

# Participação nos Lucros ou Resultados

**Luiz Felipe Ferreira**

Contador, professor do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC

**Letícia Fátima Nascimento**

Contadora - Companhia Catarinense de Águas e Saneamento / Casan

## Resumo

*A participação nos lucros ou resultados é uma forma de remuneração variável, pela qual não há incidência de encargos sociais, além de incentivar o aumento da produtividade, podendo assim ser utilizada pelas empresas como estratégia, para enfrentarem os desafios dinâmicos e competitivos em que atuam. Esta pesquisa caracteriza-se como sendo exploratória, com abordagem qualitativa e tem como objetivo conceituar e explanar as formas pela quais são praticadas a participação nos lucros ou resultados em empresas do setor alimentício em Santa Catarina, que foram escolhidas por meio do critério de acessibilidade e disponibilidade. Dos dados coletados, pode-se verificar que as empresas: GDC Alimentos, Moinho Catarinense e Pepsico do Brasil utilizam a participação nos resultados e a Perdigão utiliza a participação mista. A Moinho Catarinense distribui para todos os empregados um salário nominal, como a GDC Alimentos, exceto para os gerentes. A Perdigão beneficia todos os empregados, sendo que 60% da distribuição é pelo lucro líquido e 40% por indicadores de desempenho. A Pepsico do Brasil distribui aos empregados operacionais 50% de um salário nominal e para os empregados da administração central um salário nominal, atrelado ao cumprimento de metas, especificadas no programa de participação nos lucros ou resultados.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Participação nos Lucros ou Resultados. Lei 10.101/2000.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Preocupadas com sua longevidade, as empresas inserem estratégias para se manter no mercado competitivo, utilizando os resultados econômicos disponíveis, visando ampliar seus negócios e atuando de forma mais consciente e transparente no desenvolvimento de suas atribuições.

A participação nos lucros ou resultados pode ser vista por várias empresas como uma estratégia utilizada para enfrentarem os desafios dinâmico e competitivo no mercado em que atuam. Outro aspecto relevante é que a empresa estará atendendo a uma exigência legal, que visa incentivar o aumento da produtividade pelos empregados, pela ocorrência estreita que se instala entre a relação capital e trabalho, já que os mesmos serão integrantes do processo decisório operacional e, em conjunto com a empresa, definirão e limitarão as metas a serem atingidas no acordo de programa de participação nos lucros ou resultados, para sua implantação.

Com seu estabelecimento, a remuneração dos empregados será para a empresa uma remuneração variável, sendo uma forma vantajosa pela não incidência de encargos trabalhistas sobre a parcela distribuída a título de lucros ou resultados, conforme preceitua a lei 10.101/2000.

Além disso, esta forma de distribuição de riqueza pode contribuir para que os empregados percebam que são co-responsáveis pelo gerenciamento e desenvolvimento da empresa, agindo no planejamento e alcançando as metas definidas através dos critérios de desempenho, atingindo maior retorno econômico para a instituição e conse-

qüentemente para os empregados.

Assim sendo, neste artigo aborda-se o tema da participação dos empregados nos lucros ou resultados, tentando-se responder a uma pergunta fundamental: *Como as empresas estão praticando a participação dos empregados nos lucros ou resultados no cumprimento da lei 10.101/2000?*

Com o objetivo de responder à problemática desta pesquisa, verifica-se de que forma as empresas do setor alimentício em Santa Catarina, vinculadas à Federação de Alimentos e Bebidas no Estado estão utilizando a participação nos lucros ou resultados, no cumprimento da lei 10.101/2000.

### 1.1 METODOLOGIA

Este artigo foi realizado por meio do processo de estudo de caso, o qual é "caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento"<sup>1</sup>. Foram escolhidas, pelo critério de acessibilidade e disponibilidade, quatro empresas do setor alimentício em Santa Catarina: Perdigão, GDC Alimentos, Pepsico do Brasil e Moinho Catarinense, que homologaram seus acordos de programa de participação nos lucros ou resultados junto à Federação de Alimentos e Bebidas, onde os acordos foram disponibilizados e analisados para o objeto desta pesquisa.

Para a execução da pesquisa, emprega-se a abordagem qualitativa, em que "não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas"<sup>2</sup> e que, portanto, faz a interpretação dos dados coletados diretamente, sem qualquer utilização de métodos estatísticos.

1 GIL, op. cit., p.58.

2 RIHARDSON, 1999 apud RAUPP, Fabiano Maury, BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003, p. 92.

## 1.2 DELIMITAÇÕES

O artigo restringiu-se às informações coletadas nos acordos de programa de participação nos lucros ou resultados, homologados para o ano de 2004, de quatro empresas do setor alimentício de Santa Catarina: GDC Alimentos, Moinho Catarinense, Pepsico do Brasil e Perdigão, tendo sido identificadas: as formas de participação nos lucros ou resultados, a ocorrência da distribuição, as metas e os critérios definidos pelas empresas, baseando-se o estudo na fundamentação teórica e na lei 10.101/2000, que regula a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.

## 2 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS

Embora a participação nos lucros ou resultados seja uma determinação legal, prevista na Constituição Federal de 1988, no inciso XI do artigo 7º, a literatura apresenta sua origem no governo de Napoleão Bonaparte, "em decreto procedente do Quartel General de Moscou, de 15 de outubro de 1812"<sup>3</sup>, que regulamentou a participação dos atores no lucro das atividades teatrais. Desse modo, os atores começaram a participar da distribuição do lucro, recebendo-o no final de cada ano, junto com o salário fixo anual.

A participação nos lucros ou resultados também foi tratada em 1843, por Leclair, "proprietário de um *atelier* de pintura", que, "percebendo os reflexos negativos da situação econômica, que dominava a Europa naquela época"<sup>4</sup>, determinou a distribuição de

parte do lucro aos seus empregados.

Ocorria, na Europa, progressivamente, em meados do final do século XIX, procedente da revolução industrial, a constituição do capitalismo das grandes indústrias, que, necessitando de trabalhadores livres, que recebessem renda, a qual permitisse o consumo de bens que atendessem às novas e crescentes demandas de mercadorias, produzidas pelas novas máquinas industriais européias, esbarrava na elite escravista e cafeeicultora brasileira, que lamentava e relutava em aceitar essa nova constituição do sistema capitalista.

No entanto, por pressões externas, o império viu-se obrigado a baixar uma lei que abolisse a escravatura. Com a liberdade, adquirida em 1888, os antigos escravos, agora sendo os novos trabalhadores assalariados, e "não tendo outro direito senão o de trabalhar nos seus ofícios habituais ou alugando-se a terceiros, mas com a vantagem de ganhar o salário para si"<sup>5</sup>, tornam-se os principais consumidores dos produtos europeus. Entretanto, continuam os problemas com as desigualdades de distribuição de renda, que "permanece concentrada em poucas famílias e os empregos gerados pelo setor produtivo voltam-se apenas para segmentos restritos da população".<sup>6</sup>

Os novos trabalhadores, contraditoriamente, são os que precisam consumir e, em contrapartida, os que devem restringir os seus gastos. Contudo, o Brasil ganha um precursor, o barão de Mauá, que, de forma pioneira, inicia o processo de industrialização, por meio da instalação de potentes indús-

3 SARASATE, Paulo. Participação nos lucros e na vida das empresas. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos S/A, 1968, p.64.

4 SARASATE, op.cit., p. 62.

5 SUSSEKIND, Arnaldo, MARANHÃO, Délio; VIANNA, Segadas. Instituições de Direito do Trabalho. 17. ed. São Paulo: Ltr, 1997, v.1, p.25.

6 POCHMANN, Marcio. Emprego e Trabalho no Brasil em Perspectiva. In. RATTNER, Henrique. (Org.). Brasil no Limiar do Século XXI: alternativas para a construção de uma sociedade sustentável. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2000, p.133.

trias. Também institui o "trabalho assalariado, a economia de mercado e o liberalismo".<sup>7</sup> e implanta "administrações participativas e distribuição de lucros para empregados."<sup>8</sup> Contudo, "a situação não se alterou do ponto de vista econômico, já que o café continuou a ser o grande produto da exportação brasileira"<sup>9</sup> até 1930.

Entre 1890 e 1930, ocorre no país um grande crescimento industrial, gerado pela chegada dos imigrantes europeus, já que a maioria da população brasileira se concentrava no campo.

Em 1919, o Deputado Deodato Maia apresenta à Câmara um projeto de lei para implantar a participação nos lucros, todavia, sem sucesso. Em 1930, é criado, no governo Gétúlio Vargas, o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, e, um ano depois, cria-se o Departamento Nacional do Trabalho. Em 1943, tem-se a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas.

Posteriormente, no governo do Marechal Dutra, em 1946, a Constituição Federal inclui, em sua Carta Magna, a norma inserida no artigo 157, inciso IV: "[...] participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar".

E em 1956, ocorre o II Congresso do Direito Social, que conceitua a participação nos resultados "[...] como a convenção tácita ou expressa, no contrato de trabalho, segundo a qual o trabalhador, além do salário pessoal convencionado, fixo ou não, costumeiro

ou profissional, tem direito a receber uma parte variável, conforme os resultados da empresa.<sup>10</sup>

Entre os anos de 1950 e 1964, ocorre o desenvolvimento e a instalação de grandes indústrias, contribuindo para o crescimento econômico e "progressiva aceleração da politização da classe operária"<sup>11</sup>. Os sindicatos se organizam por setor de atividade (química, automobilística, farmacêutica etc.) e, em 1962, cria-se o Comando Geral dos Trabalhadores.

Entre 1968 e 1973, ocorre o chamado milagre econômico, "as empresas cresceram e se modernizaram. O novo modelo econômico passou a se caracterizar por um processo de concentração que resultou na constituição de grandes empresas"<sup>12</sup>, porém "vieram os choques do petróleo; os níveis de inflação voltaram a se elevar; a mão-de-obra tornou-se mais escassa nos grandes centros industriais e o movimento operário volta a se manifestar"<sup>13</sup>.

Assim, algumas empresas voltam sua "atenção a certas áreas de recursos humanos pouco considerados até então, tais como treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios"<sup>14</sup>.

A década de 80 foi denominada a década perdida, pois:

(...) foi marcada pela recessão econômica e pela inflação. Os níveis de desemprego elevaram-se significativamente e os trabalhadores de modo geral passaram a ganhar proporcionalmente menos. Além disso, as inovações tecnológicas,

7 CALDEIRA, Jorge. Mauá - Empresário do Império. Companhia das Letras, p. 557.

8 CALDEIRA, op. cit., p. 328.

9 CALDEIRA, op. cit., p.329.

10 SARASATE, op. cit., p.70.

11 GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas : enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001, p.53.

12 Gil, op.cit., p.54

13 Gil, op.cit., p.54

14 Gil. op.cit., p.54

intensificando a automação não apenas das atividades de produção, mas também de escritório, contribuíram para a ocorrência de corte de pessoal. Apesar da obtenção de importantes conquistas com a Constituição de 1988, como a jornada de 40 horas e o acréscimo de 1/3 sobre o valor das férias, a classe trabalhadora sofreu grandes perdas nessa década.<sup>15</sup>

E, com a Constituição Federal, no ano de 1988, no governo de José Sarney, a participação nos lucros ou resultados foi regulamentada pelo artigo 7º, inciso IX:

São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Na década de 90, o país abriu as portas para o mercado externo e, conseqüentemente, "as empresas nacionais, na tentativa de diminuir custos e sobreviver à concorrência, intensificaram o processo de demissão de empregados"<sup>16</sup>. Na segunda metade da década, a situação dos empregados não melhorou, pois "o desemprego intensificou-se nesse período, mas verificou-se também, com o crescimento da economia informal, a migração de trabalhadores para esse mercado, caracterizado pela ausência de garantias trabalhistas. Defender o emprego tornou-se a principal motivação dos trabalhadores"<sup>17</sup>.

Após várias medidas provisórias, finalmente, no ano de 2000, no governo de Fernando Henrique Cardoso, foi aprovada a lei nº 10.101, que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados.

## 2.1 FORMAS DE DISTRIBUIÇÃO E TRIBUTAÇÃO

Dentre as formas de participação nos lucros ou resultados, há necessidade de um acordo baseado nos critérios legais. Deste modo, o programa de participação nos lucros ou resultados deverá ser ajustado por meio de comissão formada por representantes da empresa e empregados. A participação do sindicato na comissão é facultativa, porém a lei n.º 10.10/2000, em seu artigo 2º, define que "o instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores". Se ocorrer a aprovação, por parte da comissão, do programa de participação nos lucros ou resultados, e a empresa ou os empregados, posteriormente, se recusarem a implantar o programa, o sindicato da categoria prejudicada poderá solicitar ao Ministério do Trabalho pagamento de multa, quando na fiscalização for detectada essa irregularidade.

A empresa que apresentar em seu acordo coletivo, cláusula que informe a participação nos lucros ou resultados, deverá realizar a distribuição. E se a mesma não implantar o programa de participação nos lucros ou resultados poderá ser penalizada.

Sobre a participação nos lucros ou resultados não incidem encargos sociais e a distribuição apenas poderá ocorrer duas vezes no ano, das seguintes formas<sup>18</sup>:

- a) Todos os empregados recebem valores iguais sem qualquer tipo de distinção;
- b) Os empregados recebem proporcional ao cargo que ocupam;
- c) União dos dois modos especificados

<sup>15</sup> Gil, op.cit., p.56

<sup>16</sup> Gil, op.cit., p. 55

<sup>17</sup> Gil, op.cit., p.55

<sup>18</sup> CORRÉA apud KRAUTER, 2005.

acima, dividindo, assim, a distribuição em duas partes: uma parte será igual para todos e a outra proporcional ao cargo que o empregado ocupa. Os empregados devem receber o valor da participação nos lucros ou resultados:

(...) de acordo com a produtividade da empresa, da equipe e da área em que trabalham. A medida que a empresa remunera todos igualmente, está cometendo uma grande injustiça contra os profissionais mais engajados, consequentemente, mais produtivos. Não se trata de trabalhar sem indicadores de metas ou objetivos apenas para agradar um pouco os profissionais e descontar a importância na tributação, uma vez que a lei permite classificar esse montante como despesa operacional. Procedendo desse modo, a empresa além de distorcer a finalidade da remuneração variável, a médio e longo prazo, ela vai

deixando de atrelar esse pagamento a resultados obtidos nos negócios.<sup>19</sup>

As empresas optantes pelo lucro presumido não se beneficiam da redução da participação nos lucros ou resultados como despesa operacional na apuração do imposto de renda, pelo fato de que sua base de cálculo do imposto é estimada pela receita ajustada, multiplicada pela margem de lucro estipulada pelo fisco. Mas se a empresa for optante pelo lucro real, poderá deduzir a participação nos lucros ou resultados do imposto de renda, como despesa operacional, "dentro do próprio exercício de sua constituição, cabendo-lhe também a retenção e o recolhimento do Imposto de Renda"<sup>20</sup> sobre o valor pago de participação. Para melhor entendimento apresenta-se Demonstração do Resultado do Exercício com base no texto da lei visualizada no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1** Demonstração do Resultado do Exercício.

Demonstração do Resultado do Exercício
(+) Vendas Brutas
(-) Devoluções/ Abatimentos
(=) Vendas Líquidas
(-) Custo da Mercadoria Vendida
(=) Lucro Bruto
(-) Despesas Operacionais
(-) Participação nos Lucros ou Resultados
(-) Despesa Administrativa
(-) Despesa com Vendas
(-) Despesa Financeira
(=) Lucro Operacional
Receitas e Despesas não-Operacionais
(=) Lucro Líquido antes do Imposto de Renda
(-) Provisão do Imposto de Renda/ CSLL
(=) Lucro Líquido do Exercício

Fonte: Adaptado pelos autores.

19 COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 408p.

20 MAIA, Paulo Antônio. Participação dos empregados nos Lucros ou Resultados e na Co-Gestão da Empresa. <<http://www.trt13.gov.br/revista/pmaia.htm>>. Acesso em: 12/03/2005. 1995, p.6

As empresas estão percebendo que a participação nos lucros ou resultados está se tornando algo rentável, salientando-se que o pagamento da participação só poderá ser feito, no mínimo, semestralmente, conforme o artigo 3º, inciso 2º da lei 10.101/2000. Portanto, é mais interessante, financeiramente, praticar a participação

nos lucros ou resultados a conceder aumentos salariais. Pode-se verificar a afirmação, calculando os impostos definidos com e sem a participação dos empregados, no Quadro 2, juntamente com sua fundamentação legal, que informa os encargos sociais que incidem sobre o pagamento do salário.

#### Quadro 2 Fundamentação Legal.

Impostos	Fundamentação Legal	Alíquotas	Incidência
INSS	MP n.º 1.693-46, 1.633-11 e reedições	27,50%	Não
FGTS	Lei n.º 8.036/90, art. 15 e Decreto n.º 99.684/90, art. 27	8,50%	Não
IR	Lei n.º 7.713/88, art. 3º e 7º, e Lei n.º 8.134/90, art. 3º MP n.º 794/95, art. 3º § 4º	Tabela progressiva	Sim

Fonte: Adaptado pelos autores, do Informativo Tributário Contábil., julho/2005.

Supondo dois valores de R\$ 100.000,00, que foram distribuídos, um, como participação nos lucros ou resultados e outro, como salário, constata-se pela tabela 2.2 que a base de cálculo para o imposto de renda e a contribuição social na participação é maior se comparado com o salário. Isso ocorre uma

vez que as despesas operacionais são menores, pois, na participação, não há incidência de encargos sociais. E, conforme tabela 1, verifica-se que o somatório dos encargos sociais quando realizada a remuneração como salário é maior se comparada com a participação.

**Tabela 1** - Diferença na remuneração como participação e como salário

Remuneração	Valor	INSS	FGTS	IR	Total
Como Participação	100.000,00	0,00	0,00	56.640,00	156.640,00
Como Salário	100.000,00	27.500,00	8.500,00	48.000,00	184.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tem-se na remuneração como participação o valor correspondente a R\$ 56.640,00, referente à despesa de imposto de renda e contribuição social e, na remuneração como salário, a empresa apresenta R\$ 48.000,00 de despesas com imposto de renda e contribuição social, R\$ 27.500,00 de INSS e R\$ 8.500,00 de FGTS, perfazendo assim um to-

tal de R\$ 84.000,00.

Desta forma, tem-se uma diferença em percentagem de 32,56%, pela qual a empresa poderia reduzir seus custos com mão-de-obra, implantando a participação nos lucros ou resultados em sua entidade. Deve-se ressaltar que não foram considerados todos os encargos da contratualidade do empregado.

**Tabela 2 - Demonstração do Resultado do Exercício**

<b>Demonstração do Resultado do Exercício em 31/12/XX</b>	<b>Participação</b>	<b>Salário</b>
(+) Vendas Brutas	1.900.000	1.900.000
(-) Devoluções/ Abatimentos	200.000	200.000
(=) Vendas Líquidas	1.700.000	1.700.000
(-) Custo da Mercadoria Vendida	1.200.000	1.200.000
(=) Lucro Bruto	400.000	400.000
(-) Despesas Operacionais	169.000	205.000
(-) Participação nos Lucros ou Resultados	100.000	-
(-) Despesa Administrativa	20.000	156.000
(-) Despesa com Vendas	38.000	38.000
(-) Despesa Financeira	11.000	11.000
(=) Lucro Operacional	231.000	195.000
Receitas e Despesas não-Operacionais	5.000	5.000
(=) Lucro Líquido antes do Imposto de Renda	236.000	200.000
(-) Provisão do Imposto de Renda/ CSLL	56.640	48.000
(=) Lucro Líquido do Exercício	179.360	152.000

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3 FORMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS

Esse capítulo tem como objetivo apresentar as formas de participação, os critérios, os indicadores e a ocorrência na distribuição dos lucros ou resultados de quatro empresas do setor alimentício em Santa Catarina.

A implantação do programa de participação nos lucros e resultados deve ser feita de modo que não agrida a cultura da empresa, esclarecendo-se as metas a serem alcançadas, para que se obtenha aceitação, colaboração e comprometimento de todos.

A empresa que partilha seu sucesso com os empregados tende a alcançar um melhor desempenho do que seus concorrentes, pelo aumento do incentivo para a produtividade. E o mercado competitivo reconhece que empregados motivados geram melhores resultados para a empresa.

Para um possível e bem sucedido progra-

ma de participação nos lucros ou resultados deve-se levar em consideração os seguintes aspectos:

- a) Clareza nos critérios definidos para o alcance bem sucedido das metas;
- b) Metas definidas, possíveis de serem alcançadas pelos empregados;
- c) *Feedback*, retorno das informações e atividades que estão sendo desenvolvidas;
- d) Processo simples e objetivo, nada de termos técnicos ou fala rebuscada, que possa vir a confundir os empregados;
- e) Divulgação, para toda a empresa, do programa de participação nos lucros ou resultados, se necessário, por meio de comunicações, tais como: palestras, reuniões, informativos.

Dos dados coletados dos acordos de programa de participação nos lucros ou resultados das empresas obteve-se as informações sobre as metas a serem alcançadas, for-

mas de participação, critérios e ocorrência da distribuição. O Quadro 3 identifica as for-

mas de participação de cada uma das empresas estudadas.

**Quadro 3** Formas de Participação - 01/01/2004 a 31/12/2004

<b>Empresa</b>	<b>Forma de participação</b>	<b>Da não-participação</b>
GDC Alimentos S/A	O recebimento será proporcional ao tempo de serviço - 1/12	Atividade de, no mínimo, de três meses, nos casos de maternidade e de acidente de trabalho.
Moinho Catarinense S/A	O recebimento será proporcional ao tempo de serviço - 1/12; os indicadores, como assiduidade e disciplina, influenciarão no cálculo do recebimento.	Demitidos: sem justa causa, com menos de 60 dias de serviço terão proporcionalidade aos valores da participação.
Pepsico do Brasil Ltda	O recebimento será para todos os empregados registrados no período entre 01/01/2004 e 17/12/2004	Empregados admitidos após 17/12/2004, demitidos e demissionários, estagiários e empregados falecidos.
Perdigão Agroindústria S/A	O recebimento será para todos os empregados admitidos até 30/06/2004; demitidos sem justa causa e demissionários após 31 de dezembro do ano base terão proporcionalidade aos valores da participação	Estagiários e <i>trainees</i> (enquanto permanecerem no cargo)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A lei 10.101/2000 ressalta somente que não poderá ocorrer a distribuição dos lucros ou resultados a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas. Nada informa sobre quais os empregados que podem ou não participar do programa de participação nos lucros ou resultados. Portanto, a comissão composta pelos empregados e a empresa deverá fazer essas especificações.

Somente a Pepsico do Brasil realiza a distribuição integral aos seus empregados. A GDC Alimentos, Moinho Catarinense e Perdigão utilizam critérios para a distribuição, tais como: assiduidade, proporcionalidade ao tempo de serviço, entre outros.

A lei 10.101/2000 informa que podem ser

considerados os critérios de índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa e o programa de metas deve ser concordado entre as partes.

Salienta-se que a empresa deve especificar as metas a serem alcançadas, correspondentes às suas atividades desenvolvidas, por meio de:

- Promoção de programas de capacitação, treinamento, qualificação e motivação;
- Avaliação periódica para ter conhecimento se as metas de desempenho em grupo estão sendo cumpridas;
- Definição clara das funções de cada empregado;
- Ampliação das responsabilidades e

dos desafios das tarefas a serem executadas em cada nível;

e) Avaliação trimestral, realizada após resposta a questionários, relatando o

desempenho de cada empregado.

O Quadro 4 identifica as metas a serem atingidas de cada uma das empresas estudadas.

**Quadro 4** Metas a atingir - 01/01/2004 a 31/12/2004.

Empresa	Metas a Atingir	
GDC Alimentos S/A	Empregados, exceto gerentes.	Objetivos pessoais: absenteísmo e uso de equipamento de proteção individual. Objetivos setoriais: programa de produção e boas práticas de fabricação.
Moinho Catarinense S/A	Meta de produção	25.000 toneladas de grãos moídos.
Pepsico do Brasil Ltda	Programa hay 6 e abaixo	Lucro, antes do imposto de renda, de R\$ 70.400.000,00, no período entre 01/01/2004 e 31/12/2004.
Perdigão Agroindústria S/A	Conforme o Plano de Metas, o qual não foi descrito no acordo.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Todos os empregados assumem responsabilidades quanto às metas de desempenho a serem realizadas. E para que eles as desenvolvam, deve ser feita uma grande explanação sobre os processos internos da empresa, clientes, financeiros e outros.

A remuneração com base no desempenho individual pode ser avaliada pelo número de peças, pelo sistema de mérito, pela eficácia de custos, pelo incentivo à produtividade, podendo a empresa remunerar esses desempenhos por meio da participação nos lucros ou resultados.

Para se efetuar a remuneração do empregado, deve-se analisar o quanto foi produzido individualmente, levando em consideração: cargo que ocupa, grau de escolaridade,

convívio com os colegas, iniciativa, cooperação, pontualidade, assiduidade, criatividade, cumprimento de suas responsabilidades.

Na GDC Alimentos, as metas são definidas para todos os empregados, menos para os gerentes; na Moinho, a meta é estipulada por uma quantidade de produção; na Pepsico, pelo programa de nível de empregados e, na Perdigão, por um plano de metas. Hoje, em sua maioria, os empregados são remunerados de acordo com os cargos que ocupam e/ou com as funções que desenvolvem. Cada empresa apresenta sua particularidade quanto à forma praticada de participação a todos os empregados. O Quadro 5 contém os critérios usados para atribuir a remuneração.

**Quadro 5** Critérios - 01/01/2004 a 31/12/2004.

<b>Empresa</b>	<b>Critérios</b>	<b>Indicadores</b>
GDC Alimentos S/A	Objetivos e Metas	20% objetivos pessoais e 30% objetivos setoriais
Moinho Catarinense S/A	Meta	Atingida a meta, os empregados receberão um salário nominal.
Pepsico do Brasil Ltda	Metas	Atingidas as metas, os empregados receberão um salário nominal, conforme percentuais fixados pelo programa PLR.
Perdigão Agroindústria S/A	Metas	60% indicador relativo à empresa: lucro líquido e 40% indicadores de desempenho regional

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A implantação da participação nos lucros ou resultados, por meio dos critérios e metas definidas, torna-se uma ferramenta auxiliar ao desempenho individual e coletivo dos empregados e também-os mesmos mais participativos nas decisões operacionais da empresa.

Para aumentar a produtividade, deve-se investir em tecnologia e mão-de-obra qualificada e motivada, ligando a participação nos lucros ou resultados ao desempenho dos empregados.

O desempenho dos empregados depende da forma como são estimulados e capacitados na empresa, bem como do modo pelo qual são instigados a assumir responsabilidades pelo seu desempenho. O empregado deve ser motivado a ajudar tanto a sua equipe como as outras, para o alcance das metas, tendo acesso às informações dos demais setores (produção, estoque, compras, etc.), dando suporte, analisando se as metas estão sendo alcançadas, por meio de reuniões semanais, instituindo, enfim, uma rede de informações apropriada, para que todos te-

tenham conhecimento de como estão desempenhando as atividades.

O que não deve ocorrer com a equipe é a competição quanto à avaliação de desempenho individual, que pode gerar uma maior participação para uns, levando outros a não cumprirem suas tarefas, dificultando o trabalho da equipe.

Somente a GDC Alimentos define o programa de participação por metas e objetivos: 20% de objetivos pessoais e 30% de objetivos setoriais ou coletivos; os outros 50% são estabelecidos por metas definidas pela empresa, que não foram divulgadas. As empresas Moinho e Pepsico definiram salários nominais para distribuir aos seus empregados, se atingidas as metas definidas, ressaltando-se que a Pepsico apresenta uma distribuição de 50% para os empregados que têm salários mais baixos. A Perdigão distribui, no mínimo, 6% do lucro líquido a todos os empregados. No Quadro 6, estão registrados a ocorrência da distribuição e o valor da participação em cada empresa pesquisada.

**Quadro 6** Ocorrência da distribuição - 01/01/2004 a 31/12/2004.

Empresa	Ocorrência da distribuição		Valor da participação
GDC Alimentos S/A	Todos os empregados, exceto os gerentes.	Depende do cumprimento dos objetivos e metas	Equivalente a valor menor ou igual ao salário nominal
	Gerentes	Vinculado ao resultado operacional	Aberto a negociações múltiplas de salários
Moinho Catarinense S/A	Todos os empregados	Depende do cumprimento das Metas	Equivalente a um salário nominal de dezembro/2004
Pepsico do Brasil Ltda.	Empregados da Administração Central	Lucro líquido antes do imposto de renda	33% sobre o salário nominal, atrelado ao cumprimento da Meta
		Volume de vendas de salgados	18% sobre o salário nominal, atrelado ao cumprimento da Meta
		Volume de venda de alimentos	15% sobre o salário nominal, atrelado ao cumprimento da Meta
		Desempenho individual	34% sobre o salário nominal, atrelado ao cumprimento da Meta
	Empregados nível hay 6 e abaixo	Depende do cumprimento das metas	Equivalente a 50% do salário nominal de dezembro/2004
Perdigão Agroindústria S/A	Todos os empregados	Lucro líquido	Mínimo de 6% do lucro líquido

Fonte: Elaborado pelos autores.

As quatro empresas estudadas apresentam metas a serem atingidas: a GDC Alimentos, por objetivos pessoais e coletivos; a Moinho, por produção; a Pepsico, por um valor mínimo alcançado no lucro líquido e a Per-

digão, por de um plano de metas.

A GDC Alimentos, a Moinho e a Pepsico praticam as participações pelos resultados; somente a Perdigão pratica a participação mista, sendo que 60% são provenientes do

lucro líquido da empresa e que este deverá ser igual ou superior a 6% do lucro líquido.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa decide por aplicar a participação, pela contribuição que esta escolha proporciona ao aumento da produtividade e pela vantagem da não-incidência nos encargos sociais sobre a parcela distribuída.

Para as empresas, que optam pelo lucro real, o valor distribuído aos empregados poderá ser classificado como despesa operacional. Consta-se que a base de cálculo para o imposto de renda e contribuição social apresenta-se maior quando feita a remuneração pela participação, comparando com a remuneração pelo salário. Isso ocorre pelo fato de que as despesas operacionais, quando da participação, são menores, pois não há despesa com encargos sociais, como na remuneração pelo salário. Isso indica que se adicionado o imposto de renda e a contribuição social mais os encargos sociais, a remuneração pelo salário terá um custo maior de mão-de-obra, se comparado com a participação. Apesar dessas contribuições serem favoráveis para a empresa, a participação não deixa de ser uma grande conquista dos empregados.

As empresas optantes pelo lucro presumido não se beneficiam da redução da participação nos lucros ou resultados, uma vez que sua base de cálculo do imposto de renda e contribuição social é estimada pela receita ajustada.

A lei 10.101/2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados, não obriga as empresas a implantarem o programa de participação. Por isso no Brasil nem todas as empresas consideram a lei.

A empresa quando implanta o programa de participação nos lucros ou resultados deve fazer um acordo, firmado por uma comissão composta da empresa, empregados e sindi-

cato, sendo o último opcional. Neste acordo deve constar prazo de vigência, formas de participação, metas a atingir, critérios de desempenho, ocorrência da distribuição do lucro ou resultado, dentre outros. Tudo o que nele for firmado deve ser cumprido. Caso não o seja poderá o Ministério do Trabalho, por meio da fiscalização, multar o culpado.

A participação nos resultados apresenta mais vantagens do que a participação nos lucros e a principal delas seria, que, mesmo que a empresa apresente prejuízo no seu resultado contábil, deverá fazer a distribuição, isso se todas as metas definidas forem alcançadas nos prazos estabelecidos.

Das empresas estudadas somente a Perdigão pratica a distribuição em duas partes: na primeira, por um percentual do lucro líquido definido no acordo e, na segunda, pela distribuição por resultado, caracterizando assim uma distribuição mista, enquanto a GDC Alimentos, Moinho Catarinense e Pepsico do Brasil praticam a distribuição por resultados.

Na GDC Alimentos a distribuição da participação nos resultados é feita por meio de indicadores de desempenho pessoal e setorial a todos os empregados, exceto aos gerentes. O recebimento da distribuição é proporcional aos meses do ano trabalhado e a empresa está aberta a negociações múltiplas de salários, na distribuição aos gerentes, e aos demais empregados o recebimento será de um valor menor ou igual a um salário nominal de dezembro de 2004.

Na Moinho Catarinense a distribuição da participação nos resultados é proporcional aos meses do ano trabalhado e engloba todos os empregados. A distribuição é de um salário nominal de dezembro de 2004, se a meta de produção definida no acordo for atingida.

A Perdigão distribui a todos os seus empregados, admitidos até o 1º semestre de 2004, menos aos estagiários e *trainees*, 60% pelo lucro líquido e 40% por indicadores de desempenho, se as metas forem alcançadas.

A Pepsico do Brasil distribui aos seus empregados operacionais 50% do salário nominal de dezembro de 2004, se as metas definidas no acordo forem atingidas e aos empregados da administração central um salário nominal atrelado ao cumprimento das metas, definidas da seguinte forma: 18% pelo volume de vendas de salgados; 15% pelo

volume de vendas de alimentos; 34% pelo desempenho individual e 33% pelo lucro líquido antes do imposto de renda. Todos os empregados recebem igualmente, se forem admitidos até 17/12/2004, porém os demitidos, demissionários, empregados falecidos e estagiários não recebem a distribuição da participação nos resultados.

Todas as empresas atendem à lei 10.101/2000 e homologaram com vigência anual seus acordos de programa de participação nos lucros ou resultados, pela Federação de Alimentos e Bebidas de Santa Catarina.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Lei nº. 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF.
- CALDEIRA, Jorge. **Mauá - Empresário do Império**. São Paulo: Companhia da Letras, 2000.
- COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Kocco, 1995.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HIGUCHI, Hiromi; HIGUCHI, Celso Hiroyuki; HIGUCHI, Fábio Hiroshi. **Imposto de renda das empresas - interpretação e prática**. São Paulo: IR Publicações Ltda, 2005.
- Informativo Tributário Contábil. **Agenda de obrigações e tabelas práticas**. Ano VIII, n.º88, julho/2005.
- MAIA, Paulo Antônio. **Participação dos empregados nos Lucros ou Resultados e na Co-Gestão da Empresa**. Disponível em <<http://www.trt13.gov.br/revista/pmaia.htm>>. Acesso em: 12/03/2005.
- PARTICIPAÇÃO nos Lucros ou Resultados - A grande vantagem competitiva**. Disponível em <<http://www.assovesp.org.br/sistema>>. Acesso em: 12/03/2004.
- POCHMANN, Marcio. Emprego e Trabalho no Brasil em Perspectiva. In: RATTNER, Henrique. (Org.). **Brasil no Limiar do Século XXI: alternativas para a construção de uma sociedade sustentável**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2000.
- SARASATE, Paulo. **Participação nos lucros e na vida das empresas**. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1968.
- SUSSEKIND, Arnaldo; MARANHÃO, Délio; VIANNA, Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 17. ed. São Paulo, Ltr, 1997, v.1.