. 1, oct. 2009.

BEUREN, Ilse Maria; EGGERT, Neusa Sawczuk; SANTOS, Edicreia Andrade. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. **Revista Organizações & Sociedade**, p. 113-131, 2020.

BLAY, Marcelo. **Aplicação Prática de um Sistema de Incentivos: a remuneração variável como ferramenta estratégica**. São Paulo: 1995.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, vol. 2, n. 1, janeiro-julho/2005, p. 68-80.

BUGARIN, Mauricio. **Teoria dos Contratos, incentivos e o Prêmio Nobel de Economia de 2016: Contribuições de Bengt Holmström e Oliver Hart**. 2016. Disponível em <<http://www.brasil-economia-governo.org.br/wp-content/uploads/2016/11/teoria-dos-contratos-incentivos-e-o-premio-nobel-de-economia-de-2016.pdf>>. Acesso em: 15 mar 2020.

CALVETTI, Ewerton Sacco; LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; BERNARDES, Mayara Lucia. Um Estudo Bibliométrico Sobre Avaliação De Desempenho No Processo

De Desenvolvimento Ágil De Software Sob A Perspectiva Do Construtivismo. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 3, Maio/Agosto, 2019.

CSIKOSOVA, Adriana; JANOSKOVA, Maria; CULKOVA, Katarina. Limitation of Financial Health Prediction in Companies from Post-Comunist Countries. **Journal of Risk and Financial Management**. 2019, 12, 15.

FAVARIM, Flávia Negri. Remuneração e Salário: uma abordagem jurídico/administrativa. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 21, 2011.

FOCHESATTO, Sidnei Aberto. **Os Planos de Incentivos e Recompensas como Fatores de Motivação**: Estudos de Caso nas Duas Maiores Empresas do Ramo Metal-Mecânico de Caxias do Sul. Porto Alegre: 2002.

FREZATTI, Fabio. Management Accounting Profile of Firms Located in Brazil: a Field Study. **BAR**, v. 2, n. 1, art. 5, p. 73-87, Jan./Jun. 2005. Disponível em: <<https://bar.anpad.org.br/index.php/bar/article/view/17/13>>. Acesso em: 20 mai 2020.

GANGULY, Soumya. **EVALUATING FINANCIAL HEALTH-A CASE STUDY OF HINDUSTAN MOTORS LTD USING Z-SCORE**. mqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmrt, p. 54, 2007.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel; YOSHINAGA, Claudia Emiko; JUNIOR, William Eid. Relação Entre Os Sistemas De Incentivos Oferecidos Aos Gestores E Desempenho Das Empresas Brasileiras. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 24, n. 3, p. 103-118, jul./set. 2013.

HART, Oliver. 2017. Incomplete Contracts and Control. **American Economic Review**, 107 (7): 1731-52

HOFF, Jhonatan; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. O Gerenciamento De Resultados E A Remuneração Variável Dos Executivos Das Companhias Brasileiras Listadas Na Bm&Fbovespa. **R. Cont. Ufba**, Salvador-Ba, v. 10, n. 2, p. 64 - 81, mai-ago 2016.

JULIÃO, Anderson. Avaliação De Desempenho Na Visão Da Controladoria. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 5, 2º semestre 2003.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia Da Pesquisa**: Um Guia Prático. Itabuna: Via Litterarum, 88p., 2010.

LAMPERTI, Maridiani; DEWES, Fernando. **A Avaliação De Desempenho Humano**: Uma Análise Comparativa Entre Teoria E Práxis Em Empresa Do Ramo Metalúrgico. Taquara: 2016.

LIMA, Rita. **Sistemas De Incentivos Baseados No Valor Como Estratégia De Crescimento**. Lisboa: 2014.

LIMA, Vitoria de Sousa Santos. **Determinantes Dos Índices De Rentabilidade: ROA, ROE, ROI.** Uberlândia: 2017.

MACHADO, Alessandra de Oliveira. Competências do Controller: um Estudo nas 100 Maiores Empresas de Santa Catarina. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 47, p. 26 - 34, jan./mar. 2010.

MACHADO, Bianca de Oliveira. **Controladoria Como Meio De Uma Melhor Gestão Em Micro E Pequenas Empresas.** Rio de Janeiro: 2011.

MARTINS, Paulo Luiz. *et al.* A Importância da Controladoria na Avaliação de Desempenho. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012.

MATHIS, Robert L.; JACKSON, John H. **Human Resource Management.** 12 ed., Thomson South-Western, 2008.

MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan *et al.* Gestão Econômica e Financeira: a Aplicação de Indicadores. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012.

MORESI, Eduardo. **Metodologia de Pesquisa.** Brasília: 2003.

OLIVEIRA, Alisson Antonio; RIBEIRO, Gutemberg. Sistema de Avaliação de Desempenho Baseado em Controle Adaptativo: uma Aplicação Participativa. **TPA - Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 1, p. 38-52, 2020.

PINHEIRO, Anderson Daniel. **Avaliação de Desempenho na Empresa X:** um estudo sobre a eficácia do processo. Porto Alegre: 2011.

REIS NETO, Mario Teixeira. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho.** Belo Horizonte: 2004.

ROTUNDO, Gerardo J. Zapata; ARIAS, Aymara Hernandez. Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. **Pensamiento y Gestión**, n. 29, p. 56-86, Colombia, 2010.

SANTOS, Luiz Paulo Guimarães dos. **O uso do Lucro Econômico na formulação de contratos de incentivo contingentes ao desempenho e ao problema do horizonte - Uma análise experimental.** São Paulo: 2012.

SILVA, Kleiton Ribeiro da; SOUZA, Paulo Cesar de. Análise das demonstrações financeiras como instrumento para tomada de decisões. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, vol. 03, n. 01, 2011.

SILVA, Luiz Augusto Aparecido da; MARCAL, Murilo Honorato Lira; SARSO, Fabio Jose Herrero. O Papel Da Controladoria Na Gestão Administrativa Empresarial. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, Iturama (MG), v. 7, n. 7, p. 68-86, jan./jun. 2018.

SILVA, Samuel Saymon. **Sistemas De Incentivos Gerenciais E O Desempenho Econômico Financeiro Das Empresas Brasileiras.** Goiânia: 2016.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TANNURI, Guilhermina; *et al.* Uma Avaliação dos Efeitos dos Sistemas de Incentivos no Desempenho Econômico das Empresas Listadas no IBRX-50 da BM&FBOVESPA. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, ISSN 1984-6266 Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 5, n.1, p. 8-27, jan./abr. 2013.

TODOROV, João Cláudio; MOREIRA, Márcio Borges. O Conceito de Motivação na Psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 7, n. 1, p. 119-132, 2005.

TRINDADE, Dorival Paula *et al.* Uso De Indicadores Financeiros E Não Financeiros Na Tomada De Decisões Gerenciais. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.3, n.1, 2013.

7. ANEXO I – ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1) Fale brevemente sobre a sua carreira
- 2) Como era o antigo sistema de incentivos?
- 3) O que motivou a empresa a alterar o sistema para este novo?
- 4) Quais foram as vantagens que a empresa obteve com a implantação deste sistema? ~
- 5 - Qual a finalidade do sistema de incentivo implementado?
- 6 - A controladoria teve algum tipo de participação na construção deste sistema?
- 7 - Como os resultados dos colaboradores subsidiam os planos de aperfeiçoamento das próximas metas?
- 8 - Quais indicadores a empresa usa para acompanhar os impactos que o sistema de incentivos pode causar nos resultados da empresa?
- 9 - Como a controladoria pode contribuir para a otimização do resultado da empresa?
- 10 – Foi percebida alguma mudança de comportamento ou motivação dos funcionários após a mudança do sistema? Se sim, quais?