



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

BÁRBARA MARQUES DA SILVA

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO MODELO BSC NA MENSURAÇÃO DE
DESEMPENHO E NA DETERMINAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NOS
LUCROS E RESULTADOS NO SETOR ELÉTRICO**

João Pessoa
2023

BÁRBARA MARQUES DA SILVA

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO MODELO BSC NA MENSURAÇÃO DE
DESEMPENHO E NA DETERMINAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NOS
LUCROS E RESULTADOS NO SETOR ELÉTRICO**



Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração, Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, Campus João Pessoa, Instituto Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Cavalcanti de A. Filho

João Pessoa
2023



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

BÁRBARA MARQUES DA SILVA

Matrícula: 20172460047

Aplicação do modelo Balanced Scorecard na mensuração de desempenho e na determinação da participação nos lucros e resultados no setor elétrico

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **03/07/2023**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO.**

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Álvaro Cavalcanti de Almeida Filho (IFPB)

Orientador(a)

Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Renata Almeida de Lucena Patriota (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Álvaro Cavalcanti de Almeida Filho, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 05/07/2023 13:06:29.
- **Renata Almeida de Lucena Patriota, DIRETOR(A) - CD3 - DFIN-RE**, em 05/07/2023 13:39:45.
- **Alice Ines Guimaraes Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 05/07/2023 15:02:10.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 05/07/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 445895
Verificador: bb48fb7c04
Código de Autenticação:



À
minha Mãe, Maria Josilene, pela força inabalável.
À
Deus, pela luz em meu caminho.

AGRADECIMENTOS

Pensando em como externar aquilo de que sou feita, gratidão, decidi tentar elencar aqui os principais agentes participantes dessa minha vitória, para mim imensurável, que foi chegar ao fim desta etapa da minha vida. Primeiro, quero ofertar graça e honra ao criador do universo, por me permitir respirar e viver, com saúde, mais dias do que acreditei que teria. E por inspirar os princípios que regem minha vida e minhas atitudes como pessoa e profissional.

Não poderia deixar de agradecer aqui, aquela que formou meu caráter e meu ser, a minha mãe. Meu maior exemplo de bondade e perseverança, obrigada por nunca desistir de mim e por estar sempre lá quando precisei e por despertar meu gosto pela área administrativa. Também quero agradecer meu namorado e minha família por sempre me incentivarem e acreditarem mais em mim que eu mesma. Por ter vocês, sinto-me rodeada do amor e do cuidado de Deus todos os dias.

Não poderia deixar de agradecer ao meu ilustre orientador, Professor Dr. Álvaro Cavalcanti de Almeida Filho. Obrigada por me guiar até aqui e por também não desistir de mim e da minha pesquisa. Por me guiar de volta aos caminhos da leitura e da busca pela excelência, por me mostrar que um TCC é mais que um pré requisito para finalizar o curso, mas também uma forma de tentar impactar positivamente a realidade em que vivemos. O senhor é exemplo de pontualidade e de compromisso com o papel de educador, com quem me orgulho grandemente de poder dividir essa vitória.

Quero agradecer ao IFPB por ter sido um lugar de aprendizagens, descobertas e por ser a primeira faculdade onde me senti acolhida e em casa de verdade. Apesar de todas as ansiedades corriqueiras da vida de estudante do ensino superior, sempre me orgulhei em dizer que estudava no IF e por perceber a confiança que o instituto passa. Também quero agradecer pelos amigos que fiz durante os anos e que me ajudaram até mesmo que de forma indireta a chegar hoje aqui.

O próximo agradecimento é, da forma mais humilde possível, para mim mesma por finalizar mais esta etapa da minha vida. Este agradecimento vem em forma de auto-perdão por muitas vezes dizer que eu não conseguiria, por me permitir ao comodismo, por não ser gentil comigo mesma quando passava por momentos delicados de saúde. Aprendi que não devemos ser nossos piores inimigos e sim ser nossos maiores incentivadores e cuidadores, para que possamos deixar um legado baseado em boas coisas.

Você não pode impor a produtividade,
você deve fornecer as ferramentas para permitir que
as pessoas se transformem no seu melhor.

S. Jobs, fundador da Apple

SILVA, Bárbara Marques. **Análise da aplicação do modelo BSC na mensuração de desempenho e na determinação da participação nos lucros e resultados no setor elétrico**. Orientador: Prof. Dr. Álvaro Cavalcanti de A. Filho. 2023. 88 f. il. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, Campus João Pessoa, Instituto Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

RESUMO

No Brasil, a utilização da ferramenta criada por Kaplan e Norton (1997, 2001), intitulada de *Balanced Scorecard* (BSC), tem sido a tônica de organizações como instrumento de gestão de desempenho atrelado à determinação da Participação de Lucros e Resultados (PLR) dos empregados para ganhos de produtividade e premiações de reconhecimento nacional. Este estudo teve como objetivo compreender a aplicação do BSC nos resultados organizacionais de três empresas brasileiras de distribuição de energia elétrica de pequeno e grande portes, conforme a classificação da agência reguladora do setor (ANEEL, 2022). O método utilizado para essa pesquisa foi o estudo de caso, para fins de se aprofundar na experiência exitosa durante os exercícios fiscais de 2019 a 2021 das empresas objetos da pesquisa. Para tanto, os dados secundários acompanhados através do BSC, como indicadores de qualidade e financeiros, foram submetidos a simulações, realizadas para identificar a empresa *benchmark* do setor. Em relação aos índices de qualidade, observou-se uma melhora significativa em duas das empresas, que em apenas três anos subiram até quatro posições no *Ranking* Nacional da Aneel de Desempenho Global de Continuidade (DGC) (ANEEL, 2022), posicionando-se entre as três melhores do país concernentemente aos indicadores de Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora (DEC) e Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora (FEC). No que se refere a indicadores financeiros, todas as empresas apresentaram resultados acima do alvo estipulado nos Acordos Coletivos de Trabalho (ACT), em 2020 e 2021, inobstante esse período incidir os efeitos da pandemia. Todas as empresas apresentaram aumento nos lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA), indicador mais importante, aumento esse que chegou a ser de até 53% a mais do que o determinado como objetivo. Também se pode salientar que todas as empresas ganharam prêmios nacionais de destaque no período estudado. Nas simulações realizadas com a memória dos cálculos da PLR, evidenciou-se uma variação de R\$ 21,49 para cada 1% de aumento no peso dos indicadores geridos pelo BSC. Resultados esses, que se mostraram simétricos com a teoria original dos criadores da ferramenta, revelando uma relação benéfica entre o BSC, o desempenho geral da empresa e a aplicação de um sistema de remuneração dos empregados por resultado. Por meio das observações realizadas dos resultados, identificou-se o *benchmark* interno de desempenho considerando a nota global e a quantidade de prêmios recebidos no interstício estudado. Assim, levando em consideração que o grupo de empresas, no qual a amostra está inserida, tem um histórico de mais de um decênio de adoção do BSC atrelado à PLR, os resultados evidenciaram um ganho de vantagem competitiva no setor de atuação por meio da utilização do BSC como ferramenta de gestão dos resultados e como linha de base para a tomada de decisão nos indicadores de desempenho. Desse modo, os principais achados da pesquisa sinalizam que estudos como este reforçam a importância da mensuração de desempenho e a definição de metas objetivas que levem a conjunção de esforços entre empresas, empregados e sindicatos para que as estratégias sejam traduzidas em ações. Assim, a presente pesquisa buscou contribuir com um estudo empírico sobre o BSC em empresas brasileiras, possibilitando novas aplicações em outras organizações do mesmo setor ou em outros setores de atuação.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; gestão de desempenho; participação nos lucros e resultados; *benchmark*.

SILVA, Bárbara Marques. **BSC model application analysis in measuring performance and determining profit sharing in the electricity sector**. Advisor: Prof. Dr. Álvaro Cavalcanti de A. Filho. 2023. 88 pp. ill. Completion of course work (Bachelor in Administration) – Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, Campus João Pessoa, Instituto Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

ABSTRACT

In Brazil, the use of the tool created by Kaplan and Norton (1997, 2001), entitled Balanced Scorecard (BSC), has been the tonic of organizations as a performance management instrument linked to the determination of Profit Sharing and Results (PSR) of employees for productivity gains and awards of national recognition. This study aimed to understand the application of the BSC in the organizational results of three small and large Brazilian electricity distribution companies, according to the classification of the sector's regulatory agency (ANEEL, 2022). The method used for this research was the case study, in order to deepen the successful experience during the fiscal years 2019 to 2021 of the research object companies. For this purpose, the secondary data monitored through the BSC, such as quality and financial indicators, were submitted to simulations, carried out to identify the benchmark company in the sector. With regard to quality indices, there was a significant improvement in two of the companies, which in just three years rose to four positions in the Aneel National Ranking of Global Continuity Performance (GCP) (ANEEL, 2022), placing it between the three best in the country regarding the Equivalent Duration of Interruption per Consumer Unit (EDIC) and Equivalent Frequency of Interruption per Consumer Unit (EFIC) indicators. With regard to financial indicators, all companies presented results above the target stipulated in the Collective Bargaining Agreements (CBA), in 2020 and 2021, despite this period affecting the effects of the pandemic. All companies showed an increase in earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (EBITDA), the most important indicator, an increase that reached up to 53% more than the target. It can also be noted that all companies won outstanding national awards in the period studied. In the simulations carried out with the memory of the PSR calculations, a variation of R\$ 21.49 was evidenced for each 1% increase in the weight of the indicators managed by the BSC. These results, which proved to be symmetrical with the original theory of the tool's creators, revealing a beneficial relationship between the BSC, the company's general performance and the application of an employee remuneration system based on results. Through the observations made of the results, the internal performance benchmark was identified considering the overall score and the number of awards received in the studied period. Thus, taking into account that the group of companies, in which the sample is inserted, has a history of more than a decade of adopting the BSC linked to the PSR, the results showed a gain of competitive advantage in the sector in which it operates through the use of the BSC as a results management tool and as a baseline for decision-making on performance indicators. Thus, the main findings of the research indicate that studies like this reinforce the importance of measuring performance and the definition of objective goals that lead to joint efforts between companies, employees and unions so that strategies are translated into actions. Thus, this research sought to contribute to an empirical study of the BSC in Brazilian companies, enabling new applications in other organizations in the same sector or in other sectors of activity.

Keywords: Balanced Scorecard; performance management; participation in profits and results; benchmark.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evidências na literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho a partir de Lacerda <i>et al.</i> (2012).....	22
Figura 2 – Evidências na literatura sobre o avanço do campo e as tendências da ferramenta <i>balanced scorecard</i> a partir de Veroneze <i>et al.</i> (2017).....	26
Figura 3 – Evidências na literatura sobre o <i>Balanced Scorecard</i> e a avaliação de desempenho a partir de Brandão <i>et al.</i> (2008).....	31
Figura 4 – Evidências na literatura sobre a Participação nos Lucros ou Resultados a partir de Barros, Teodoro e Espejo (2011).....	36
Figura 5 – Evidências dos autores seminais do BSC sobre a mensuração de desempenho e a relação com os programas de incentivo e recompensas.....	42
Figura 6 – Evidências dos autores seminais do BSC sobre as perspectivas Financeira e dos Clientes.....	46
Figura 7 – Evidências dos autores seminais do BSC sobre as perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado.....	52
Figura 8 – Fluxograma das etapas de tratamento de dados.....	62
Figura 9 – Definição dos indicadores, suas medidas e a fórmula de cálculo.....	68
Figura 10 – Resultado do BSC com base nos pesos dos indicadores.....	71
Figura 11 – Evolução do EBITDA da D1.....	72
Figura 12 – Evolução do EBITDA da D2.....	73
Figura 13 – Evolução do EBITDA da D3.....	74
Figura 14 – Simulações realizadas com os resultados da D3 e os parâmetros da D1.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela da amostra estratificada por localização e Porte de EDEE's do Grupo GEN S.A., com destaque para as empresas selecionadas para o estudo de caso.....	57
Tabela 2 – Frequência de citação de descritores parametrizados nos trabalhos de Kaplan e Norton.....	63
Tabela 3 – Apresentação do modelo utilizado para reunir e especificar os parâmetros que determinaram a nota final do BSC.....	65
Tabela 4 – Apresentação dos parâmetros condicionais para recebimento da PLR.....	69
Tabela 5 – Comparação entre os valores de PLR pagos e a quantidade de prêmios nacionais recebidos pelas EDEE's.....	69
Tabela 6 – Posições conquistadas pelas EDEE's analisadas no <i>ranking</i> da continuidade do serviço, em suas respectivas categorias e no recorte de tempo estipulado para a pesquisa.....	75

LISTA DE SIGLAS

ABRADEE	Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica
ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CCEE	Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
CNI	Confederação Nacional da Indústria
DEC	Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora
DGC	Desempenho Global de Continuidade
EBITDA	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i> (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)
EDEE	Empresa de Distribuição de Energia Elétrica
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
ESPII	Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional
FEC	Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora
GPTW	<i>Great Place To Work</i>
HE/HHT	Hora Extra/Hora Homem Trabalhada
IASC	Índice Aneel de Satisfação de Consumidor
IU12M	Inadimplência dos Últimos 12 Meses
ME	Ministério da economia
MME	Ministério de Minas e Energia
OMS	Organização Mundial de Saúde
OPEX	<i>Operational Expenditure</i>
PCLD	Perdas Estimadas em Créditos de Liquidação Duvidosa
PDD	Planos de Desenvolvimento da Distribuição
PLR	Participação nos Lucros e Resultados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	19
1.1.1 Objetivo Geral do Estudo.....	19
1.1.2 Objetivos Específicos.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 PANORAMA DA LITERATURA SOBRE ESTRATÉGIA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PROLEGÔMENOS SOBRE O CONTEXTO INTERNACIONAL....	20
2.1.1. Análise sobre um estudo bibliométrico da literatura de estratégia e avaliação de desempenho.....	20
2.1.2. O avanço do campo e as tendências da ferramenta <i>balanced scorecard</i> a partir da quantificação de um estudo bibliométrico.....	25
2.2 DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO E REMUNERAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO BRASILEIRO.....	30
2.2.1. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o <i>balanced scorecard</i> e a avaliação 360 graus.....	30
2.2.2. Participação nos Lucros ou Resultados (PLR): desafios e perspectivas...	35
2.3 MENSURAÇÃO INTEGRADA DE DESEMPENHO ORIENTADA À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: AS PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	40
2.3.1. Organização Orientada para a Estratégia e a Adoção do <i>Balanced Scorecard</i>	40
2.3.2. A Estratégia em Ação com o BSC com Base nas Perspectivas Financeira e dos Clientes.....	45
2.3.3. A Estratégia em Ação com o BSC com Base nas Perspectivas Processos Internos e de Aprendizado.....	50
3 METODOLOGIA.....	55
3.1 MÉTODO E TIPO DE PESQUISA.....	55
3.1.1. Locus do estudo.....	55
3.1.2. Tipo de pesquisa.....	56
3.1.3. Universo e amostra.....	57
3.1.4. Justificativa da seleção da amostra.....	58
3.1.5. Coleta de dados/fonte de dados.....	59
3.1.6. Recorte temporal.....	60
3.1.7. Técnicas adotadas de análise e especificação de <i>software</i>	61
3.1.8. Fluxograma das etapas de tratamento dos dados.....	61
3.1.9. Problema de pesquisa (<i>gap</i>).....	62
3.1.10. Hipótese trabalhada.....	64
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	64

4.1 PARÂMETROS DO MODELO DE BSC VIGENTE NAS EDEE's.....	65
4.2 OUTPUTS DO MODELO DE BSC VIGENTE NAS EDEE's.....	71
4.3 SIMULAÇÕES DOS RESULTADOS DO MODELO DE BSC VIGENTE NAS EDEE's COM BASE NA EDEE <i>BENCHMARK</i>	74
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS COM ÊNFASE NA REALIDADE FACTUAL (DIAGNOSTICADA) E NOS ASPECTOS COBERTOS PELA LITERATURA.....	78
4.4.1. Análise crítica e comparativa do modelo BSC atrelado à PLR.....	78
4.4.2. Principais achados e suas implicações na mensuração de desempenho e na determinação da PLR.....	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
5.1 Desafios e Limitações do Estudo.....	84
REFERÊNCIAS.....	86

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa versa sobre a utilização do modelo *Balanced Scorecard* (BSC) atrelado ao Pagamento de Lucros e Resultados (PLR) dos empregados em Empresas de Distribuição de Energia Elétrica (EDEE) no Brasil. Criado por Kaplan e Norton em 1992, o BSC foi desenvolvido a fim de delimitar as principais áreas de interesse da organização, estruturando, destarte, um conjunto de indicadores financeiros e também não financeiros, a serem monitorados e alinhados à estratégia e objetivos gerais de uma empresa. Como asseveram Kaplan e Norton (1997, p. 8), o BSC “conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induziram a essas consequências”. Desde a sua criação, este modelo vem sendo utilizado por empresas em todo o mundo como uma ferramenta na Gestão de Desempenho atrelada aos programas de incentivos e recompensas como a Mobil NAM&R, a Texaco Refinery and Marketing inc. e a Winterthur International (KAPLAN; NORTON, 2001). Segundo Brandão *et al.*, (2008, p. 877), algumas empresas buscam por “ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos” e que algumas já se beneficiam da conexão realizada entre o BSC e a PLR a mais de 20 anos, como por exemplo, o Banco do Brasil.

Neste panorama, foram escolhidas como amostra as 3 EDEE's que fazem parte de um grupo nacional com 11 EDEE's que também utilizam o BSC atrelado a PLR. Este grupo de EDEE's tem mais de um decênio de utilização do BSC atrelado ao pagamento da PLR e tem se mostrado um exemplo de sucesso nessa empreitada. Sendo referência nas suas áreas estratégicas, dentro das categorias nas quais concorrem, recebendo prêmios e reconhecimentos nacionais e regionais pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE) e *Great Place To Work* (GPTW). Tal como, o índice Aneel de Satisfação do Consumidor (IASC) (ANEEL, 2022), o Selo *Great Place To Work* dado as melhores empresas para se trabalhar (GPTW, 2022) e o *Ranking* de Desempenho Global de Continuidade (DGC) (ANEEL, 2022).

Nas avaliações bibliométricas utilizadas como escopo para esta pesquisa, visualiza-se que o BSC é tema do artigo mais citado dentro do tema de Gestão de Desempenho, com 317 citações (LACERDA *et al.*, 2012). E seus criadores, Kaplan e Norton, recebem destaque por serem os dois autores com mais citações com 97 e 92 citações respectivamente. Na análise direcionada ao tema BSC na produção nacional, Kaplan e Norton e suas obras de criação e apresentação do modelo também ocupam o primeiro e o segundo lugar de citações e o domínio de produção de artigos é da área de *Business* com 46,02% (VERONEZE *et al.*, 2017). Sobre a PLR, destaca-se que em um período de 10 anos o Brasil ocupou o 2º lugar no *ranking* apresentando 11 produções sobre o tema, ficando atrás somente dos Estados Unidos com 18 artigos. Outro estudo importante para o entendimento da importância do tema é o trazido por Kaplan e Norton (2001), porquanto 88% de 214 empresas participantes criaram diferentes formas de atrelar a gestão de incentivos e recompensas por desempenho ao modelo BSC e confirmaram a eficácia dessa conexão.

Comprovando a tendência de uso do BSC nas empresas pelo mundo, Sardenberg (2003, p. 18) traz dois estudos realizados em 214 empresas norte-americanas e 76 empresas brasileiras que compõem o *ranking* das Maiores e Melhores da Revista Exame de 2000. Estas pesquisas indicam a utilização do BSC como modelo em 43,9% e 57,1% das empresas, respectivamente. Apresenta também outro dado importante para esta pesquisa, a utilização da remuneração baseada em desempenho em mais de 60% das empresas norte-americanas participantes.

Com a evidência de uma lacuna de trabalhos empíricos sobre a eficácia do PLR nos resultados em empresas brasileiras (CORREA, 2006, p. 379 *apud* BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011, p.18) e com a visualização da tendência de crescimento dos trabalhos sobre o BSC na área de Negócios (VERONEZE *et al.*, 2016, p. 16), encontrou-se uma oportunidade exploratória sobre os resultados da interligação dos temas nas organizações do Brasil. Levou-se em conta que o BSC tem mais de 30 anos de existência (VERONEZE *et al.*, 2016, p. 9) e que ainda tem pouca aderência nas empresas brasileiras. Enxerga-se, assim, um espaço profícuo para maiores comprovações de ligação benéfica entre o BSC e a PLR, como na motivação dos empregados e o interesse de investidores.

Assim, é importante salientar que os resultados promissores apresentados pelas 3 EDEE's de uma mesma Região em reconhecimentos nacionais em pontos estratégicos, como a amostra em foco, criam interesse na confirmação ou não da relação entre a aplicação do BSC atrelado aos cálculos de pagamento de PLR dos empregados e os resultados gerais da empresas.

Destacam-se como principais autores, cujo os trabalhos foram utilizados como base para o escopo deste trabalho foram, Kaplan e Norton (2001) trazendo exemplos exitosos de empresas que utilizaram o BSC atrelado aos seus Programas de Incentivos e Resultados. Os autores indicam dois benefícios importantes resultantes de se atrelar o BSC à PLR sendo “focaliza a atenção dos empregados nos indicadores mais críticos para a estratégia e aumenta a motivação interna recompensando os empregados quando o indivíduo e a organização atingem seus alvos” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 269). E o trabalho de Brandão *et al.*, (2008), que assim como esta pesquisa apresentou um estudo de caso, contribuindo com o tema ao trazer um exemplo empírico da aplicação deste modelo em uma empresa brasileira, além de descrever também o modelo existente para que se pudessem ser observadas pontos de melhoria e adaptação.

Portanto, essa pesquisa trouxe com as simulações uma visão nova sobre a influência real e monetária dos indicadores do BSC no valor de PLR dos empregados, podendo instruir empresa e empregado sobre se a situação atual é justa para ambos. Visualizando-se assim outro panorama dos parâmetros e impacto de cada indicador determinados em ACT's, para negociações com os sindicatos da categoria. Além de oferecer uma possibilidade de se implementar no programa de recompensas da EDEE, os reconhecimentos nacionais recebidos como forma de tornar mais justo o valor recebido pelos empregados de acordo com os resultados alcançados. O trabalho traz dados valiosos para todas as partes interessadas, servindo não só de consulta para conhecimento mas para sua reavaliação e atualização. Portanto, traz contribuição também para conhecimento acadêmico do tema, de uma visão administrativa e estratégica de uma organização com longa história no mercado em que atua. Abrindo precedentes para estudos sobre a motivação, retenção dos empregados que recebem PLR atrelada ao BSC e também sobre a eficácia da comunicação interna das estratégias corporativas a curto e longo prazo.

O estudo se propôs a apresentar e discorrer sobre o modelo do BSC, atrelado a determinação do valor pago de PLR aos empregados de 3 Empresas de Distribuição de Energia Elétrica brasileiras. As 3 EDEE's estão situadas em 2 Estados da Região Nordeste do Brasil, sendo 2 de grande porte e 1 de pequeno porte, de acordo com as categorias do *Ranking* ANEEL (2022). Considerando-se o intervalo de 3 anos, sendo 2019, 2020 e 2021, foram coletados e avaliados os dados apresentando os indicadores adaptados à realidade do setor de atuação e dos objetivos das EDEE's. O interstício escolhido possui a particularidade de ter acontecido uma pandemia mundial, onde as organizações previam grandes prejuízos. Para isso, utilizou-se o estudo de campo, pesquisa documental e exploratória, segundo definições de Gil (2002).

Com efeito, o problema proposto nesta pesquisa levanta e tenta responder à questão se existe impacto direto e positivo trazido pela vinculação do BSC à PLR dos empregados das empresas. Ademais, o problema de pesquisa aqui levantado, também foi utilizado para criar um leque de novas visualizações para que fosse possível verificar se existe influência dos prêmios nacionais recebidos pela empresa no valor final do pagamento de PLR. Servindo também para corroborar a utilização desse modelo de Gestão de Desempenho baseado no BSC em empresas brasileiras com dados quantitativos e qualitativos estruturados. Abrindo assim, a possibilidade de outras empresas, de pequeno ou grande porte, também incrementarem seus Programas de Incentivos e Recompensas para traduzirem sua estratégia em resultados.

Este trabalho inicia-se contextualizando o tema proposto com a presente introdução, seguido da fundamentação teórica e da abordagem metodológica utilizada. Em seguida foram descritos os dados e análises organizados a partir do modelo utilizado nas 3 EDEE's, trazendo assim novas visões ainda não conhecidas. Posteriormente foram apresentados os resultados encontrados das análises e das simulações realizadas, com avaliação quantitativa e também qualitativa, a fim de propor melhorias, adaptações e soluções para as disparidades encontradas. Por fim, as considerações finais foram realizadas, fazendo um apanhado de todas as fases, análises e soluções encontrados para o problema de pesquisa proposto.

1.1 OBJETIVOS

Delinea-se, a seguir, o escopo de investigação da presente pesquisa:

1.1.1 Objetivo Geral do Estudo

Analisar a aplicação do modelo *Balanced Scorecard* (BSC) na mensuração de desempenho e na determinação da Participação de Lucros e Resultados (PLR) de empregados em companhias do setor elétrico.

1.1.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral encontra-se desenvolvido nos seguintes pontos:

1. Examinar o modelo baseado em BSC de empresas de distribuição de energia elétrica (EDEE) para a determinação da participação de lucros e resultados dos empregados no período de 2019 a 2021;
2. Apresentar a relação do valor de PLR baseado em BSC e o desempenho global das distribuidoras a partir de premiações recebidas no período de 2019 a 2021;
3. Descrever a evolução dos indicadores de qualidade vinculados ao BSC das distribuidoras através de um período de três anos (2019, 2020 e 2021) e comparar com índices nacionais de *benchmark*;
4. Identificar os parâmetros adotados em Acordos Coletivos de Trabalho (ACT) de EDEE's que impulsionem a produtividade dos empregados e que podem ser replicados em outras organizações do mesmo setor ou de outros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção descreve um *overview* da literatura sobre medidas de desempenho como vetor da obtenção de resultados nas organizações e apresenta evidências da literatura nacional e internacional, com destaque para a adoção de sistemas de indicadores que traduzam a estratégia em ação e que vinculam a remuneração e a recompensa ao *Balanced Scorecard*.

2.1 PANORAMA DA LITERATURA SOBRE ESTRATÉGIA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PROLEGÔMENOS SOBRE O CONTEXTO INTERNACIONAL

2.1.1. Análise sobre um estudo bibliométrico da literatura de estratégia e avaliação de desempenho

O tema analisado evidencia que, apesar de ser um campo recente da administração, as pesquisas acerca da estratégia e avaliação de desempenho vêm se expandindo (BRANDÃO *et al.*, 2008; BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011; LACERDA, 2012; VERONEZE *et al.*, 2017). À medida que os tempos foram mudando, foram configuradas novas visões e sentidos ao tema, surgindo daí a estratégia em gestão (KETCHEN; BOYD; BERGH, 2008 *apud* LACERDA, 2012). Conforme corroboram Lacerda *et al.* (2012), as organizações que querem manter uma vantagem competitiva, constante, devem criar, aplicar e controlar estratégias bem definidas e dinâmicas, com 4 princípios sobre alocação dos recursos – valor, raridade, imitabilidade e substituibilidade. Estratégias que vão poder ser adaptadas ou previamente pensadas para lidar com o contexto de mudança constante do mundo dos negócios.

Lacerda *et al.* (2012) descrevem como essa habilidade de adaptação, para os gestores, é extremamente necessária e que a busca pelo conhecimento e pesquisas na área de estratégia são indispensáveis à criação do senso crítico do administrador, que montará o *modus operandi* da organização. Parte crucial da gestão estratégica é saber mensurar os resultados da aplicação das estratégias formuladas, saber avaliar o desempenho das organizações na parte prática.

A contribuição de Lacerda *et al.* (2012) apresenta um modelo-base a ser seguido na criação de um portfólio de referencial teórico, tendo como ênfase o tema estratégia e avaliação de desempenho. Adotando uma análise bibliométrica, esse modelo visa criar um apoio na seleção dos textos que servirão de base para pesquisas e trabalhos acadêmicos dentro do tema. Possuir um arcabouço teórico firme e específico, agiliza o processo de busca por informação e conhecimento que possuam higidez científica na área que o presente trabalho aborda. A análise bibliométrica abrangeu os artigos e suas referências sobre estratégia e avaliação de desempenho, depois eles foram classificados por relevância utilizando critérios como reconhecimento científico pelo número de citações que o artigo obteve, números de artigos por periódicos e número de publicações por autor, número de citações no *Google Scholar* etc.

Também foram incluídas pelos autores Lacerda *et al.* (2012) algumas definições das palavras-chave relacionadas, para fins de contextualizar essa pesquisa ao tema principal, que é a estratégia como ferramenta de gestão e mensuração dos resultados da sua aplicação. Ao final, sobraram um número de 41 artigos que foram classificados como extremamente relevantes dentro do tema proposto, que foi estratégia e análise de desempenho. O modelo foi estruturado a partir de cálculos estatísticos, montando assim uma base inicial de referência para pesquisas no tema de mensuração de resultados na visão estratégica. A Figura 1 contempla um panorama da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho e as principais contribuições científicas internacionais sobre o tema.

Figura 1 – Evidências na literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho a partir de Lacerda *et al.* (2012)

Evidência	Estudo	Nota Relevante
<p>“Tais vitórias eram perseguidas não somente na competição direta, mas com estratagemas para ludibriar o inimigo e potencializar as forças com as quais irá conseguir seus objetivos, de forma ampla e duradoura.”</p>	<p>(LACERDA <i>et al.</i>, 2012, p. 59)</p>	<p>Apesar do significado da palavra estratégia ter se desvincilhado do sentido estrito de guerra, ainda mantém um sentido base, que seria potencializar seus recursos para combater um rival e se sobressair com os planos traçados por mais tempo que o outro.</p>
<p>“O conhecimento necessita estar comprovadamente resultando em melhorias e para isto necessita ser mensurado.”</p>	<p>(LACERDA <i>et al.</i>, 2012, p. 60)</p>	<p>A etapa de avaliação de resultados, de desempenho, de check-up, das estratégias adotadas por uma organização é que vai prover base para a tomada de decisão, por isso o meio de mensurar o desempenho da organização deve ser escolhido e adaptado às suas necessidades.</p>
<p>“(…)a AD [Avaliação de Desempenho] pode então ser utilizada para auxiliar aos gestores no desenvolvimento, estruturação e reinvenção da utilidade de seus recursos (singularidade), de forma a dificultar a duplicação e/ou imitação por outros atores do ecossistema competitivo, consonantes com os modelos teóricos de Porter (1980) e Barney (1991) sobre gestão estratégica.”</p>	<p>(LACERDA <i>et al.</i>, 2012, p. 60)</p>	<p>Daí surgirão as decisões de ampliação de uma estratégia ou de sua extinção, de mudanças nos seus processos e etapas ou em seu cronograma etc.</p>
<p>“[...] afirma que as <i>dynamic capabilities</i> são, na verdade, meta-competência, que transcendem a competência operacional e se destina a analisar as fontes e métodos das organizações em criação de valor operando em ambientes dinâmicos e de rápidas mudanças.”</p>	<p>(LACERDA <i>et al.</i>, 2012, p. 60)</p>	<p>O gestor estratégico tem que ter uma visão holística não só interna mas também externa à organização e todo meio que influencia no seu operar. Analisando rivais, mercado e possíveis mudanças no mundo de forma que não possa ser emulado facilmente.</p>
<p>“O processo de pesquisa científica se inicia com um problema, pergunta ou dúvida, que motiva os pesquisadores a procurarem informações sobre um dado tema em bibliotecas e bases bibliográficas digitais” .</p>	<p>(TASCA <i>et al.</i>, 2010 <i>apud</i> LACERDA <i>et al.</i> 2012, p. 61)</p>	<p>Parte muito importante da pesquisa é a fonte dos dados a serem analisados, o referencial teórico. Ter artigos de grande relevância, focados no tema pesquisado e bem embasados ajuda o pesquisador não só a montar um trabalho com corpo teórico reconhecido, mas também a adquirir conhecimento sobre o mundo real através de outras pesquisas prévias. Por isso, já existem sistemas modernos de pesquisas relacionadas em bancos de dados para palavras chaves. Então os pesquisadores utilizam</p>

<p>“Tais procedimentos para a revisão teórica podem ser divididos em três etapas, detalhadas nas próximas subseções:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. investigação preliminar; ii. Seleção dos artigos que comporão o portfólio para a pesquisa; iii. Análise bibliométrica do portfólio de artigos para o referencial teórico em questão.” 	<p>(LACERDA <i>et al.</i>, 2012, p. 63)</p>	<p>“filtros” para chegar aos artigos mais pertinentes à pesquisa.</p> <p>Demonstra 3 passos indispensáveis ao princípio de uma pesquisa, que seria montar o pacote de trabalhos, pesquisas, artigos, que servirão de alicerce, de base para o trabalho.</p>
<p>“(…) restaram 33 artigos que:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Estão alinhados frente à leitura de título e resumo; ii. Têm um volume de citações relevante; iii. Têm abstract acessível.” 	<p>(LACERDA <i>et al.</i>, 2012, p. 66)</p>	<p>Critérios a serem utilizados para selecionar os artigos mais pertinentes ao seu referencial teórico. Podendo outros artigos que foram considerados menos alinhados pelos dados estatísticos, também serem incorporados ao grupo que por serem novos ainda não tiveram número de citações equivalentes aos demais.</p>
<p>Lacerda <i>et al.</i>, 2012, ilustraram em um gráfico cartesiano a localização dos artigos baseados nos critérios apresentados e classificados em 4 pontos: Artigos de destaque, artigos relevantes para o tema, artigos de destaque realizados por autores de destaque e artigos realizados por autores de destaque.</p>	<p>(LACERDA <i>et al.</i>, 2012 p. 74)</p>	<p>Assim se consegue visualizar em que classificação se encontra o artigo. Assim também posso visualizar a criação de um sistema ordinal para pesquisar.</p>
<p>“referências foram analisadas sob as seguintes óticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Distribuição por ano de publicação, conforme ilustrado na Figura 8; ii. Número de periódicos que publicaram os trabalhos, conforme Figura 9; iii. Número de artigos por autor (…) 	<p>(LACERDA <i>et al.</i>, 2012, p. 74)</p>	<p>Com algum viés os artigos também foram avaliados por data, o número de periódicos em que foi publicado e quantos artigos o autor possui. Também com finalidade de aferir relevância.</p>
<p>“Ao longo da seção “Procedimentos para Seleção de Referencial Teórico”, o presente artigo apresentou os procedimentos para a seleção dos artigos mais relevantes sobre o tema e realizou uma análise para averiguar os principais trabalhos, autores e periódicos que publicaram sobre o tema avaliação de desempenho em um contexto estratégico.”</p>	<p>(LACERDA <i>et al.</i>, 2012, p. 75)</p>	<p>Foram usados como filtros gerais: alinhamento de palavras chaves, título, resumo, o</p>

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Os autores Lacerda *et al.* (2012) a pesquisa chegou aos pontos propostos nos objetivos gerais, remontando um modelo de estrutura a ser seguido na hora de criar um portfólio de revisão bibliográfica para o tema de avaliação de desempenho dentro da gestão estratégica, mas também resultando desse modelo um banco de dados já avaliado, mensurado e classificado quanto à relevância.

Os seguintes resultados merecem destaque por ocasião da avaliação bibliométrica dos periódicos: o *International Journal of Production Economics* e o *International Journal of Operations & Production Management* são os dois periódicos de mais relevância dentro do tema em questão, mas também havendo destaque para o *Harvard Business Review*. Nesse sentido, pode-se notar que os 3 periódicos em destaque, citados no trabalho de Lacerda *et al.* (2012) e que têm ênfase em Gestão, buscaram estruturar modelos e técnicas para mensurar resultados e o desempenho da organização, de forma a embasar as tomadas de decisões do gestor estratégico baseadas na representação da situação atual da organização. Podendo-se assim realizar melhorias não só diretamente nas estratégias amplas mas também na parte operacional da organização.

Ademais, os autores Andy Neely e Mike Bourne se destacaram por serem os únicos que possuem dois dos seus artigos na lista final depois do filtro, seus artigos têm como tema central a mensuração de desempenho, onde destaco a pesquisa que realizaram juntos - *Designing, implementing and updating performance measurement systems* - onde discorrem sobre esse sistema desde sua criação até implementação e melhorias. Na análise das referências bibliográficas se destacam Robert Kaplan e David Norton por serem os criadores do método de *Balanced scorecard* (BSC), sendo os dois autores mais citados nas referências com respectivamente, 97 e 92 citações. O artigo mais citado também possui como tema central o *Balanced Scorecard*, com 317 citações (LACERDA *et al.* 2012).

O trabalho de Lacerda *et al.* (2012) apresenta um prisma diferente na pesquisa de artigos e trabalhos para fundamentação teórica, principalmente no tema de análise de desempenho na gestão estratégica, que apesar de ter definições datadas de 3 mil anos atrás, conforme sublinha Mintzberg *et al* (2003 *apud* LACERDA *et al*, 2012, p.59), é um tema relativamente novo aos olhos da administração de empresas e que vem crescendo cada vez mais e ganhando novos significados.

Destarte, além do artigo analisado trazer um portfólio estruturado sobre o tema pesquisado, é importante reconhecer o potencial de investigação do tema avaliação de desempenho na visão estratégica, a temporalidade da produção da área mostra que houve um crescimento nas pesquisas sobre estratégia e avaliação de desempenho nos anos 80 para os anos 90 com ápice em 1996, da mesma forma demonstra o declínio gradual nessa produção no começo dos anos 2000. Assim, pode-se verificar que apesar de um tema antigo a avaliação de desempenho já faz parte da gestão estratégica a muito tempo, porém só começou a ser vista como algo muito relevante e com necessidade de que se criasse processos e sistemas bem estruturado a partir do século 20, onde a abordagem que utiliza-se do Balanced Scorecard para mensurar os resultados das estratégias organizacionais, ganhou destaque.

2.1.2. O avanço do campo e as tendências da ferramenta *balanced scorecard* a partir da quantificação de um estudo bibliométrico

Os resultados do estudo de Veroneze *et al.* (2017) apresentam uma avaliação bibliométrica de trabalhos acadêmicos, que têm como tema o *Balanced Scorecard* (BSC). Trouxe a discussão a mensuração do desempenho organizacional, que era realizada apenas por análise dos resultados financeiros da empresa, o que deixou de ser suficiente com o tempo para embasar as decisões estratégicas (VERONEZE *et al.*, 2017).

Com a necessidade de melhorar esse processo de mensuração, os autores Kaplan e Norton (1992 *apud* VERONEZE *et al.*, 2017) criaram o BSC como uma ferramenta de avaliação de desempenho, quer "seja em organizações privadas ou públicas a ferramenta ainda está fortemente vinculada ao contexto estratégico destas" (VERONEZE *et al.*, 2017).

A base de avaliação de desempenho através do BSC não só transmite a missão e as estratégias, como também pode ser utilizado para criar um panorama para os seus colaboradores e acionistas. Isso por reunir informações que expõem o ponto de partida e os objetivos a serem alcançados.

O BSC pode ser visto como uma cesta de índices, não mais só financeiros,

que dão uma visão ampla da situação atual da empresa para que possa se decidir que caminho tomar até chegar ao futuro planejado e almejado.

O trabalho expôs a dificuldade de se chegar ao consenso sobre novos assuntos e estudos, o que demonstra a importância dos estudos bibliométricos para que tenha noção das tendências de pesquisas e dos seus resultados, como evidenciam os autores:

A revisão sistemática de literatura é um método utilizado para grandes massas de informações, como meio de contribuir para as respostas às perguntas sobre o que funciona e o que não funciona VERONEZE *et al.*, (2017, p.11).

Apesar do BSC como ferramenta de avaliação de desempenho já ser amplamente utilizada na gestão das organizações pelo mundo, ainda é um tema considerado recente no campo da administração, fazendo-se necessário esse estudo sobre os resultados dos trabalhos já existentes (VERONEZE *et al.*, (2017).

Com a utilização de um banco de dados chamado *Web of Science* e com softwares para organização e consolidação de dados, foram avaliados 1169 artigos compreendendo os *gaps* temporais encontrados nos trabalhos consultados previamente.

Figura 2 – Evidências na literatura sobre o avanço do campo e as tendências da ferramenta *balanced scorecard* a partir de Veroneze *et al.* (2017)

Evidência	Estudo	Nota Relevante
“uma metodologia de avaliação destinada a mensurar ativos tangíveis e intangíveis, que pudesse avaliar outras perspectivas além do financeiro, de modo que se realizasse uma averiguação integrada ao traçar um mapa com objetivos delineados de forma multidimensional, baseado durante todo o processo de implementação da estratégia.”	(KAPLAN; NORTON, 1997, <i>apud</i> VERONEZE <i>et al.</i> , 2017, p.9)	O BSC pode ser utilizado de forma direcionada para que avalie um resultado de uma estratégia e como ela impacta no todo.
“um modelo que viabilizasse uma análise focada nos resultados da organização.”	(VERONEZE <i>et al.</i> , 2017, p. 9)	Índices “soltos”, não possuem força para embasar decisões estratégicas.
“ <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho.”	(VERONEZE <i>et al.</i> , 2017, p. 9)	Praticamente todos os textos citados e que falam ou tem referências sobre o BSC, o relacionam com gestão do desempenho, análise do

		desempenho, gestão estratégica, visualização dos resultados da aplicação das estratégias organizacionais.
“(…) sistematiza uma estrutura e linguagem para comunicar a estratégia da empresa, utiliza indicadores para informar os colaboradores sobre os vetores do sucesso atual e futuro, além de englobar iniciativas que ajudam a reduzir o diferencial entre o desempenho atual e o desejado	(Schneider & Moretto, 2006 <i>apud</i> VERONEZ E <i>et al.</i> , 2017, p. 10)	É criado um <i>kit</i> de indicadores, agora não só financeiros, para que com os valores mensurados possa se criar uma visualização do ponto atual da organização com a aplicação das estratégias até agora e do futuro almejado.
“A definição de um BSC permite a tradução de estratégia em medidas perpassa três princípios: i) relações de causa e efeito; ii) vetores de desempenho; e, iii) relação com os fatores financeiros.”	(VERONEZ E <i>et al.</i> , 2017, p. 10)	Na relação de causa e efeito temos a visão de planejamento levando em conta as inúmeras variáveis conhecidas e ainda desconhecidas. Os vetores de desempenho são a quantificação utilizada para poder exibir para os stakeholders os resultados de qualidade etc. Por último, mas o gênese do BSC que são os fatores financeiros como lucros, despesas etc.
“Perspectiva Financeira, Perspectiva dos clientes, Perspectiva interna da empresa: Perspectiva de inovação e aprendizado”	(KAPLAN; NORTON, 1997, <i>apud</i> VERONEZ E <i>et al.</i> , 2017, p.11)	Na perspectiva financeira temos os indicadores de retorno financeiro e rentabilidade, que trazem um panorama aos acionistas e donos. Na perspectiva dos clientes os indicadores são agilidade na entrega do serviço, de satisfação e de como a empresa supre as necessidades dos clientes. Na perspectiva interna da empresa os indicadores são de qualidade e de aumento da produtividade. É importante que os colaboradores possam acompanhar os principais indicadores do desempenho da organização em que trabalham, pois são parte crucial do crescimento e melhoria da mesma. Assim, podem também realizar a autogestão de seus próprios objetivos, principalmente se estiverem alinhados com os da organização. A perspectiva de inovação e aprendizado traz uma visão do futuro da organização. Da melhoria dos processos internos, dos produtos e da correção de falhas nos planejamentos.
“(…) um conjunto diverso de medidas, as quais devem ser integradas, gerando um instrumento	(KAPLAN; NORTON,	O BSC, quando bem planejado, e adequado a missão, a visão e

de implementação estratégica que une aspectos financeiros e não financeiros, devendo refletir, de modo consensual, articulado e operacionalizado, a estratégia corporativa. “	1997 <i>apud</i> VERONEZ E <i>et al.</i> , 2017, p.11)	valores e as estratégias da organização, é uma ferramenta poderosa na avaliação e gestão do desempenho geral da organização.
“A revisão sistemática de literatura é um método utilizado para grandes massas de informações, como meio de contribuir para as respostas às perguntas sobre o que funciona e o que não funciona, dentre outras.”	(VERONEZ E <i>et al.</i> , 2017, p.11)	O conhecimento sobre um assunto muitas vezes pode ser um consenso, um acúmulo de tentativas nas quais avaliamos o resultado que mais aparece.
“Visto que, já há uma vasta literatura sobre o tema, mais centrada na explicação do que é, e também para mostrar para que serve a ferramenta (Carmo, Ponte & Colares, 2006) surge a necessidade de sistematizar, em termos quantitativos, assim como evidenciar as tendências, autores, citações, periódicos e como se dá evolução do campo de estudos a fim de posicionar os futuros pesquisadores interessados na área.”	(VERONEZ E <i>et al.</i> , 2017, p.9)	Em assuntos estratégicos, que possuem inúmeras variáveis, faz-se necessário documentar as tendências. Representa em números o viés mais recorrente. Gerando assim também a visualização de caminhos a tomar e em que focar quando realizar pesquisa sobre o BSC.
“(…) é interessante citar que, apesar da ferramenta BSC ter sido criada a mais de 25 anos, o ano mais prolífico foi o ano passado, o qual foram elaborados 115 artigos. Ainda vale citar que, mesmo o ano de 2016 não ter acabado, a tendência de crescimento segue forte (…)”	(VERONEZ E <i>et al.</i> , 2017, p.15)	O século XXI trouxe muitas mudanças significativas em todos os campos de pesquisa, pois a tecnologia emergente traz, além de facilidades, urgência nos processos. Unir índices que avaliem de forma abrangente a organização se tornou imprescindível.
“[...] o artigo seminal <i>The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance</i> de Kaplan e Norton (1992), que iniciam as discussões e aplicações do BSC é ainda o artigo mais citado com 1897 citações.”	(VERONEZ E <i>et al.</i> , 2017, p.17)	Já no final do século passado os professores Kaplan e Norton notaram esse <i>gap</i> na avaliação de desempenho que, apenas avaliando índices de forma individual, não mostravam o verdadeiro panorama da situação.
“(…) a área de economia de negócios é a que mais escreve sobre BSC, seguidas da engenharia e da ciência da computação. (...) quando o BSC surgiu, as publicações eram primordialmente na área de negócios e, a partir dos anos, elas foram se diversificando, indo para outras áreas, como serviços e ciências da saúde, setor público, ecologia e ciências ambientais e ciência da computação.”	(VERONEZ E <i>et al.</i> , 2017, p.18)	O BSC faz parte da gestão estratégica organizacional e principalmente nas escolas de negócios dos Estados Unidos os estudantes de administração são focados em fazer a empresa criar vantagem competitiva. Assim, todos os seus campos têm que ser mensurados e geridos de forma inteligente e ágil. E a gerência das organizações tem se diversificado em termos de profissionais que também têm competências estratégicas.

Com base nos achados da pesquisa de Veroneze *et al.* (2017), foi possível constatar que, a partir dos anos 2000, as produções na área começaram a crescer gradualmente, atingindo um ápice em 2010 com 115 trabalhos e começando a decair novamente nos próximos anos. Obteve um segundo ápice em 2015, com o recorde de produção até então com aproximadamente 117 artigos produzidos.

Como ano que obteve mais trabalhos acadêmicos, 2015 também foi o ano em que mais foram citados artigos dentro do tema *Balanced Scorecard*, com 2400 citações, tendo destaque para o artigo *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance* dos criadores do modelo BSC, Kaplan e Norton, com 1897 citações.

Kaplan e Norton também detém 4 artigos entre os 10 com mais citações e todos possuem no título o termo *Balanced Scorecard*. A área que mais produz sobre o tema é a *Business Economics* com 538 artigos produzidos com o tema BSC que representa 46,02% de todas as produções, sendo por alguns anos a dominante.

Porém, hoje já se diversificou seu uso, sendo utilizado em todos os âmbitos organizacionais, como engenharia e ciências da computação (VERONEZE *et al.*, 2017). Também pôde-se visualizar termos mais comumente utilizados nos títulos dos artigos, que relacionam o BSC com mensuração, análise de resultado e estratégia organizacional, a exemplo de *performance measures*, *strategic management*, *analysis* entre outras.

O estudo examinado conseguiu demonstrar que o BSC está diretamente relacionado a esses temas e que surgiu através da necessidade de gestão dessas áreas de conhecimento empresarial. Tratam-se de valiosas informações e visões a serem levadas em consideração para trabalhos futuros com aplicação real nas organizações. Além disso, evidenciou tendências sobre o campo de abrangência do BSC nas áreas de conhecimento de gestão estratégica, mensuração e análises de resultados etc.

2.2 DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO E REMUNERAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO BRASILEIRO

2.2.1. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus

O estudo de Brandão *et al.* (2008) contextualiza a gestão de desempenho por competências, a gestão estratégica e as ferramentas utilizadas. Nesse sentido, conceituou competências e reforçou a sua utilização dentro da gestão das organizações, conforme se depreende do trecho abaixo:

(...) entendemos competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. (CARBONE, BRANDÃO; LEITE, 2005 *apud* BRANDÃO *et al.* 2008, p. 877).

Demonstrando a interdependência entre essas abordagens, Brandão *et al.* (2008) realizou seu objetivo principal de avaliar a percepção de funcionários sobre a implementação de um novo sistema de gestão de desempenho. O estudo em ribalta teve como objetivo estudar a visão dos colaboradores de uma organização do setor financeiro sobre os impactos da implementação da gestão por competências com a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) e a avaliação 360 graus, em conjunto, além de demonstrar as diferenças entre os modelos de gestão.

Como descreveu Brandão *et al.* (2008), a organização estudada reestruturou, pela primeira vez, em 1998, a sua gestão de desempenho, implementando um modelo interno denominado de gestão do desempenho profissional (GDP), tendo como base as 4 perspectivas do BSC. Há de se destacar, inicialmente, que Kaplan e Norton (1997 *apud* BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 881) explicam que “Tal instrumento (...) preserva as medidas financeiras tradicionais, mas focaliza outras três perspectivas de desempenho: clientes, processos internos e aprendizagem.” Quanto à avaliação 360°, esta é uma importante ferramenta na gestão de competências que foi utilizada em convergência com o BSC, de modo a evidenciar uma avaliação de desempenho por múltiplas fontes. Nesse modelo, o funcionário pode receber

avaliações além das avaliações do superior, como de colegas de trabalho e clientes e também fazer uma auto avaliação (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 883)

A GDP substituiu a gestão de desempenho utilizada até então, que não possuía metas estabelecidas, nem avaliava os resultados alcançados. Focando assim, na observação das atividades e atitudes dos funcionários. Isso consistiu em evoluções, como destacaram Brandão *et al.* (2008, p. 884) “Esse instrumento objetivava alinhar os desempenhos individual, departamental e organizacional, a partir de parâmetros definidos pela estratégia corporativa”. Em 2004, houve uma mudança de estratégia organizacional que motivou a busca por melhorias nessa ferramenta. E realizaram-se testes pilotos, de mudanças dos principais problemas encontrados como: a falta de participação dos colaboradores no processo como um todo e competências não bem definidas.

Sendo assim, o estudo realizado com os colaboradores que participaram inicialmente da implantação dessas melhorias traz à luz sobre as mudanças que resolveram os principais *gaps* organizacionais, quais sejam: Falta de metas estabelecidas e baseadas na estratégia corporativa, processos de avaliações tendenciosos, enviesados e unilaterais etc. Da perspectiva dos colaboradores, o novo modelo de gestão por competências tornou-se mais eficiente e mais justo, ao diminuir os vieses e ao avaliar não só aspectos financeiros como o desenvolvimento das competências profissionais. A Figura 3 contribui para essa compreensão com informações relevantes sobre o *Balanced Scorecard* e a avaliação de desempenho.

Figura 3 – Evidências na literatura sobre o *Balanced Scorecard* e a avaliação de desempenho a partir de Brandão *et al.* (2008)

Evidência	Estudo	Nota Relevante
“As distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos.”	(BRANDÃO <i>et al.</i> 2008, p. 876)	A gestão do desempenho necessita de ferramentas com abordagens quali-quantitativas. E muitas ferramentas de mensuração de resultados, quando utilizadas individualmente, deixam lacunas nessa avaliação.
“Com essa reformulação, a empresa objetivou unir práticas de gestão modernas e eficazes, como a gestão por competências, a avaliação 360 graus e o <i>balanced scorecard</i> , em torno de um sistema dinâmico e estratégico e, com isso,	(BRANDÃO <i>et al.</i> 2008, p. 877)	A aplicação dessas duas ferramentas de gestão de desempenho e competências dentro da estratégia organizacional criou um modelo mais eficaz de avaliação

<p>constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional, corrigindo distorções verificadas em instrumentos utilizados anteriormente.”</p>		<p>dos colaboradores e organização como um todo, sendo assim mais justo e mais alinhado com os objetivos gerais estipulados na fase do planejamento.</p>
<p>“(…) entendemos competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.”</p>	<p>(CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005 <i>apud</i> BRANDÃO <i>et al.</i> 2008, p. 877)</p>	<p>As competências profissionais podem ser mensuradas antes de sua aplicação, para auxiliar na fase do planejamento das estratégias e depois, sendo avaliados os resultados obtidos através desse esforço direcionado.</p>
<p>“(…) em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros.”</p>	<p>(LE BOTERF, 1999 <i>apud</i> BRANDÃO <i>et al.</i> 2008, p. 878)</p>	<p>As competências coletivas derivam das individuais quando aplicadas nas interações sociais das equipes de trabalho.</p>
<p>“(…) a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional.”</p>	<p>(BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 <i>apud</i> BRANDÃO <i>et al.</i> 2008, p. 878)</p>	<p>A gestão estratégica está intimamente ligada com a gestão de desempenho, onde se realiza todo o ciclo de melhoria de um uma gestão geral das organizações.</p>
<p>“(…) em razão dos objetivos estabelecidos, podemos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.”</p>	<p>(BRANDÃO <i>et al.</i> 2008, p. 878)</p>	<p>Esses indicadores de desempenho devem levar em consideração a organização como um todo, incluindo clientes internos e externos, focando nos objetivos e metas determinadas na fase de planejamento.</p>
<p>“(…) por meio de instrumentos de gestão do desempenho e de outras ferramentas gerenciais, como o <i>balanced scorecard</i>, por exemplo, a organização pode identificar o seu gap ou lacuna de competências”</p>	<p>(BRANDÃO <i>et al.</i> 2008, p. 879)</p>	<p>Esses índices e ferramentas de gestão conseguem não só identificar as competências individuais e coletivas necessárias, mas também as já existentes na organização.</p>
<p>“Tal instrumento, denominado <i>balanced scorecard</i> (BSC), preserva as medidas financeiras tradicionais, mas focaliza outras três perspectivas de desempenho: clientes, processos internos e aprendizagem.”</p>	<p>(BRANDÃO <i>et al.</i> 2008, p. 881)</p>	<p>Antigamente a gestão de desempenho era focada apenas nos resultados financeiros. O BSC leva também em consideração outros âmbitos da organização, permitindo que se visualize através de outros prismas os resultados gerais.</p>
<p>“E como a estratégia organizacional representa um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, os objetivos e indicadores em cada perspectiva de desempenho exercem influência uns sobre os outros”</p>	<p>(KAPLAN; NORTON, 1997 <i>apud</i> BRANDÃO <i>et al.</i> 2008, p. 882)</p>	<p>O BSC pode auxiliar em todas as etapas de avaliação da organização, expondo as metas e métricas determinadas em âmbito corporativo ou operacional.</p>
<p>“(…) a utilização da “avaliação (ou <i>feedback</i>) 360 graus”, modelo que visa obter maior número de informações sobre o desempenho</p>	<p>(SILVA, 2001 <i>apud</i> BRANDÃO <i>et al.</i> 2008,</p>	<p>Avaliação de desempenho individual do funcionário é uma tarefa mais difícil, pelo fato de</p>

de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam.”	p. 883)	facilmente criar vieses se realizada através de poucas fontes de avaliação. Assim, a avaliação 360º melhora esse processo ao aumentar o número de envolvidos na avaliação do colaborador, podendo o mesmo também realizar a auto avaliação.
“Essas deficiências, aliadas a mudanças na estratégia e no contexto organizacional, indicaram a necessidade de reformulação do modelo de gestão do desempenho até então vigente no banco.”	(BRANDÃO <i>et al.</i> 2008, p. 887)	Como pôde-se constatar, a gestão de desempenho está ligada à estratégia da organização. Se ela não estiver imprimindo as metas e objetivos estabelecidos será necessário realizar melhorias e mudanças no modelo existente.

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Os princípios do BSC foram utilizados inicialmente para estruturar a GDP, implantando metas estratégicas determinadas à nível corporativo. Delimitando assim estratégias e métricas que uniriam objetivos organizacionais, departamentais e pessoais.

Com a utilização da avaliação 360º na avaliação dos colaboradores, notou-se que surgiram alguns *gaps*, a exemplo do fato da avaliação do colaborador ser realizada apenas pelo gestor, o que poderia gerar abuso do poder principalmente, no fato do funcionário só poder concorrer a cargos comissionados se tiver indicação do mesmo, falta de *feedbacks*, indicadores generalistas.

Todo o processo deixava o colaborador de fora e em apatia, gerando conflitos entre as hierarquias e sem levar em conta as especificidades das competências requeridas pelos diferentes setores e atividades (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 884). Em razão desses problemas e da mudança de estratégia, em 2004, um grupo de funcionários de diferentes setores estudou e propôs melhorias aos processos. As melhorias foram o mapeamento de competências necessárias e existentes de forma mais específicas, democratização do processo como todo, adoção do sistema de avaliação de múltiplas fontes e a auto avaliação. Também a adoção de sistemas mais justos de ascensão na carreira e políticas de incentivo ao *feedback* e mentoria.

A pesquisa foi classificada por Vergara (2000 *apud* BRANDÃO *et al.* 2008, p. 889) quanto ao seu objetivo como “exploratória, descritiva e aplicada”, sendo também identificado por Richardson *et al.*, (1999 *apud* BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 889) como “quantitativa e qualitativa, em razão da natureza das variáveis

estudadas”.

Em 2004, um grupo de 790 funcionários do Banco do Brasil realizaram os primeiros testes do novo sistema de avaliação de desempenho e 532 funcionários (67,34% do total que testaram) responderam uma pesquisa sobre a sua percepção do mesmo.

A partir dos resultados descritivos da pesquisa de percepção dos funcionários, as 4 melhorias com média de concordância mais alta entre os funcionários foram: a retirada da obrigatoriedade da indicação do gestor para concorrer a cargos comissionados com média 5,26, aumento da participação dos funcionários na avaliação com 5,21, a avaliação de múltiplas fontes e a auto avaliação com 5,08 e 5,06, respectivamente, considerando uma escala Likert com pontuação mínima de 1 ponto e máxima de 6 pontos. Deve-se observar os elementos metodológicos de “pesquisa bibliográfica, de pesquisa documental (sobre os pressupostos, características e aplicações do modelo de gestão de desempenho) e de discussões informais realizadas com técnicos do banco.” (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 889)

Conforme Brandão *et al.* (2008), a utilização integrada da gestão por competências, do *balanced scorecard* e da avaliação 360 graus tiveram retorno positivo na percepção dos funcionários ao resolver os problemas descritos no estudo, com destaque para a falta de metas estabelecidas, o processo de avaliação que era subjetivo e a unilateral. Isso fez com que tornasse o processo mais democrático e justo, além de evidenciar as próximas melhorias a serem realizadas (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 895). Após essa avaliação, Brandão *et al.*, (2008) explicitam que o sistema foi aprovado e implementado na organização como um todo.

Considerando o exposto, esta pesquisa trouxe uma aplicação prática da utilização das ferramentas de gestão de desempenho e gestão estratégica, demonstrando os benefícios que uma implementação bem executada de ferramentas como o BSC e a avaliação 360º podem trazer para as organizações.

2.2.2. Participação nos Lucros ou Resultados (PLR): desafios e perspectivas

O estudo de Barros, Teodoro e Espejo (2011) intencionou explorar os trabalhos nacionais e internacionais que tinham como tema a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), em um recorte de tempo de 11 anos. Também averiguou as tendências de estudo realizados neste tema, trazendo uma visão de possíveis estudos e construindo um panorama mais detalhado para os pesquisadores dessa temática.

Os supracitados autores conceituam a PLR a partir da visão do ramo da contabilidade como “parcela do lucro auferido por uma empresa em determinado período, aos trabalhadores que compõem seu quadro funcional” (BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011, p. 119). Viu-se que ela se apoia em 3 teorias principais sobre o comportamento, que são: a Teoria dos Incentivos; a Teoria da fixação por objetivos; e, a Teoria da Expectativa. Basicamente, essas teorias versam sobre compensação, motivação e alinhamento com os objetivos dos agentes que compõem a empresa.

Apesar da constituição brasileira de 1946 já citar a PLR e de algumas empresas já aplicarem desde o início dos anos 90, apenas em 2000 foi promulgada a Lei 10.101, visando “regular a participação nos lucros ou resultados de empresas privadas como instrumento de integração entre capital e trabalho e como um incentivo à produtividade.” (BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011, p.116) Lei essa que só foi possível por esforços do governo juntamente com os sindicatos para implementar a PLR na gestão organizacional brasileira, para que se pudesse ajustar os objetivos dos colaboradores aos da empresa privada, sabendo-se que a PLR exerce influência nos resultados.

No estudo de Barros, Teodoro e Espejo (2011), a amostra de 61 artigos com o tema Participação nos lucros e resultados foi avaliada quanto ao enfoque da pesquisa (Econômico, comportamental, institucional e contingencial), quanto à abordagem (Normativa e positiva) e quanto à tipologia e amplitude.

Baseados nos princípios metodológicos exploratórios-descritivos que segundo Beuren (2009 *apud* BARROS; TEODORO; ESPEJO; 2011, p. 122) “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto”,

avaliando enfoque, abordagem, tipologia etc. Como por exemplo, se o trabalho é empírico, se foi realizado um estudo de caso, se é qualitativa ou quantitativa etc (BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011, p. 123)

Os resultados evidenciaram, ao contrário do que se espera, que a quantidade de artigos nacionais no tema decaiu depois da oficialização da PLR enquanto lei, sobretudo no período de 2002 até 2009 que variou de 0 a 1 artigo produzido.

Quanto à tendência de enfoque, os resultados mostraram que a maioria significativa dos artigos nacionais é contingencial, descrito por Barros, Teodoro e Espejo (2011) como um enfoque que não considera um único modelo padrão a ser aplicado em todas as empresas, pois este deve ser adaptável às mudanças externas e ao contexto inserido. Também mostrou a carência de exemplos empíricos brasileiros em comparação com os internacionais, como também a predominância na produção dos EUA dos artigos sobre o tema, que supera em 7 artigos a produção brasileira, vide Figura 4.

Figura 4 – Evidências na literatura sobre a Participação nos Lucros ou Resultados a partir de Barros, Teodoro e Espejo (2011)

Evidência	Estudo	Nota Relevante
“O conceito de lucro advém do excedente resultante do empreendimento de atividades de natureza produtiva individual ou coletiva em determinado período.”	(BARROS; TEODORO; ESPEJO 2011, p.119)	O lucro é o ganho obtido com o investimento dos ativos de uma organização dentro de um recorte de tempo, podendo ser compartilhado com os funcionários.
“(…) resultado pode significar a realização de metas estabelecidas pela empresa, visando melhorar seus procedimentos operacionais como os de produtividade, vendas, controle de qualidade, economia de material e redução de desperdício.”	(MARTINS, 2000 <i>apud</i> BARROS; TEODORO; ESPEJO 2011, p.119)	Os resultados estão atrelados a metas preestabelecidas pela organização e também podem ser utilizados como base para remuneração variável dos funcionários.
“Participação nos lucros é o pagamento feito pelo empregador ao empregado, em decorrência do contrato de trabalho, proveniente da lei ou da vontade das partes, referente a distribuição do resultado positivo obtido pela empresa, a qual o obreiro ajudou a conseguir. Tal pagamento pode ser decorrente de lei, de norma coletiva, de regulamento da empresa ou do próprio contrato de trabalho.”	(MARTINS 2000, p.49 <i>apud</i> BARROS; TEODORO; ESPEJO 2011, p.119)	A participação nos lucros e resultados foi implementada no Brasil como uma forma de integração do capital para todos os agentes envolvidos nos resultados das organizações. Existem várias formas de ser concedida, a PLR, apesar de já constar na lei brasileira, também pode ser acordada entre as partes (empresa, funcionário e sindicato).
“(…) os programas de Participação nos lucros	(MARTINS,	A PLR é utilizada como uma

ou resultados têm sido apontados como uma ferramenta de gestão moderna que visa melhorar a relação capital/trabalho, contribuindo para melhorias da produção, aperfeiçoamento de pessoal e aumento de produtividade.”

2004 *apud* BARROS; TEODORO; ESPEJO 2011, p.119)

ferramenta de remuneração variável direcionada aos funcionários, utilizada não só na gestão dos resultados organizacionais em geral, mas também na gestão de pessoas, mantendo uma política de recompensa e motivação.

“Aos sindicatos atribui-se às questões de negociação para a existência de acordos de PLR que harmonizem interesses entre os agentes envolvidos. Às empresas e trabalhadores, seu esforço remete-se à conversão da PLR em benefícios mútuos.”

(BARROS; TEODORO; ESPEJO 2011, p.116)

Os acordos coletivos são instrumentos contratuais entre os sindicatos laborais e as empresas. Os acordos que têm como redação a PLR estipulam regras e parâmetros para o pagamento dessa remuneração aos colaboradores.

“(…) os olhares sobre o tema PLR podem tangenciar diversos campos da pesquisa acadêmica e ambiente empresarial, permitindo múltiplas discussões sobre sua prática. Seja sob o enfoque comportamental, institucional, contingencial ou econômico, ou sob as perspectivas positiva ou normativa, as pesquisas podem tomar caminhos distintos ou complementares sob a égide quantitativa e qualitativa na solução de problemas práticos sobre PLR. Sob o aspecto procedimental, constata-se as opções metodológicas de ensaios teóricos ou pesquisas empíricas, pesquisas documentais, estudos de caso, experimentais, bibliográficas ou do tipo survey.”

(BARROS; TEODORO; ESPEJO 2011, p.122)

As pesquisas que possuem a PLR como tema base podem assumir as mais diversas combinações de pesquisas acadêmicas ou profissionais, por ser um tema de abrangência ampla.

“(…) no caso brasileiro, ainda há pouca pesquisa empírica sobre os efeitos da participação nos lucros ou resultados no desempenho das empresas. Afirma ainda que são tímidas as evidências de que os esquemas de PLR podem ser responsabilizados por melhores resultados.”

(CORREA, 2006 *apud* BARROS; TEODORO; ESPEJO 2011, p.117)

No Brasil, a PLR virou lei apenas há 22 anos e apesar do claro crescimento na realização de pesquisas sobre o assunto, comparado com outros países que têm tradição na aplicação dessa ferramenta, ainda existem muitos campos e exemplos a serem explorados.

“A prática da PLR apóia-se predominantemente em aspectos ligados ao comportamento humano ao servir de mecanismo financeiro compensatório e impulsionador de resultados empresariais.”

(BARROS; TEODORO; ESPEJO 2011, p.117)

Uma empresa é composta por pessoas, onde a motivação individual e das equipes, está intrinsecamente interligada aos resultados que a organização terá. Por isso a PLR é um grande auxiliar nas políticas de remuneração e recompensa que são uma das etapas para manter o colaborador motivado a alcançar os resultados para os objetivos determinados pela empresa.

“As teorias a seguir indicam elementos críticos que subsidiam a compreensão de aspectos comportamentais ligados à PLR: Teoria dos Incentivos, Teoria da Fixação por objetivos e

(BARROS; TEODORO; ESPEJO 2011, p.117)

O entendimento do comportamento dos funcionários frente ao pagamento da PLR está baseado nas teorias sobre a visão

Teoria da Expectativa. “		humana sobre as situações e ações externas.
“(…) em investigação sobre incentivos nas organizações, sugere dois caminhos a serem desenvolvidos para o progresso de soluções envolvendo conflitos de agência, abrindo a discussão sobre o dilema entre segurança e incentivos: i) melhor integração entre agentes sobre a economia da empresa; ii) conexão da questão em outras áreas de estudos organizacionais, incluindo relações industriais, sociologia organizacional e psicologia social. “	(GIBBONS, 1998 <i>apud</i> BARROS; TEODORO; ESPEJO 2011, p.118)	Na teoria dos incentivos temos um reforço positivo sendo aplicado. Na PLR vemos o incentivo econômico assim podendo estudar os comportamentos sobre o prisma de outros campos de estudo.
“(…) o desempenho é melhorado quando as metas especificadas são difíceis, numa referência de que metas específicas e difíceis emanam maiores esforços para cumpri-las, alterando ascendentemente a trajetória dos resultados alcançados.”	(WAGNER; HOLLENBECK, 2002 <i>apud</i> BARROS; TEODORO; ESPEJO 2011, p.118)	A teoria da fixação por objetivo determina que todo ser humano tem um impulso natural de perseguir objetivos difíceis e assim quando as metas estabelecidas são alcançadas, por si só já trazem alguma satisfação.
“(…) a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensas e alcance de metas pessoais”	(ROBBINS, 2002, p.149 <i>apud</i> BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011, p. 118)	Entrelaçar os objetivos individuais com os organizacionais apesar de uma tarefa complicada, deve se tornar uma busca incessante, onde o funcionário pode visualizar a métrica de esforço, de recompensa e quanto esses fatores podem lhe satisfazer como indivíduo.

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Os autores Barros, Teodoro e Espejo (2011) mapearam os estudos sobre a PLR, trazendo uma visualização de artigos publicados no mundo em um período de 11 anos, considerando-se o interstício de 1999 e 2009. Fazendo-se uma divisão dos artigos nacionais e internacionais, pôde-se observar que o Brasil é o segundo país com maior quantidade de artigos no tema, com 11 artigos publicados (BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011, p. 124). Nota-se, aqui, uma média anual de 1 artigo, o que evidencia um tema pouco explorado na literatura acadêmica.

Referente à produção total de artigos no tema, o Brasil apenas perde para os Estados Unidos, que registrou 18 artigos no período examinado. O pico de produção de artigos e pesquisas no tema PLR no Brasil foi em 1999, ano que antecede o ano que a mesma passou a ser Lei, com 27% dos artigos que equivalem a 3 artigos publicados. As métricas foram obtidas com base na análise de *quartis*.

Barros, Teodoro e Espejo (2011) também elucidam o enfoque da maior parcela dos artigos nacionais publicados, sendo 55% contingencial, onde a empresa

é um sistema inserido em um contexto externo e que precisa ser adaptável às situações que influenciam no seu desempenho. Os mencionados autores também explicam que “esse enfoque considera que não há uma estrutura única que seja efetiva a todas as organizações” (BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011, p. 120) diferente dos artigos internacionais que apresentaram 48% dos artigos com enfoque econômico.

Em relação a classificação da abordagem, os resultados mostram que nos artigos tanto como nacionais como os internacionais a abordagem que se sobressai é a positiva, tendo respectivamente 73% e 94% das publicações (BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011). Essa abordagem “(...) procura explorar o caminho inverso, ou seja, descrever a contabilidade como é, entender por que é assim e procura prever comportamentos” (IUDÍCIBUS, 2009, p.13). Na tipologia metodológica, viu-se que os estudos brasileiros apresentam um *gap* na produção de pesquisa empírica se comparado com as produções internacionais, possuindo apenas 8 artigos. Porém tendo proporcionalmente mais produções teóricas se comparado com outros países, isso se confirma com os 27% dos artigos nacionais sendo teórico contra apenas 12% no âmbito internacional.

Os resultados mostram que a maior parcela dos artigos são documentais que “é característica dos estudos que utilizam como fonte de dados relatórios, contratos, diários, correspondências, gravações, fotografias, filmes, etc.” Martins e Theóphilo (2009 *apud* BRANDÃO; TEODORO; ESPEJO 2011, p.121), com 36% dos artigos nacionais e 34% dos artigos internacionais, que também obtiveram 34% experimentais, enquanto o Brasil não produziu nenhum artigo nesta categoria.

Os supracitados autores também salientam que o campo experimental é um campo com a maior carência de estudos no Brasil. Também se pôde visualizar que o Brasil não possui pesquisas puramente quantitativas sendo qualitativa ou quali-quantitativa, o que podemos relacionar com a falta de comprovação de resultado efetivo da PLR nos resultados empresariais. Portanto, o presente trabalho tem grande relevância para a consolidação de pesquisas brasileiras, pois estrutura uma visualização mais aprofundada dos campos de estudos dentro do tema PLR e BSC à vista da escassez de produção publicada com evidências de desempenho, conforme asseveram Barros, Teodoro e Espejo (2011).

2.3 MENSURAÇÃO INTEGRADA DE DESEMPENHO ORIENTADA À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: AS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

2.3.1. Organização Orientada para a Estratégia e a Adoção do *Balanced Scorecard*

As obras seminais de Kaplan e Norton (1997; 2001) revelam a importância de se ter uma ferramenta como o BSC atrelada às estratégias organizacionais, auxiliando não só a compreender e visualizar as evoluções da empresa, mas também os pontos de melhorias necessários. Trazendo também sustentação de dados, índices e medidas que documentam onde a empresa está, aonde quer chegar e o que fazer para chegar ao alvo. Além da relevância acadêmica sobre o tema que apesar de ser uma ferramenta com 25 anos que foi criada e de ter casos relevantes de implementações de sucesso como os casos da *Analog Devices* e a *Rock Waters* (ambas citadas como *cases*, vide KAPLAN; NORTON, 2001. p. 143), ainda se encontra resistência nas organizações modernas. Na linha dessas considerações, os supracitados autores trazem evidências de inúmeros exemplos práticos de organizações que conseguiram relacionar, de forma bem-sucedida, o *Balanced Scorecard* (BSC) aos programas de incentivo e recompensas, conforme destaque mais adiante. Os autores defendem que essa é uma união benéfica ao processo de articulação entre estratégias corporativas e atividades diárias dos empregados (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 267). Esse prisma confirma-se na seguinte afirmação de Kaplan e Norton (2001, p. 280): “A única constatação geral decorrente das experiências de todas as empresas na conexão do sistema de remuneração e recompensa ao *Balanced Scorecard* é a ampla aceitação da prática”. E também, por estudos realizados pelos supracitados autores sobre essa conexão, onde 88% de 214 empresas participantes afirmaram ser uma “conexão eficaz”. Em outro estudo, com 15 empresas participantes, 13 empresas já aplicavam o BSC ao programa de remuneração e 8 destas aprimoraram o BSC para “fortalecer o

alinhamento dos empregados com a estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 268)

Vincular o BSC à remuneração gera interesse dos empregados nos pontos estratégicos da organização e para ser implantada exige um grande empenho na disseminação de informações para os empregados. Como corroboram Kaplan e Norton (2001, p. 269), “A comunicação ativa, contínua e eficaz do programa também era considerado um fator crítico de sucesso”. Por não haver apenas um modelo que funcione para todas as empresas, as estratégias, índices e pesos de cada índice devem ser apresentados aos empregados com clareza.

Observou-se que 13 empresas participantes de um estudo, com universo de 15 empresas, já tinham seus programas de remuneração atrelados ao BSC e que 8 empresas utilizaram essa ligação para “fortalecer o alinhamento dos empregados com a estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 268). Assim como o aconteceu no exemplo da Mobil NAM&R, que após realizar o vínculo do BSC ao programa de remuneração registrou o interesse da esposa de um empregado nos índices, metas e andamento destes. Desejando prever se poderia contar ou não com o valor variável a ser recebido por seu esposo, a mesma conhecia a fórmula de cálculo, quais os índices acompanhados e o seu resultado anterior (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 272).

Alguns pontos cruciais devem ser observados quando se trata de planejar e implementar a conexão do BSC à remuneração, conforme Kaplan e Norton (2001). Primeiramente, a velocidade de implementação, por não se ter certeza do momento exato em que a empresa está e se tem dados suficientes; Indicadores objetivos ou Subjetivos que devem ser aplicados em convergência e possuir formas de quantificação para ambos. Na sequência, a Quantidade de indicadores, utilizando os índices mais importantes e que possam ser entendidos e percebidos pelos empregados; os indicadores individuais ou de equipe, sendo os de equipe preferíveis apesar do problema do carona; e, a frequência de atualização desses índices para que o *scorecard* se adapte mais facilmente ao contexto (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 282-285).

No exemplo prático citado pelos autores, referente à Mobil NAM&R, os indicadores ganhavam pesos percentuais para cada indicador, a fim de chegar a 100% dos alvos estabelecidos. Sendo utilizada uma pontuação de acordo com o grau de dificuldade, escala que ia de 0,70 para insatisfatório, 1,00 médio e 1,25

máximo, mas também admitindo valores intermediários proporcionais (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 270). A Mobil NAM&R também determinou representantes responsáveis por coletar e acompanhar os dados relacionados ao *scorecard*. Conforme explicam Kaplan e Norton (2001, p. 271) essa estratégia “reduz o peso do encargo de coletar dados e relatar resultados (...) além de possibilitar o aproveitamento das competências de indivíduos e departamentos específicos”.

Já noutra organização citada por Kaplan e Norton (2001), concernentemente à Texaco Refinery and Marketing, Inc. (TRMI), o programa de incentivo teve que ser diferenciado por restrições impostas pelo sindicato através de acordos coletivos de trabalho, que não permitiam recompensas em dinheiro. O programa criado e implementado para contornar esse obstáculo, foi o “Pontos Texaco”, que podiam ser trocados por “mercadorias, viagens e vales” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 277). Também foi realizada uma ampla divulgação das regras e metas estabelecidas para empregados e familiares. Já no primeiro ano os resultados foram de melhorias em índices como por exemplo o aumento do valor em US\$11 mi e a redução de despesas como economia de US\$18 mi. Os autores concluíram que:

A experiência da TRMI mostra como foi possível implementar um programa de recompensas não monetárias, vinculadas aos resultados do *scorecard* mesmo em um ambiente altamente sindicalizado, numa época em que a matriz enfrentava algumas dificuldades financeiras (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 278).

Nota-se, através dos dados dos casos apresentados, que a aplicação do BSC aos programas de remuneração aconteceram muitas vezes de forma orgânica, pela sensível noção de que esta ferramenta é uma forte aliada em alinhar os objetivos organizacionais aos individuais dos empregados. Como os autores Kaplan e Norton (2001, p. 269) validam ao dizer que “A remuneração por incentivo é poderosa alavanca para prender a atenção das pessoas aos objetivos da empresa e da unidade de negócios” e, ao lado disso, conforme evidências aduzidas na Figura 5.

Figura 5 – Evidências dos autores seminais do BSC sobre a mensuração de desempenho e a relação com os programas de incentivo e recompensas

Evidência	Estudo	Nota Relevante
“A conexão final entre a estratégia de alto nível e as ações do dia a dia ocorre quando a	(KAPLAN; NORTON,	Como comprovou-se no trabalho de Kaplan e Norton, a estratégia de unir

empresa interliga os programas de incentivos e recompensas ao <i>balanced scorecard</i> .”	2001, p. 267)	o BSC aos programas de incentivo e remuneração é benéfica para ambas as partes.
“O <i>scorecard</i> desempenhou um papel central na transposição da maior barreira aos novos programas de incentivos e recompensas: divergências sobre a atual situação e o desempenho da empresa.”	(KAPLAN; NORTON, 2001, p. 269)	Implementar um BSC ajuda não apenas a acompanhar a organização, mas também a determinar alvos a serem visados e perseguidos por todos.
“A remuneração por incentivos é poderosa alavanca para prender a atenção das pessoas aos objetivos da empresa e da unidade de negócios.”	(KAPLAN; NORTON, 2001, p. 269)	A partir do momento que o empregado conhece e entende que sua remuneração, variável ou não, está atrelada a índices e objetivos importantes e que seus esforços individuais e em grupo é que levam a empresa a alcançá-los, terão motivação e ambição para melhorar.
“A única constatação geral decorrente das experiências de todas as empresas na conexão do sistema de remuneração e recompensa ao <i>balanced scorecard</i> é a ampla aceitação da prática.”	(KAPLAN; NORTON, 2001, p. 280)	Essa conexão foi natural e comprovou-se eficaz.
“O <i>scorecard</i> expressa hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre os indicadores de modo a promover no longo prazo desempenho financeiro superior.”	(KAPLAN; NORTON, 2001, p. 281)	O BSC tem o poder de determinar parâmetros e objetivos, de mensurar o desempenho atual e o desejado.
“As recompensas baseadas em equipe encorajam o comportamento cooperativo a solução de problemas em grupo.”	(KAPLAN; NORTON, 2001, p. 283)	Manter a equipe em convergência de esforços é o ideal para que se trabalhe em uma direção comum.
“O <i>scorecard</i> estratégico bem construído não será tão confuso quanto um conjunto casuístico de duas dúzias de critérios de mensuração esparsos, como existentes no <i>scorecard</i> KPI ou num <i>scorecard</i> dos <i>stakeholders</i> .”	(KAPLAN; NORTON, 2001, p. 283)	A estratégia e os alvos no BSC devem estar bem definidas e claras, para que os empregados consigam enxergar de forma clara a causa e o efeito nas tarefas diárias.
“quando todos os indivíduos compreendem como sua remuneração está vinculada à consecução dos objetivos estratégicos, a estratégia efetivamente se transforma em tarefas do dia a dia”	(KAPLAN; NORTON, 2001, p. 286)	A compreensão do porquê e como as ações dos empregados, grupos de trabalho e unidade de negócios é crucial para que as atividades diárias façam sentido e assim sejam feitas com motivação.

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Com os dados expostos através dos casos apresentados por Kaplan e Norton (2001), conclui-se que atrelar o BSC aos programas de incentivo e remuneração é um processo benéfico para as organizações. E que essa relação aconteceu de forma natural, não só pela ineficiência dos últimos planos de incentivo e remuneração. Os autores reforçam que todas as empresas que já utilizam o BSC têm planos de atrelá-lo aos planos de remuneração por incentivo e que se ainda não

o concretizaram foi por motivos adjacentes, por exemplo, o fato de não dispor de dados concretos sobre o desempenho dos indicadores da empresa, e não por se oporem aos fundamentos do BSC (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 280). Pôde-se também entender que não existe um modelo padrão que funcione para todas as empresas, assim cada organização e suas unidades de negócios devem adaptar seu planejamento a sua capacidade e necessidade. Como corroboram Kaplan e Norton (2001, p. 269): “Mas os detalhes específicos de como vincular o pagamento de incentivos à remuneração em si difere entre as empresas de nosso estudo”.

Apresentou-se também algumas estratégias aplicadas pelas empresas avaliadas no estudo como por exemplo, a determinação de limites que norteiam o pagamento na *Nova Scotia Power Inc.* com 3 níveis : Limítrofe, (limite mínimo para receber a remuneração variável), Intermediário ou Distendido. Ou como a Winterthur International com 4 divisões: desempenho não aceitável, desempenho aceitável, desempenho distendido e desempenho notável (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 275). Outra estratégia seria a determinação de pesos para cada indicador, que determinam a proporcionalidade de influência no pagamento final, como por exemplo a Mobil NAM&R (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 275).

Além disto, pôde-se entender que a depender da empresa, a mesma poderia adotar sistemas de recompensa por desempenho individual, desempenho de equipe ou sistemas mistos, porém segundo Kaplan e Norton (2001, p. 284) afirmam que alguns estudiosos acreditam ser melhor “diminuir a importância do pagamento relacionado com o desempenho individual e reforçar as conexões de remuneração com o desempenho organizacional”.

As melhorias reais dos índices estratégicos da empresa também foram alcançadas, como no exemplo reportado pelos autores para a empresa TRMI. Que apesar de não poder oferecer recompensas em dinheiro aos seus empregados, por força de acordo coletivo firmado com o sindicato, conseguiu com o programa “Pontos Texaco” alcançar um equilíbrio de objetivos individuais e organizacionais. Equilíbrio esse que gerou resultados recordes tal como “utilização da capacidade (US\$11 milhões em aumento de valor), redução de despesas(que gerou economia acima de US\$18 milhões) e segurança (número de acidentes relatados reduziram-se em 36%)” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 277).

Os dados apresentados no estudo de Kaplan e Norton (2001) corroboram e

embasam a pesquisa realizada ao mostrar e trazer exemplos reais dos benefícios trazidos para a organização, como um todo ao atrelar os programas de remuneração e incentivo ao BSC. Como convergência de objetivos pessoais e organizacionais, compreensão dos empregados (incluindo os que estão à frente das operações) da sua contribuição para os resultados gerais e maior engajamento dos mesmos no alcance das metas (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 285).

2.3.2. A Estratégia em Ação com o BSC com Base nas Perspectivas Financeira e dos Clientes

A análise da obra seminal de Kaplan e Norton (1997) apresenta as duas primeiras perspectivas bases utilizadas no *Balanced Scorecard* (BSC), que são: a perspectiva Financeira e a perspectiva dos Clientes. A primeira perspectiva abordada por Kaplan e Norton (1997) engloba os objetivos-alvo das organizações e que também serve como base para as outras três perspectivas: dos Clientes; Interna; Aprendizado e Crescimento.

Destarte, Kaplan e Norton (1997) também argumentam que o desenvolvimento de um BSC deve estimular as unidades de negócios a unir as estratégias empresariais aos objetivos financeiros. Isso, auxiliando no direcionamento de todos os esforços para que “a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49). O texto deixa claro que não só as empresas, como também suas unidades de negócios, devem ter planos estratégicos bem definidos para que as medidas financeiras sejam alinhadas às suas especificidades.

Alguns exemplos de medidas financeiras são a taxa de aumento de receita, margem bruta de lucratividade, aumento das vendas, fluxo de caixa operacional, a título de exemplo. Pode-se exemplificar também medidas de gerenciamento de risco, que Kaplan e Norton (1997, p. 53) descrevem como “objetivo acessório que deve complementar o retorno esperado definido pela estratégia”, como mix de receitas, redução de custos, melhorias de produtividade, utilização dos ativos e estratégias de investimento.

Já na perspectiva dos Clientes, Kaplan e Norton (1997) ressaltam que o BSC

auxilia no reconhecimento dos anseios dos clientes, a determinar o nicho de mercado ao qual a empresa deseja atender e quais clientes serão seu alvo. Os autores sugerem as seguintes medidas tradicionais dessa perspectiva, quais sejam “satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade”, além de destacar a proposta de valor como “indicadores de tendência para as medidas essenciais de resultado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 67).

A partir de uma visão estratégica, a proposta de valor, dimensão de preços, qualidade e tempo de resposta devem ser baseadas nas necessidades dos clientes. Essas crenças dos clientes sobre seu serviço ou produto, podem ser captadas, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 68) através de “pesquisas de mercado”. Pesquisas essas que também auxiliam na definição do segmento dos clientes e de mercado para que a empresa não gaste recursos e esforços em melhorias que não resultam em lucratividade.

Os três recursos básicos para que essa perspectiva tenha equilíbrio e consiga também reter e fidelizar seus clientes são, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 89), “O tempo, a qualidade e o preço”. Todos esses devem conversar para gerar valor para o cliente, assim auxiliando a organização a alcançar seus objetivos financeiros. Como se pode constatar no estudo de Kaplan e Norton (1997), as empresas que utilizaram os princípios básicos de cada uma das duas perspectivas iniciais do BSC tiveram melhorias nos seus processos e na expressão da estratégia escolhida pelos seus executivos. São citados como alguns exemplos exitosos a Pioneer Petroleum, Metro Bank e a RockWater, que conseguiram alcançar metas como controlar as oscilações das receitas, alocar recursos no segmento de clientes mais lucrativos, evitar a comoditização e gerar fidelização desses clientes.

Figura 6 – Evidências dos autores seminais do BSC sobre as perspectivas Financeira e dos Clientes

Evidência	Estudo	Nota Relevante
“Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do <i>scorecard</i> .”	(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 50)	A perspectiva financeira é a perspectiva base para as outras, pois trata-se do objetivo final empresarial e dos acionistas. Assim, todos os objetivos estratégicos devem ter como foco o sucesso financeiro.

<p>“(...) o gerenciamento de risco é um objetivo acessório que deve complementar o retorno esperado definido pela estratégia da unidade de negócios.”</p>	<p>(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 53)</p>	<p>O gerenciamento de risco deve ser utilizado em convergência com a aplicação das Estratégias podem ser tomadas algumas medidas como diversificação de carteiras de produtos ou até mesmo do segmento de mercado, Criação de uma reserva financeira para empresas que têm alta exposição a perdas etc.</p>
<p>“O <i>Balanced Scorecard</i> permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases do seu ciclo de vida e crescimento.”</p>	<p>(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 64)</p>	<p>Cada unidade de negócio deve se conhecer e saber em qual fase está. E qual a estratégia vai se alinhar melhor ao seu contexto, para que o <i>scorecard</i> possa ter medidas adequadas.</p>
<p>“A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes (...) com segmentos específicos de clientes e mercado.”</p>	<p>(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 67)</p>	<p>As medidas relacionadas aos clientes devem ser também quantificadas e monitoradas, sabendo-se que à eles é direcionada a atividade fim da empresa.</p>
<p>“(...) para obter um desempenho financeiro superior ao longo do prazo, as unidades de negócios precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes.”</p>	<p>(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68)</p>	<p>A proposta de valor é criada baseada naquilo que os clientes desejam. Eles devem ser ouvidos, mas não antes de uma categorização.</p>
<p>“O <i>Balanced Scorecard</i> como descrição da Estratégia da empresa deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos.”</p>	<p>(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68)</p>	<p>A empresa pode utilizar o BSC na segmentação dos clientes, revelando possivelmente quais devem ser atendidos ou não.</p>
<p>“O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e incluem indicadores de: participação de mercado; retenção de clientes; captação de clientes; satisfação de clientes; lucratividade de clientes.”</p>	<p>(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 71).</p>	<p>O autor chama essas medidas de genéricas.</p>
<p>“Empresas que conseguem identificar prontamente todos os seus clientes- por exemplo empresas do setor industrial distribuidoras (...) estão em ótima posição para medir a retenção de clientes a cada período.”</p>	<p>(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 74)</p>	<p>As empresas que possuem regulações específicas sobre o serviço prestado como distribuidoras e indústrias precisam ter um relacionamento mais estreito com seus clientes. O que facilita o ato de conhecer seus anseios.</p>
<p>“Indicadores de satisfação dos clientes fornecem feedback sobre o desempenho da empresa.(...) Somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatória a empresa pode contar com a repetição.”</p>	<p>(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 75)</p>	<p>O <i>feedback</i> dos clientes sobre o seu produto ou serviço já prestado é extremamente importante para saber os pontos de melhorias a serem realizadas e para monitorar a visão dos clientes sobre sua entrega.</p>
<p>“Cada empresa deve desenvolver um conjunto próprio de propostas de valor e registrá-las na perspectiva dos clientes de seu <i>Balanced</i></p>	<p>(KAPLAN; NORTON, 1997, p.</p>	<p>O <i>Balanced Scorecard</i> pode alinhar as 3 dimensões mais importantes na visão dos clientes: o</p>

Scorecard, verificamos que praticamente todas as propostas costumam incorporar medidas relacionadas ao tempo de resposta, a qualidade e ao preço dos processos que envolvem os clientes.”

89)

Tempo, a Qualidade e os Preços. Assim a empresa pode saber o que o cliente quer e precisa, entregar isso no prazo determinado e determinar preços competitivos que gerem ganhos para ambas as partes.

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Tendo em vista os aspectos observados, pôde-se constatar que o BSC é uma ferramenta muito importante. E que, se alinhada às estratégias da organização, pode auxiliar na determinação e no alcance de objetivos financeiros de longo prazo, como corroboram Kaplan e Norton (1997, p. 64) quando dizem que “o *Balanced Scorecard* permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seu ciclo de vida e crescimento.” Na perspectiva financeira, pôde-se constatar o uso de medidas tradicionais no BSC o retorno financeiro sobre o ativo investido, como exemplificam os “temas financeiros como aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49) .

Além disso, o gerenciamento de risco segundo Kaplan e Norton (1997) deve ser alinhado à estratégia de alcance das metas. Foi possível visualizar a utilização de algumas técnicas como por exemplo, o Metro Bank que utilizou a técnica de “diversificação das fontes de receita, evitando a dependência de um restrito grupo de clientes, ou de uma única linha de negócios” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 63). Como perspectiva fundamental, a perspectiva financeira serve de base para as outras, pois segundo Kaplan e Norton (1997, p. 65) “Toda medida selecionada para um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros”.

Com base nessa afirmativa, entende-se que a perspectiva dos clientes como um dos campos estratégicos, que devem resultar em retorno financeiro para a empresa. Os autores Kaplan e Norton (1997, p. 68) ressaltam que “para obter um desempenho financeiro superior ao longo do prazo, as unidades de negócios precisam criar e oferecer produtos e serviços valorizados pelos clientes.” Pôde-se contemplar o exemplo da *Pioneer Petroleum* que realizou pesquisa de mercado para identificar os seus segmentos de clientes, como também suas características, decisão reafirmada por Kaplan e Norton (1997, p. 75) quando dizem que “(...)as

empresas não devem contar com a proatividade do feedback de desempenho por parte de todos os seus clientes alvos”.

Os resultados detectaram 5 segmentos de clientes: Guerreiros da estrada que representam 16% dos compradores, amigos fiéis e também com 16%, geração C3 com 27%, tipos caseiros com 21% e pesquisadores de preço (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 70). Também mostraram que a empresa estava despendendo esforços para conquistar clientes que representavam apenas 20% do total de clientes e que geravam menos lucro, além de ter menor fidelidade à marca (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 71). Realocando assim seus esforços para gerar valor na parcela de clientes mais rentáveis que representavam 59% do total de clientes. Essa pesquisa também revelou critérios utilizados pelos clientes na escolha de um produtos de determinada marca, levando em conta tempo, qualidade e preço, como por exemplo os 3 primeiros colocados foram: Segurança com nível médio de satisfação de 8,6 cumprimento dos cronogramas com 7,3 e a relação de horas trabalhadas/defeitos. Assim, pode-se concluir que o BSC "funcionou como um mecanismo útil para esclarecer e divulgar por toda empresa quais os segmentos alvo de revendedores e consumidores e as propostas de valor correlatas”. Podemos constatar também como a perspectiva de clientes complementa a perspectiva financeira agindo em convergência, para que os objetivos financeiros sejam alcançados (KAPLAN; NORTON, 1997).

A presente obra traz uma valiosa contribuição para o mundo acadêmico e para pesquisadores em administração de empresas e para o mundo empresarial, trazendo uma visão dos segmentos estratégicos da empresa que devem agir de forma alinhada a alcançar os objetivos gerais. Além de fornecer uma ferramenta que nos auxilia a mensurar o desempenho de todas as áreas estratégicas.

A pesquisa de Kaplan e Norton (1997) mostra como a aplicação do BSC em convergência com a estratégia das organizações traz o alcance de objetivos determinados e adaptados à capacidade das unidades. Corroborando o estudo de caso das empresas que estão sendo analisadas, pois cada uma tem capacidades produtivas diferentes e assim, metas também diferentes.

2.3.3. A Estratégia em Ação com o BSC com Base nas Perspectivas Processos Internos e de Aprendizado

A esta altura, prosseguindo a análise da obra seminal de Kaplan e Norton (1997, p. 102), discorre-se sobre as duas últimas perspectivas do BSC, que são a Perspectiva de Processos Internos e a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento. A perspectiva dos Processos Internos é a terceira na linha de formulação do BSC, onde se determina quais os principais processos, geralmente operacionais, das organizações. No modelo de Kaplan e Norton (1997) essa perspectiva é dividida em três macro atividades, sendo: Inovações, Operações e o Pós-venda. Estruturando assim, a Cadeia de Valor, que são os processos que irão resultar em satisfação não só para os clientes como também para os acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 101).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 102), o setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) é que dá origem à Inovação. Nessa área são conhecidos os desejos dos clientes, os custos preestabelecidos e também são desenvolvidos os novos produtos. E contrariando o modelo aplicado nas organizações em geral, que investem mais em operações, os autores também reforçam que:

Hoje, porém, muitas empresas conseguem vantagens competitivas com base no fluxo contínuo de produtos e serviços inovadores, de modo que o processo de P & D passou a ser um elemento mais importante da cadeia de valor. O sucesso desse processo deve ser motivado e avaliado de acordo com objetivos e medidas específicas (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 103).

Os autores Kaplan e Norton (1997) afirmam que o Processo de Operações se inicia com o pedido do cliente e compreende todos os processos até a entrega do produto ou serviço ao cliente. E validam que “Esse processo enfatiza a entrega eficiente regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.110). Pode-se dizer que é nessa etapa que são produzidos e entregues os produtos ou serviços e nas suas medidas estão presentes, além das medidas de custo, medidas de qualidade e tempo e que por serem, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 111) “genéricas” qualquer organização pode utilizar. E por último o processo de Pós-Venda, que os autores Kaplan e Norton (1997) revelam como sendo o serviço prestado ao cliente, de forma especializada depois da entrega do produto ou serviço, como treinamentos, consertos e atendimento a dúvidas.

Também com uma visão interna a última perspectiva a ser descrita é a de Aprendizado e Crescimento, que os autores descrevem como sendo a base para as outras três. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 131) explicam, suas medidas geralmente são tratadas como despesas e são realizadas tentativas de redução das mesmas. Os autores expressam também a importância de se investir na infraestrutura organizacional, que os mesmos dividem em: “Capacidade dos Funcionários, dos Sistemas de Informação e Movimentação, *Empowerment* e Alinhamento” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 132). Na Capacidade dos Funcionários os autores defendem um investimento na aprendizagem e crescimento dos mesmo ao lembrar que “As ideias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da Linha de Frente” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 132).

Sendo, de acordo com Kaplan e Norton (1997), as medidas mais importantes: a Satisfação, a Retenção e a Produtividade dos funcionários. Conforme explicam Kaplan e Norton (1997, p. 141), os sistemas de informação são a ferramenta pela qual os funcionários irão poder visualizar os dados relevantes da organização como “sobre clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões”, para que possam amparar, não só suas ideias e decisões, como também suas ações. No último vetor, tem-se a motivação do funcionário como chave de abertura à aprendizagem e crescimento organizacional. Percebe-se que o clima organizacional e a autonomia delegada ao funcionário influenciam diretamente no resultado entregue por eles, pois como reiteram Kaplan e Norton (1997, p. 142): “Mesmo funcionários habilitados que dispõe de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir melhor”.

Conclui-se que apesar das perspectivas serem voltadas para a visão interna da organização e serem de alguma forma mais subjetiva quanto a sua medição, com o BSC é possível estabelecer parâmetros para a sua medição. E que um dos métodos de manter os motivados alinhados e as metas em convergência seriam um sistema de recompensa para equipes que trouxesse uma participação nos ganhos, como explicam Kaplan e Norton (1997, p. 149) “A participação nos ganhos distribui recompensas a todos os membros da equipe quando a equipe alcança uma meta comum”. Dessa forma, na Figura 7 torna-se possível verificar as perspectivas de

Processos Internos e de Aprendizado a partir dos princípios delineados pelos autores seminais. É imprescindível um olhar atento da obra seminal de Kaplan e Norton (1997) para compreender o real intento das perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado, motivo pelo qual se destaca o teor da Figura 7 adiante.

Figura 7 – Evidências dos autores seminais do BSC sobre as perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado

Evidência	Estudo	Nota Relevante
“No <i>Balanced Scorecard</i> , os objetivos e medidas para as perspectivas dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes alvos.”	(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 99)	Apesar de ser voltada para a visão interna, as medidas, vetores e objetivos da Perspectiva dos Processos Internos são voltadas para satisfazer interessados “externos”.
“constatamos que uma cadeia de valor genérica serve de modelo que as empresas podem adaptar ao construírem a perspectiva dos Processos Internos”	(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 101)	A cadeia descrita pelos autores traz como processo mais importante a inovação, seguida das operações e continuada pelo serviço pós-venda.
“(…) muitas empresas conseguem vantagens competitivas com base no fluxo contínuo de produtos e serviços inovadores”	(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 105)	Antes P & D era considerado um processo de apoio e hoje entende-se que é um dos mais importantes.
“As operações tendem a ser repetitivas, permitindo que técnicas de Administração Científica sejam diretamente aplicadas para controlar e melhorar o recebimento e o processamento dos pedidos dos clientes e os processos de suprimentos, produção e entrega.”	(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 110)	A operação é um dos processos mais fáceis de quantificar e de medir, através de medidas financeiras de custo de produção e por serem tarefas pré-determinadas e repetitivas.
“O serviço pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos.”	(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 111)	Esses serviços ajudam a manter a fidelidade e a presença da marca nos pensamentos dos clientes.
“O <i>Balanced Scorecard</i> enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.”	(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 132)	Geralmente são tratadas como despesas os investimentos que não têm relação direta com o objetivo final da empresa, por ainda não reconhecerem a importância do ativo intelectual da organização. Que são os funcionários, os sistemas de informação que irão utilizar e o clima organizacional.
“Mesmo funcionários habilitados que dispõem de excelente acesso a informações, não contribuíram para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa ou se não tiverem	(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 146)	O bsc é uma ferramenta que consegue auxiliar no alinhamento de objetivos pessoais e organizacionais. Se encontrado e implantado com sucesso um ponto

liberdade para decidir ou agir”		de equilíbrio entre essa convergência, a empresa se manterá em evolução constante.
“O conceito de desenvolvimento de equipes pode ser estendido ainda mais mediante a sua associação a planos de participação nos ganhos.”	(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 149)	A recompensa por alcance de metas, como a participação nos lucros e resultados, atinge não somente a motivação e o alinhamento de objetivos como também o senso de equipe.

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Os autores seminais apresentaram e conceituaram duas perspectivas do BSC, a Perspectiva Interna e a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento Organizacional, que fazem parte da estrutura do BSC. Como já sublinhado anteriormente, o BSC é uma ferramenta criada por Kaplan e Norton em 1997 para auxiliar as organizações a medir o desempenho da organização de forma integral.

A esta altura da análise da obra de Kaplan e Norton (1997), a Perspectiva Interna pode ser compreendida como a visão dos processos internos da organização e que Kaplan e Norton (1997) dividiram em três prismas de observação: Inovação que deriva do setor de P&D, compondo processos de pesquisas sobre anseios dos clientes e mercados e processos de desenvolvimento não só de novos produtos mas também soluções novas para produtos já existentes; Operações que como o nome já diz compreende todo o processo produtivo desde a compra à entrega do produto/serviço; e o Pós-venda que engloba serviços depois da conclusão da venda como treinamentos, manutenções e garantias.

Já na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento pontua-se a visão dos processos e ativos que muitas vezes são os mais difíceis de quantificar e de medir sua influência nos resultados finais, principalmente financeiros. Como reiteram os autores Kaplan e Norton (1997, p.131):

Executivos de várias empresas observarão que, quando avaliados exclusivamente em relação ao desempenho financeiro a curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 131).

Os autores da obra descrevem essa perspectiva como a estrutura para que as outras galguem objetivos e caminhos ousados e assim justificam investimentos em três categorias para melhorias. A categoria dos funcionários, dos sistemas de informação e do clima organizacional para que se sintam motivados a alcançar as

metas estabelecidas (KAPLAN; NORTON, 1997). Os autores Kaplan e Norton (1997, p.131) afirmam que “Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas”. Verificou-se também que algumas medidas como feedback sobre sugestões, recompensa por sugestões dos funcionários auxiliam na motivação dos funcionários.

Com isto, cada organização tem sua forma de implementar e acompanhar os índices de desempenho, alguns exemplos descritos pelos autores relatam que a implementação foi realizada de cima para baixo. Uma empresa de bens de consumo preferiu incorporar o BSC o tratando como um novo produto e medindo a aderência do modelo à cultura da empresa. Utilizaram algumas premissas para registrar o nível de imersão dos funcionários no modelo BSC, que são: se ouviu falar, se experimentou, se acredita e se lidera a iniciativa (KAPLAN; NORTON, 1997, p 148). A pesquisa foi dividida em quatro públicos alvos: Equipe Executiva com 20 funcionários, Equipe de Transição com 50, Líderes de Opinião (500), Força de Trabalho com 5000 e ainda divididos na esfera corporativa e unidades de negócios. Os resultados esclarecem que a mudança foi maior em nível corporativo nos três primeiros públicos alvos, diferente das unidades de negócios que apenas alcançaram um nível de experimentação na Equipe Executiva.

Com os casos descritos pôde-se determinar que ainda há certa dificuldade de alinhar os objetivos do BSC aos níveis mais operacionais da organização. E que é necessária, além de uma determinação de metas, uma disseminação do porquê dessas metas serem boas não só para a empresa mas também para os funcionários. Podendo ser uma remuneração variável de acordo com os projetos finalizados, um reconhecimento ou outros tipos de recompensas por metas atingidas. Essas recompensas, segundo os autores Kaplan e Norton (1997, p. 149) ampliam o sentido do desenvolvimento de equipes, trazendo um senso de união e fazendo com que trabalhem todos por um mesmo objetivo. Esse trabalho sobre o BSC corrobora a importância da utilização dessa ferramenta no alinhamento de objetivos organizacionais e pessoais, na medição de desempenho. Além de demonstrar como a recompensa e reconhecimento por metas atingidas, como uma participação nos lucros, podem influenciar na motivação, no senso de equipe, na convergência de esforços e na organização como um todo.

3 METODOLOGIA

A presente seção versa sobre a metodologia aplicada na pesquisa, o tipo da pesquisa e o objeto de estudo.

3.1 MÉTODO E TIPO DE PESQUISA

3.1.1. *Locus* do estudo

A pesquisa tem como *locus* um grupo de empresas de distribuição de energia elétrica (EDEE) atuantes em todo o Brasil. Para a pesquisa, foram selecionadas 3 das 11 EDEE's que integram o Grupo GEN S.A. e que estão situadas no Nordeste, nos Estados da Paraíba e Sergipe.

Neste trabalho, são utilizados nomes fictícios para fins de preservar a imagem das empresas estudadas e dos dados coligidos, adotando-se os nomes D1 e D2 para as EDEE's da Paraíba e D3, para a de Sergipe, e o Grupo será chamado de GEN S.A.

A D1 é uma distribuidora considerada de grande porte, >400 mil consumidores, conforme classificação ANEEL (2022), e está localizada em João Pessoa, atende hoje em torno de 1,5 milhões de clientes, divididos em 216 municípios do Estado, abrangendo uma área de 54.094 km² (GEN S.A., 2021a, p. 2). A D2 é uma distribuidora de pequeno porte, <400 mil consumidores, conforme classificação ANEEL (2022) e está localizada na cidade de Campina Grande, também na Paraíba, atende hoje aproximadamente 231 mil clientes divididos em 6 municípios, abrangendo uma área de 1.996 km² (GEN S.A., 2021b, p. 2). Já a D3

distribuidora de grande porte, situada em Aracaju, abrange 832 mil clientes divididos em 63 municípios com uma área total de 17.504 km² (GEN S.A., 2021c, p. 2). A D3, D2 e D1 surgiram respectivamente nos anos de 1997, 1999 e 2000 através das suas compras em leilões de privatização.

3.1.2. Tipo de pesquisa

Para este trabalho, considera-se a taxionomia de pesquisa trazida por Gil (2002, p. 17) na forma de “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Nesse sentido, esta pesquisa é classificada, em relação aos procedimentos técnicos, como Estudo de Caso, que é, segundo Gil (2002, p. 54) “um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Foi delimitado como escopo desta pesquisa, a análise de exemplos práticos da aplicação do BSC no pagamento da PLR de empregados. Dessa forma, foi estudado um objeto que seja significativo no universo de pesquisa escolhido e declarado na Seção 3 (Universo e amostra) que, no caso deste trabalho, foram 3 EDEE's que utilizam o modelo de BSC no pagamento de PLR, apreciando-se os resultados obtidos no período analisado e as estratégias atreladas aos acordos coletivos que versam sobre PLR dos empregados.

Ainda sobre os procedimentos técnicos adotados, essa pesquisa também se classifica como Pesquisa Documental (GIL, 2002, p. 46), que se distingue da pesquisa bibliográfica em relação à diversificação de fontes encontradas na pesquisa documental. Podendo ser utilizados documentos ainda não analisados de arquivos de “igreja, sindicatos e partidos políticos” e “jornais, boletins e folhetos” (GIL, 2002, p. 46). Pesquisar em fontes mais flexíveis pode trazer à tona dados relevantes, que estavam armazenados em documentos considerados menos importantes, mas que, segundo Gil (2002, p. 46), “tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica”.

Nesta pesquisa foram utilizados, além de artigos e livros sobre a literatura especializada aplicada ao BSC, Acordos Coletivos de Trabalho (ACT 's), relatórios financeiros e outros arquivos de domínio público sobre premiações das EDEE's.

Concernentemente aos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória, visto que Gil (2002, p. 41) afirma que “tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Esse tipo de pesquisa permite que o tema seja observado e explorado através de diferentes prismas, podendo ser realizado segundo Gil (2002, p. 41) através de “análise de exemplos”, no caso em tela, a partir dos dados das empresas D1, D2 e D3. Sentido esse que nos direciona ao estudo de caso escolhido para que seja avaliado um exemplo prático da aplicação do BSC no pagamento da PLR e as mudanças resultantes desse processo.

3.1.3. Universo e amostra

O universo de pesquisa abrange as Empresas de Distribuição de Energia Elétrica (EDEE) brasileiras. Há de destacar que no Brasil existem, atualmente, 105 EDEE's (ANEEL, 2022), sendo 12 situadas no Nordeste. Também conforme esses dados da ANEEL (2022), a Paraíba e Sergipe são os únicos Estados da Região Nordeste em que o mercado é dividido entre mais de uma EDEE, sendo 2 na Paraíba e 3 em Sergipe. Para fins do desenvolvimento da presente pesquisa, na forma de estudo de caso, a amostra inicial é constituída por empresas do Grupo GEN S.A., que possui em seu domínio 11 EDEE's atuantes em todo o Brasil, sendo selecionadas como amostra final as 3 EDEE's que atuam em 2 Estados da Região Nordeste. A Tabela 1 apresenta a amostra estratificada por localização e porte de EDEE's do Grupo GEN S.A.

Tabela 1 – Tabela da amostra estratificada por Localização e Porte de EDEE's do Grupo GEN S.A., com destaque para as empresas selecionadas para o estudo de caso

EDEE	LOCALIZAÇÃO	QUANTIDADE DE CONSUMIDORES (MIL)
D1	PARAÍBA	>400
D2	PARAÍBA	<400
D3	SERGIPE	>400
D4	SÃO PAULO	>400
D5	RONDÔNIA	>400

D6	ACRE	<400
D7	TOCANTINS	>400
D8	MATO GROSSO	>400
D9	MATO GROSSO DO SUL	>400
D10	MINAS GERAIS	>400
D11	RIO DE JANEIRO	<400

Fonte: Elaboração da autora (2023) a partir da classificação da ANEEL (2022).

A Tabela 1 expõe o recorte de observações de EDEE's por localização e seu tamanho com base na classificação da ANEEL (2022), que divide as EDEE's em duas categorias: < ou > que 400 mil consumidores. As EDEE's realçadas na Tabela 1 apresentam a amostra final escolhida como objeto de estudo, que são as localizadas na Região Nordeste.

3.1.4. Justificativa da seleção da amostra

As 3 EDEE's foram escolhidas por estarem situadas no Nordeste, Região que segundo dados da Empresa de Pesquisa Energética (EPE, 2022), ocupa a 3ª posição no *ranking* do mercado de energia elétrica no país com uma média 17,1% de participação no período de 10 anos sendo de 2013 ao ano de 2021. Ao encontro desse panorama, o Caderno Setorial do Banco do Nordeste (BEZERRA, 2019, p. 7), através de análise de dados compilados da ANEEL dos Planos de Desenvolvimento da Distribuição (PDD), obteve previsões de investimentos de 20,8 bilhões para a Região no período de 2019 a 2023.

Colocando, segundo esses dados, a Região Nordeste na 2ª posição no *ranking* de maiores investimentos para esse intervalo de anos, a Região também foi destaque no programa Luz para Todos com 49% de todas as ligações de 2021, segundo o Anuário estatístico de Energia Elétrica (EPE, 2022). Outro motivo, é o fato de 2 das 3 EDEE's escolhidas serem as que possuem mais prêmios concedidos pela Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE).

As EDEE's escolhidas também são 3 das 4 mais antigas do Grupo GEN S.A., sendo adquiridas nos anos de 1997 (D3), 1999 (D2) e 2000 (D1), assim,

expandiram-se em espaço de tempo semelhante e possuem maior experiência de aplicação do modelo BSC no pagamento de PLR (GEN S.A., 2021). De acordo com informações da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2021), os dois Estados possuíam em 2021 média salarial abaixo da média nacional na indústria. Relacionando essas informações nota-se que a Região Nordeste está em crescimento nesse setor, com o aumento de investimentos e de prêmios recebidos pelas EDEE's.

Também foi evidenciado o fato de apenas 1 das 3 EDEE's possuir a certificação *Great Place To Work* (GPTW, 2022), sendo reconhecida como a 2º melhor empresa para se trabalhar na Paraíba e estar situada no Estado com menor média salarial no setor industrial em comparação com o salário médio no Brasil, ocupando a última colocação.

O estudo do DIEESE (2005 *apud* SANTOS, 2011, p. 11) sobre PLR apresenta dados que evidenciam que 73,2% de 123 acordos e convenções coletivas de trabalho firmados no ano de 2005 pertencem à indústria. Ademais, ainda sobre o referido estudo, o setor de serviços é responsável por 13,8% dos acordos coletivos que preveem pagamento de Lucros e Resultados, sendo 22% destes acordos originários da Região Nordeste. A CNI (2021) aponta, no *ranking* de comparação salarial na indústria por Estado com a média salarial brasileira, Sergipe no 21º lugar com R\$ 2.070,80, e a Paraíba ocupando a pior posição, estando em último lugar, com salário médio de R\$ 1.824,00.

3.1.5. Coleta de dados/fonte de dados

Os dados foram coletados e compilados através de *release* de resultados, de domínio público, nos sites das 3 EDEE's nos últimos 3 anos, 2019, 2020 e 2021. Onde foram encontrados quantidades de consumidores, de empregados, resultados dos índices financeiros, de qualidade, de inadimplência, sobre os prêmios ganhos pelas EDEE's e o tamanho da Região atendida por cada EDEE. Também foram consultados os Acordos Coletivos de Trabalho ACT firmados com os sindicatos referentes a cada empresa e Estado.

Os ACT's também estão disponíveis para consulta pública e registrados nos sistemas pertinentes do governo. Neles estão contidos o formato do BSC aplicado nas 3 EDEE's, seus índices, definições e parâmetros. Por ser uma empresa de capital aberto todos os dados estão disponíveis para os *stakeholders* em *sites* das EDEE's e do governo.

Admitindo-se a afirmação de Gil (2002, p. 46) de que “na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas”, entende-se que a coleta de dados foi realizada dentro dos parâmetros mais flexíveis desse tipo de pesquisa, sendo feitas com dados estruturados e não estruturados. Também no sentido de um estudo de caso foram coletados dados de 3 EDEE's que aplicam o mesmo modelo de BSC no pagamento da PLR mas possuem suas variações.

3.1.6. Recorte temporal

Adotou-se como recorte temporal os anos de 2019 a 2021, totalizando 36 meses de análise. Nesse interstício coincidiu com a pandemia mundial de Covid-19, “Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII)” (CAVALCANTI *et al.* 2020). Assim, serão avaliados os dados de 2019, ano antecessor à pandemia e os anos de 2020 e 2021 pelos quais a pandemia se estendeu.

Também foi considerada, a criação da Conta Covid, no ano de 2020, pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) juntamente com o Ministério de Minas e Energia (MME), o Ministério da Economia (ME) e a ANEEL. Conta que foi criada através do Decreto 10.350/2020, de 18 de maio de 2020 e da Resolução Normativa ANEEL nº 885/2020, de 23 de junho de 2020, para “garantir a liquidez do setor, ao mitigar os impactos da redução do consumo e do aumento de inadimplência” (CCEE, 2022). Segundo EBC (2020), durante a pandemia, a ANEEL suspendeu o corte por inadimplência para consumidores residenciais e serviços essenciais o que se pode inferir como uma decisão que, apesar de beneficiar o social e consumidores mais pobres, impactaria de forma substancial as contas das empresas distribuidoras de energia elétrica em todo o país.

3.1.7. Técnicas adotadas de análise e especificação de *software*

Parte muito importante da pesquisa é a fonte dos dados a serem analisados, o referencial teórico. Ter artigos de grande relevância, focados no tema pesquisado e bem embasados ajuda o pesquisador não só a montar um trabalho com corpo teórico reconhecido, mas também a adquirir conhecimento sobre o mundo real através de outras pesquisas prévias. A análise dos dados coletados foi realizada em 2 etapas: a pré-avaliação dos dados ordenados e não ordenados e a análise dos dados já ordenados. A pré-avaliação foi realizada já na coleta de dados a fim de formular um problema e as hipóteses que iriam guiar a pesquisa.

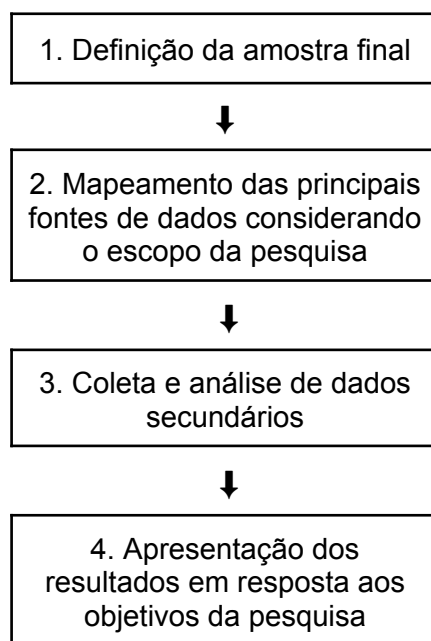
Dessa forma Gil (2002, p. 26, 35) pontua que o problema pode ser alcançado através de um estudo exploratório e as hipóteses não possuem regras e que “surgem de várias fontes”.

Na segunda fase os dados quantitativos e resultados da empresa foram organizados em diferentes panoramas para observação para destacar oscilações e variações relacionadas aos indicadores do BSC atrelado a PLR das EDEE's. Utilizando-se também, a observação e resultados de outras pesquisas que segundo Gil (2002, p. 36) “o resultado auxilia na demonstração de que a relação se repete regularmente”.

O *software* utilizado para a extração dos dados foi o AWSGE Relatórios e para a análise os dados foram as planilhas eletrônicas do pacote Microsoft Office 2016 e do Google Workspace, onde os dados foram tabulados e organizados em Tabelas e gráficos, de forma que trouxessem novos panoramas de observação. Os dados organizados apoiaram a avaliação e o processo de busca pelas respostas aos problemas de pesquisa.

3.1.8. Fluxograma das etapas de tratamento dos dados

A Figura 8 ilustra as etapas de tratamento dos dados da presente pesquisa.

Figura 8 - Fluxograma das etapas de tratamento de dados

Fonte: Elaboração da autora (2023).

3.1.9. Problema de pesquisa (*gap*)

Possuir um arcabouço teórico robusto e específico, agiliza o processo de busca por informação e conhecimento em determinada área (VERONEZE *et al.* 2017). Dentro do contexto do presente trabalho, a avaliação de desempenho já faz parte da gestão estratégica a muito tempo (LACERDA *et al.*, 2012). Porém, só começou a ser vista como algo relevante e com necessidade de que se criassem processos e sistemas bem estruturados a partir do século 20, onde a abordagem que se utiliza o *Balanced Scorecard* (BSC) para mensurar os resultados das estratégias organizacionais ganhou destaque internacional (LACERDA *et al.*, 2012).

Na análise das referências bibliográficas se destacam Robert Kaplan e David Norton por serem os criadores do modelo de BSC. Sendo os dois autores mais citados nas referências dos trabalhos mais relevantes sobre o tema de avaliação de desempenho dentro da gestão estratégica com respectivamente, 97 e 92 citações

(LACERDA *et al.*, 2012). E o artigo seminal *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance* de Kaplan e Norton (1992), que iniciam as discussões e aplicações do BSC é ainda o artigo mais citado com 1897 citações." (VERONEZE *et al.*, 2017, p.17) .

Veroneze *et al.* (2017, p. 11) também defende que essa revisão sistemática da literatura é muito importante pois, "é um método utilizado para grandes massas de informações, como meio de contribuir para as respostas às perguntas sobre o que funciona e o que não funciona, dentre outras." Assim como na maioria dos trabalhos estudados por Barros, Teodoro e Espejo (2011, p. 120), o enfoque do trabalho é contingencial , onde a empresa é um sistema inserido em um contexto externo e que precisa ser adaptável às situações que influenciam no seu desempenho e também que entende-se que não há estrutura única efetiva para todas as organizações.

O BSC já é um modelo amplamente utilizado em empresas do exterior, Veroneze *et al.* (2017), não só auxiliando na mensuração de resultados e na expressão das estratégias empresariais, mas também sendo atrelado aos programas de incentivo e remuneração Kaplan e Norton (2001). No Brasil, existem empresas que estão mais avançadas na implementação dessa ferramenta, como por exemplo o Banco do Brasil que desde 2004 utiliza esse modelo (BRANDÃO *et al.* 2008). No objeto de estudo aqui analisado, essa ligação é oficializada em ACT's, firmados com os sindicatos, que versam particularmente sobre os parâmetros e indicadores do BSC, utilizados no pagamento de lucros e resultados aos empregados. Aqui, relevante uma análise empreendida também no transcurso do presente estudo sobre a frequência de utilização nas obras seminais do BSC sobre o uso dos descritores: empregado, funcionário, colaborador, conforme Tabela 2, evidenciando a forma de abordagem do modelo do BSC sobre a *performance* do corpo social da empresa.

Tabela 2 – Frequência de citação de descritores parametrizados nos trabalhos de Kaplan e Norton

Descritor	Quantidade de vezes citadas nas obras
Empregado	36
Funcionário	9
Pessoal	1

Fonte: Elaboração da autora (2023) a partir das Obras de Kaplan e Norton (1997, 2001) e dos Acordos Coletivos de trabalho referentes a empresa.

Ato contínuo, descortina-se da literatura nacional e internacional as poucas referências documentadas e analisadas, poucos exemplos estudados, dos resultados de empresas que fizeram a ligação entre o BSC e a PLR. Assim, o problema da presente pesquisa foi o de entender se a utilização do BSC como parâmetro no pagamento de PLR dos empregados influenciou beneficemente nos resultados da empresa. Ou seja: atrelar o BSC à PLR traz um retorno positivo para as empresas? Até que ponto as estratégias relacionadas ao BSC que são utilizadas nos acordos coletivos de PLR podem ser utilizadas por outras empresas?

3.1.10. Hipótese trabalhada

Neste trabalho são consideradas as seguintes hipóteses:

H_0 : Não há relação entre utilizar o BSC no pagamento de PLR aos empregados e o desempenho da EDEE no setor elétrico.

H_1 : Há relação entre a utilização do BSC para determinar o valor pago de PLR aos empregados e o desempenho da EDEE no setor elétrico.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção delinea os resultados da pesquisa, a partir da análise dos dados coligidos com base na metodologia descrita na Seção 3 e à luz do estado da arte sobre o BSC abordada na Seção 2.

4.1 PARÂMETROS DO MODELO DE BSC VIGENTE NAS EDEE's

O modelo de BSC utilizado pelas EDEE's do Grupo GEN S.A. encontra-se detalhado abaixo, na Tabela 3, representado e oficializado em ACT's, como também as adaptações à realidade e às necessidades de cada organização do Grupo GEN S.A. A sua análise é complementada com o teor da Figura 9, apresentado mais adiante, extraído dos ACT's contendo o significado de cada indicador. A análise do BSC irá se ater à relação com a literatura.

Na memória de cálculo do BSC do Grupo GEN S.A. os indicadores são chamados de "Itens de Acompanhamento" e são divididos em grupos que correspondem às perspectivas criadas por Kaplan e Norton (1997). Adaptando a primeira perspectiva da obra à realidade da empresa, os 2 primeiros "Grupos" dos indicadores fazem parte da perspectiva financeira sendo: Financeiro e Despesas, que remetem assim aos ganhos e gastos das EDEE's.

Tabela 3 – Apresentação do modelo utilizado para reunir e especificar os parâmetros que determinam a nota final do BSC

GRUPO	Item de Acompanhamento	Unidade de Medida	Favorabilidade	Peso	Mínimo	Alvo	Ótimo	Real	Nota	Status
Financeiro	EBITDA x Ajustado	R\$ MM	>	24%	25%	100%	125%	VALOR APURADO	30%	ÓTIMO
Despesas	OPEX	R\$ Mil	<	19%					24%	ENTRE ALVO E ÓTIMO
	HE/HHT	%	<	10%					11%	ALVO
Qualidade	DEC Interno U12M	Horas	<	11%					12%	ENTRE MÍNIMO E ALVO

	FEC Interno U12M	Qtde	<	9%					11%	MÍNIMO
Recebíveis	IU12M	%	<	9%					5%	ENTRE MÍNIMO E ALVO
	PCLD	%	<	9%					11%	ÓTIMO
Perdas	Perdas Totais	KWh	<	9%					11%	ENTRE ALVO E ÓTIMO

Fonte: A partir de dados coligidos no transcurso da pesquisa (2023).

No Grupo Financeiro está o EBITDA ajustado que são os ganhos da organização sem os descontos, impostos etc e no Grupo de Despesas estão 2 indicadores: OPEX e HE/HHT que são os gastos operacionais e horas trabalhadas fora do estipulado. O terceiro grupo também traz 2 Itens de Acompanhamento, o DEC e o FEC, que correspondem à perspectiva dos clientes.

Indicadores esses que são medidas da qualidade da atividade fim das EDEE's, o fornecimento de energia, que está embasada por Kaplan e Norton (1997, p.89) onde defendem que "O tempo, a qualidade e o preço" devem andar em convergência para que gerem valor para o cliente. Interligada com a terceira perspectiva de Kaplan e Norton (1997), os Processos Internos, estão o IU12M e o PCLD, que também tem ligação direta com a atividade fim das EDEE's. Esses Itens de Acompanhamento que se relacionam com o processo de cobrança e perdas financeiras totais, que é um serviço "pós-venda", mas como também no modelo original dos criadores do BSC, tem relação direta com a perspectiva financeira.

E, por fim, o grupo de Perdas, que apresenta o Item de Acompanhamento: Perdas Totais, compondo a perspectiva de inovação e aprendizagem que, na adaptação do BSC das EDEE's do Grupo GEN S.A., resulta em investimentos em inovação para que se possa mitigar as perdas de energia, como as provenientes de irregularidades nas Unidades Consumidoras, vulgarmente conhecidas como "Gato". Como também disponibilizam uma plataforma, para que os colaboradores possam compartilhar essas novas ideias. Os autores Kaplan e Norton (1997, p.131) afirmam que "Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas". Verificou-se também que algumas medidas como feedback sobre sugestões e recompensa por sugestões auxiliam na motivação dos funcionários. Ao lado dos Itens de Acompanhamento estão as unidades de medida de cada indicador e sua favorabilidade, ou seja, se para o indicador é melhor sua redução ou aumento.

O próximo item do BSC adaptado para as EDEE's do Grupo Gen são os pesos de cada indicador na nota final. Podendo ser distribuídos conforme importância do indicador ou também conforme estratégia organizacional para incentivar a melhoria no setor e processos, ao qual o Item de Acompanhamento é interligado.

Seguindo, tem-se o mínimo, alvo e o ótimo, nos quais são estipulados valores parâmetros para que seja criada uma régua no alcance de resultados. Estes valores devem estar de acordo com a favorabilidade e cada um deles corresponde a uma porcentagem em relação a nota final e o peso, sendo 25%, 100% e 125%. Se os valores finais corresponderem a valores entre os estipulados recebem porcentagem proporcional para mais ou para menos. Por fim, temos a Nota que é o resultado do cálculo final, dado em porcentagem e o *Status* que serve de rótulo final, podendo ser: Ótimo, Entre o Alvo e o Ótimo, Alvo, Entre o Mínimo e o Alvo e Mínimo. Assim, como afirmado por Brandão *et al.* (2008), em razão de problemas na estrutura de avaliação de desempenho por competência de uma empresa do ramo financeiro e da mudança de estratégia da mesma, em 2004, foram realizadas adaptações. As melhorias foram o mapeamento de competências necessárias e existentes de forma mais específicas, democratização do processo como todo, adoção do sistema de avaliação de múltiplas fontes e a auto avaliação.

Pode-se notar que esse modelo, apesar de utilizar os princípios básicos do BSC descritos por Kaplan e Norton em 1992, foi adaptado para a realidade da empresa e das prioridades. Deixando abertura para novas adaptações não só de itens e valores mas também de avaliação de competência que gere uma melhor remuneração para o empregado. A Figura 9 apresenta a definição e as regras do cálculo do resultado de cada indicador do BSC.

Figura 9 – Definição dos indicadores, suas medidas e a fórmula de cálculo

Indicador	Medida	Definição	Fórmula de Cálculo
EBITDA Ajustado de Publicação	Reais (R\$)	EBITDA após acréscimo Moratório	(=) EBITDA (+) Acréscimo Moratório (=) EBITDA Ajustado de Publicação
OPEX (Pós Capitalização)	Reais (R\$)	Soma dos gastos com Pessoal, Materiais, Serviços e Outros (PMSO), após Capitalização	= PMSO (SIACO) - Capitalização ODI (+) Gastos de Pessoal (+) Gastos de Materiais (+) Gastos de Serviços de Terceiros (+) Outros gastos (-) Capitalização Exclusões: Centro de Custos: 120000111-Aluguéis IFRS 16 / 120000222-Almoxarifados IFRS 16 / 120501101-Ajustes de Inventário / 636363063-Depósitos Judiciais Subcontas: 9598-Provisões Diversos/ 9990-Custo de Construção / 2180-Medições de Obras / 2183-Provisão/Reversão Honorário de Êxito / 1152, 9852 e 9952 – Ajuste de Inventário / 9957 e 9982 – Compensações DESC + VNT / 9716 a 9721-Provisões Judiciais / 9804-Reembolso CCC O&M / 9454–Organização de Leilões de Energia
HE/HHT	%	Horas Extras sobre Horas Homem Trabalhadas	= HE / HHT onde: HE: Número de horas extras trabalhadas, incluindo a quantidade de horas de feriado trabalhado. HHT: Número de horas trabalhadas (4,6 ou 8 horas/dia), multiplicado pelo número de dias úteis do mês, excluindo do cálculo os empregados afastados por doença/maternidade/acidente de trabalho, e também o número de dias de férias dos empregados em férias no mês da apuração dos dados. Não deverá ser considerada a quantidade de horas extras no cálculo de apuração das horas trabalhadas.
DEC Total	Horas	Duração equivalente de interrupção por unidade consumidora, expressa em horas e centésimo de hora. Oriundas da rede interna da Distribuidora.	$DEC = \sum_{i=1}^n Ca(i) * t(i)$ onde: i: NÚMERO DE INTERRUPÇÕES VARIANDO DE 1 A N. Ca(i): Nº DE CONSUMIDORES, DO CONJUNTO CONSIDERADO, ATINGINDO NAS INTERRUPÇÕES (i). t(i): TEMPO DE DURAÇÃO DAS INTERRUPÇÕES (i) EM HORAS. C: Nº TOTAL DE CONSUMIDORES DO CONJUNTO CONSIDERADO.
FEC Total	Qtde	Frequência equivalente de interrupção por unidade consumidora, expressa em número de interrupções e centésimos do número de interrupções. Oriundas da rede interna da Distribuidora.	$FEC = \sum_{i=1}^n Ca(i)$ onde: i: NÚMERO DE INTERRUPÇÕES VARIANDO DE 1 A N. Ca(i): Nº DE CONSUMIDORES, DO CONJUNTO CONSIDERADO, ATINGIDOS NAS INTERRUPÇÕES (i) C: Nº TOTAL DE CONSUMIDORES DO CONJUNTO CONSIDERADO.
IU12M	%	Inadimplência dos últimos 12 meses. Índice formado pela razão do Saldo Inadimplente dos últimos 12 meses e o Faturamento dos	= Saldo IU12M / FU12M onde: Saldo IU12M: saldo inadimplente em carteira dos últimos 12 meses; FU12M: Faturamento dos últimos 12 meses *Todas as variáveis são compostas por valores líquidos.
PCLD	%	Perdas Estimadas em Créditos de Liquidação Duvidosa. São elementos contábeis que têm relação com a possibilidade de perda no recebimento de créditos que uma empresa possui.	PECLD: $(\sum \text{Var. PECLD U12M} + \sum \text{Var. Incobrável U12M} + \sum \text{Var. Taxas U12M} + \sum \text{Var. Outras Receitas U12M} + \sum \text{Provisões adicionais de Risco}) \times 100 / \sum \text{Faturamento U12M}$
Perdas Totais	%	Índice formado pela razão das Perdas Totais e Energia Requerida (dos últimos 12 meses)	= Perdas Totais / Energia Requerida Perdas Totais (em MWh) (+) Energia requerida total (-) Energia faturada (-) Consumo não faturado (-) Suprimento (-) Consumidores Livres (/) Energia Requerida Total (em MWh) * Valores referentes aos últimos 12 meses

Fonte: A partir de dados coligidos no transcurso da pesquisa (2023).

Ato contínuo, a Tabela 4 exibe a escala por qual são calculados os percentuais gerais do BSC das EDEE's e as condições que os índices avaliados receberão. O ACT ainda incorpora uma informação para valores entre os determinados conforme afirmação “Nos intervalos entre Mínimo, Alvo e Ótimo aplica-se o valor proporcional” (ACT, D1; D2; D3, 2021).

Tabela 4 – Apresentação dos parâmetros condicionais para recebimento da PLR

CONDIÇÃO	RESULTADO
1. Se "Realizado" < "Limite Mínimo"	0% * Peso
2. Se "Realizado" = "Limite Mínimo"	25% * Peso
3. Se "Realizado" = "Valor do Alvo"	100% * Peso
4. Se "Realizado" = "Ótimo"	125% * Peso
5. Se "Realizado" > "Ótimo"	125% * Peso

Fonte: A partir dos dados coligidos no transcurso da pesquisa em Acordo Coletivo de PLR D1, D2 e D3 (2021).

Nos dados apresentados na Tabela 4 encontram-se as médias de valores de PLR praticados nas 3 EDEE's em comparação com a quantidade de prêmios e reconhecimentos recebidos, no recorte temporal escolhido para a pesquisa (2019-2021). Como estratégia organizacional, a D1 e D2 por estarem situadas no mesmo Estado tem seu valor de PLR determinado pelos mesmos parâmetros. Sendo assim, avaliadas não só individualmente com seus próprios indicadores e metas, mas também de forma conjunta para determinar seu valor final de PLR de forma igualitária. Conforme observa-se na Tabela 5, em 2019 as EDEE's estavam equiparadas em prêmios, com a D3 já levando vantagem, em relação a D1 e D2, de 7% no valor médio pago.

Tabela 5 – Comparação entre os valores de PLR pagos e a quantidade de prêmios nacionais recebidos pelas EDEE's

EDEE	2019		2020		2021	
	VALOR DE PLR	QT. PRÊMIOS	VALOR DE PLR	QT. PRÊMIOS	VALOR DE PLR	QT. PRÊMIOS
D1	R\$ 5,580	1	R\$ 8,017	0	R\$ 8,900	4

D2	R\$ 5,580	1	R\$ 8,017	0	R\$ 8,900	2
D3	R\$6,000	1	R\$ 8,050	0	R\$ 12,000	1

Fonte: Elaboração da autora (2023).

Diferença essa que caiu para 0,41% em 2020, com nenhuma empresa sendo premiada em virtude da situação de pandemia da COVID-19 segundo a ABRADDEE (2022). Essa diferença, em valores, entre a D3 e as outras EDEE's estudadas subiu em 2021 para aproximadamente 29,37%, indo em contrapartida ao crescimento da quantidade de prêmios. Onde observa-se a D1 em primeiro lugar com 4 prêmios, seguida pela D2 em segundo com 2 prêmios e em último a D3 com apenas 1 prêmio, apesar de ser a empresa que pagou o maior valor de PLR aos seus empregados. Assim, pode-se inferir que os prêmios e reconhecimentos não possuem influência direta e relevante nos valores pagos de PLR aos empregados.

O que se confirma quando avaliamos o valor de PLR de 2020 da D1 e D3, ano que as EDEE's não ganharam nenhuma premiação mas tiveram um aumento de 30,4% aproximadamente no valor em reais em comparação com o ano anterior. Esse intervalo de anos (2019-2020) foi o de maior crescimento econômico da D1 e D3 recebendo um prêmio da ANEEL por esse feito, fato esse que pode ser interligado a esse aumento no valor de PLR, com valores que se equiparam. Sob a ótica administrativa da gestão de desempenho, enxerga-se que poderiam ser revistos os parâmetros que determinam a PLR, para premiações nacionais com foco em qualidade e de reconhecimento por parte dos clientes.

Uma empresa é composta por pessoas, onde a motivação individual e das equipes, está intrinsecamente interligada aos resultados que a organização terá. Por isso, a PLR é um grande auxiliar nas políticas de remuneração e recompensa, que são uma das etapas para manter o colaborador motivado a alcançar os resultados dos objetivos determinados pela empresa. O que pode-se ver que aconteceu nas EDEE'S ao longo dos anos estudados nesta pesquisa, com o aumento do valor de PLR e na quantidade de prêmios e reconhecimentos recebidos. Afirmação corroborada por Barros, Teodoro e Espejo (2011, p. 117) destaca:

A prática da PLR apoia-se predominantemente em aspectos ligados ao comportamento humano, ao servir de mecanismo financeiro compensatório

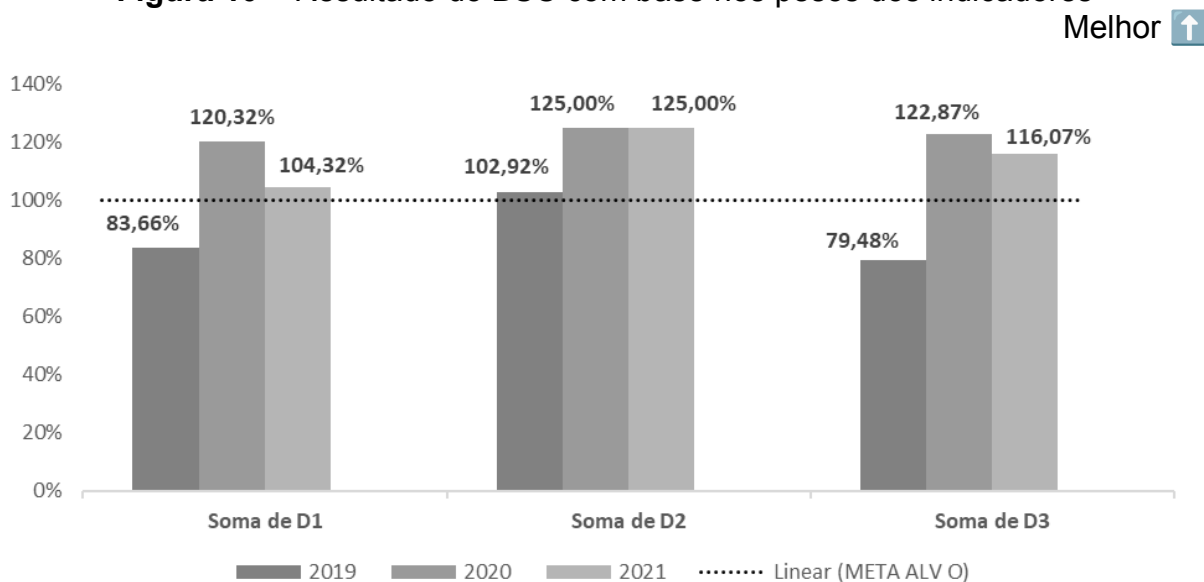
e impulsionador de resultados empresariais. (BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011, p. 117).

Implementar um BSC ajuda não apenas a acompanhar a organização mas também determinar alvos a serem visados e perseguidos por todos. Por isso, as EDEE's em evidência devem adaptar o BSC a ponto de recompensar, também, por reconhecimentos recebidos e que estão visíveis para possíveis investidores. Como afirmam Kaplan e Norton (2001, p. 269), "O scorecard desempenhou um papel central na transposição da maior barreira aos novos programas de incentivos e recompensas: divergências sobre a atual situação e o desempenho da empresa."

4.2 OUTPUTS DO MODELO DE BSC VIGENTE NAS EDEE's

Na Figura 10, pode-se visualizar as variações dos resultados gerais das três EDEE's, apurados através da aplicação dos pesos de cada indicador e que são determinados formalmente nas negociações sindicais.

Figura 10 – Resultado do BSC com base nos pesos dos indicadores



Fonte: Elaboração da autora (2023) a partir dos *Releases* de resultados de D1, D2 e D3 (2019a, 2020a, 2021a, 2019b, 2020b, 2021b, 2019c, 2020c, 2021c).

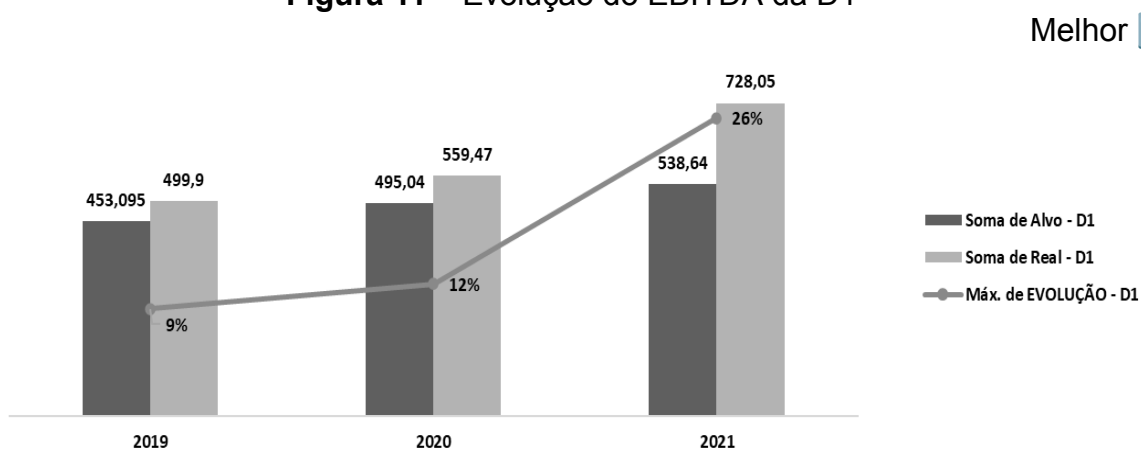
Analisando os dados apresentados na Figura 10, é possível observar a D2 como sendo a distribuidora que obteve maior sucesso entre as três, pois foi a que

superou as metas estabelecidas pela empresa nos 3 anos analisados. Logo, superando no ano de 2019 em 2,92%, a meta Alvo de 100%, evoluindo em 2020 para 25% acima da meta-alvo e mantendo-se no ano subsequente.

Sendo 2020 um ano difícil para empresas de muitas áreas em todo o mundo, em decorrência da pandemia de Covid, que impactou negativamente a economia de vários países, observa-se na Figura 10 que o ano de 2020 foi o ano com os melhores resultados das distribuidoras. Que apresentaram resultados de 120%, 125% e 123% do BSC respectivamente, tendo como norte a meta alvo de 100%. O que podemos associar com a mudança de comportamento da sociedade como um todo durante a pandemia de Covid-19, onde as pessoas passavam a maior parte do dia em casa, aumentando assim o consumo de energia. Além de incentivos recebidos pelo setor, como a Conta Covid (CCEE 2022), que visou minimizar o setor elétrico do impacto de possíveis contenções provisórias de cobranças em benefício da sociedade.

Segundo os criadores do BSC, Kaplan e Norton (1997, p. 65) “Toda medida selecionada para um scorecard deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros”. Assim, as Figuras 11, 12 e 13 que vão se seguir abaixo, tem como objeto de análise um dos índices financeiros das EDEE’s nos anos escolhidos, o EBITDA, que de acordo com Pereira *et al.* (2021, p 69) “é um indicador econômico-financeiro usado como parâmetro para a análise do potencial de geração de caixa operacional da companhia”.

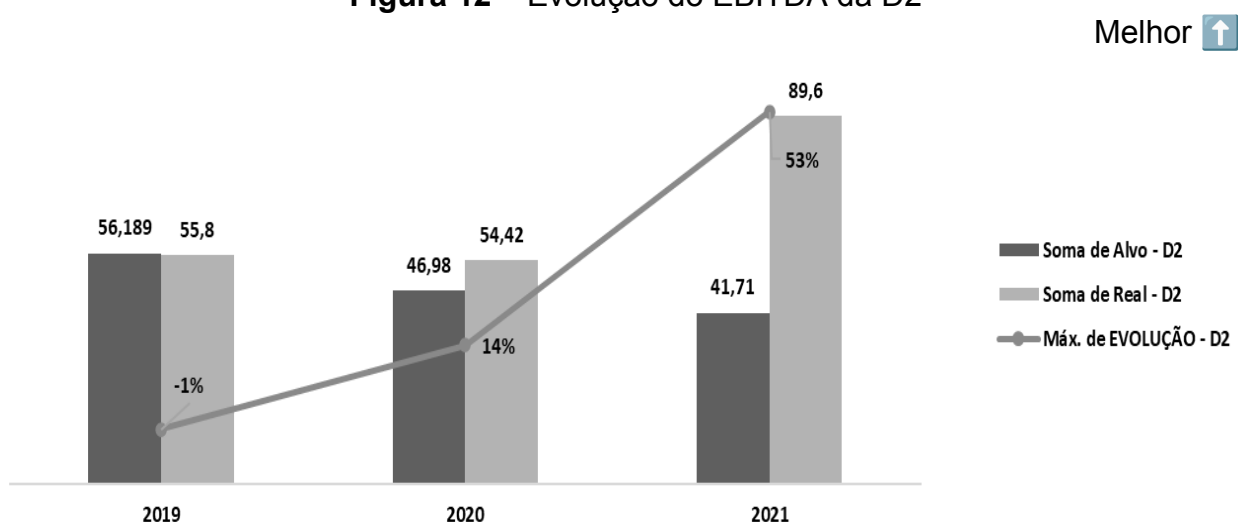
Figura 11 – Evolução do EBITDA da D1



Fonte: Elaboração da autora (2023) a partir dos *Releases* de resultados de D1 (2019a, 2020a, 2021a). Os dados se encontram MM/R\$.

A Figura 11 apresenta os dados de evolução do EBITDA da D1, com comparação entre o valor alvo estipulado no BSC descrito no ACT, os valores realizados no período de 2019 a 2021 e a porcentagem de variação desses valores. Salienta-se que em todos os 3 anos analisados a D1 apresentou resultados acima do valor alvo esperado, tendo destaque a variação do ano de 2021 com o resultado 26% acima do alvo. Sendo esses 26% uma diferença de aproximadamente R\$189 milhões a mais entre o alvo e o realizado. Também nota-se que o valor alvo esperado aumentou nos 3 anos, mesmo nos 2 anos de pandemia, 2020 e 2021.

Figura 12 – Evolução do EBITDA da D2

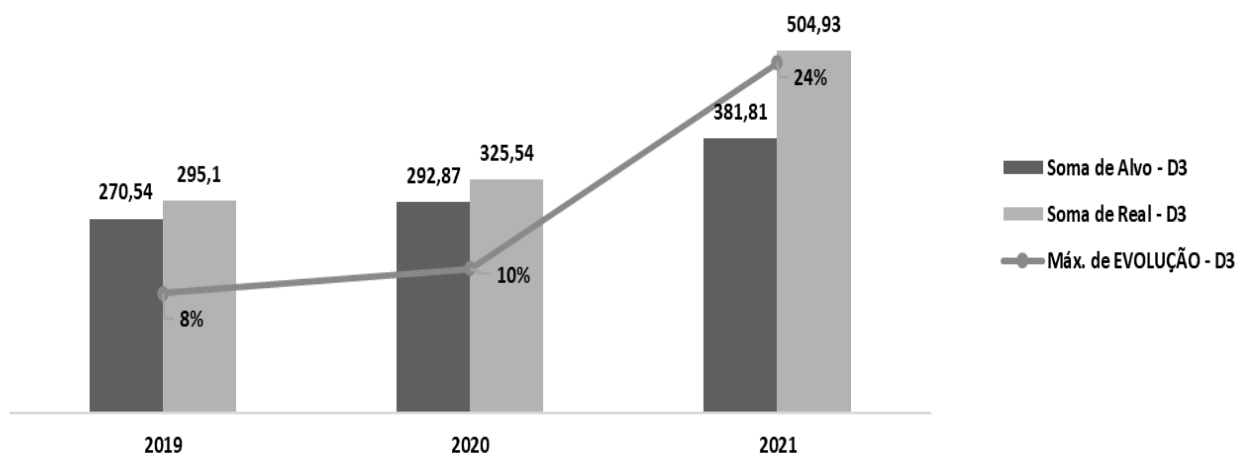


Fonte: Elaboração da autora (2023) a partir dos *Releases* de resultados de D2 (2019b, 2020b, 2021b). Os dados se encontram MM/R\$.

A Figura 12 apresenta os dados de EBITDA da D2 e sua evolução. De maneira oposta a D1, destaca-se que os valores alvos determinados no ACT diminuíram através dos anos analisados. No primeiro ano, 2019, o valor realizado ficou abaixo do alvo em -1%, que representa em torno de R\$390 mil abaixo da meta estabelecida. Em 2020 alcançou 14% a mais do que a meta estabelecida porém, os valores de alvo foram estabelecidos abaixo do ano anterior (2019) e o valor realizado também ficou abaixo do realizado no ano antecessor. Em 2021, último ano avaliado, o valor alvo manteve-se em queda enquanto o realizado alcançou 53% acima do alvo, ou seja, mais que o dobro esperado.

Figura 13 – Evolução do EBITDA da D3

Melhor 



Fonte: Elaboração da autora (2023) a partir dos *Releases* de resultados de D3 (2019c, 2020c, 2021c). Os dados se encontram MM/R\$.

A Figura 13 apresenta os dados do EBITDA e sua evolução no mesmo modelo da D1 e D3. Pode-se inicialmente destacar que a D3 possui semelhanças com a D1 no crescimento do valor alvo e que nos 3 anos em análise, atingiu valores acima do valor alvo estabelecido. Tendo destaque para o ano de 2021 onde o seu crescimento foi de 24%, que nos dá uma visualização de eficiência financeira, pois apesar de ter tido a menor evolução percentual entre as 3 EDEE's, a D3 é a que tem, proporcionalmente, menor número de empregados sendo 898 efetivos. E são beneficiados também, diretamente pelo ACT que prevê 3% do Lucro Líquido a ser utilizado no cálculo do valor final de PLR, enquanto as outras recebem apenas 2,5%, tendo estrategicamente mais empregados, sendo 2.141 efetivos na D1 e D2.

4.3 SIMULAÇÕES DOS RESULTADOS DO MODELO DE BSC VIGENTE NAS EDEE's COM BASE NA EDEE *BENCHMARK*

A Agência Nacional Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) avalia e publica todo ano o *Ranking* de Continuidade descrito como “instrumento que compara o desempenho de uma distribuidora em relação às demais empresas do país no quesito de continuidade do fornecimento de energia elétrica” (ANEEL, 2022). O *Ranking* utiliza o Desempenho Global de Continuidade- DGC que emprega a “média

aritmética simples das razões entre os valores apurados e limites anuais” (ANEEL, 2022) dos indicadores de qualidade Duração Equivalente de Interrupção por Consumidor- DEC e a Frequência Equivalente de Interrupção por Consumidor- FEC. Vale ressaltar que as EDEE’s D1 e D3 concorrem na mesma categoria e como se pode avaliar na Tabela 6 que a D1 se mostrou superior em qualidade de serviço, desde o primeiro ano avaliado nesta pesquisa que é 2019. Enquanto a D2 concorre em outra classificação, que é baseada na quantidade de consumidores como vemos na Tabela 6.

Tabela 6 – Posições conquistadas pelas EDEE’s analisadas no *Ranking* da continuidade do serviço, em suas respectivas categorias e no recorte de tempo estipulado para a pesquisa

Indicador de Desempenho Global de Continuidade (DGC)									
EDEE > 400.000 consumidores (A)					EDEE <= 400.000 consumidores (B)				
EDEE	RNK	DGC	QUANTIDADE DE PRÊMIOS	ANO	EDEE	RNK	DGC	QUANTIDADE DE PRÊMIOS	ANO
D1	7°	0,68	1	2019	D2	2°	0,33	1	2019
D3	8°	0,70	1						
D1	11	0,73	0	2020		2°	0,27	0	2020
D3	12°	0,75	0						
D1	3°	0,60	4	2021		1°	0,36	2	2021
D3	12°	0,76	1						

Fonte: Elaboração da autora (2023) a partir de dados do *Ranking* Aneel de Indicador de Desempenho Global de Continuidade das EDEE’s.

A Tabela 6 apresenta o *Ranking* DGC dos anos de 2019 a 2021, quantidade de prêmios por EDEE e por classificação da Aneel entre pequenas e grandes EDEE’s. A Tabela 6-A ilustra a ascensão dos índices de qualidade da D1 em relação a D3 e também a diferença da quantidade de prêmios obtidos. Enquanto a Tabela 6-B destaca que a D2 apesar de ter sofrido um aumento do DGC, alcançou o 1° lugar, além de evoluir para 2 prêmios em 2021. Considerando que “quanto menor o DGC, melhor a avaliação da empresa” (ANEEL, 2022), nota-se que nos dois primeiros anos avaliados as duas EDEE’s se mantiveram em posições e resultados próximos, sendo 7° e 8° lugares em 2019 e 11° e 12° em 2020, com a D1 levando

vantagem nos dois anos de 0,2 pontos. Já em 2021 a D1 reduziu 0,16 pontos o que a fez garantir a 3° posição no *ranking*, ou seja, ascendendo 8 posições, enquanto a D3 permaneceu na 12° posição. Um dos prêmios obtidos pela D1 foi o índice Aneel de Satisfação do Consumidor-IASC com referência do ano de 2021.

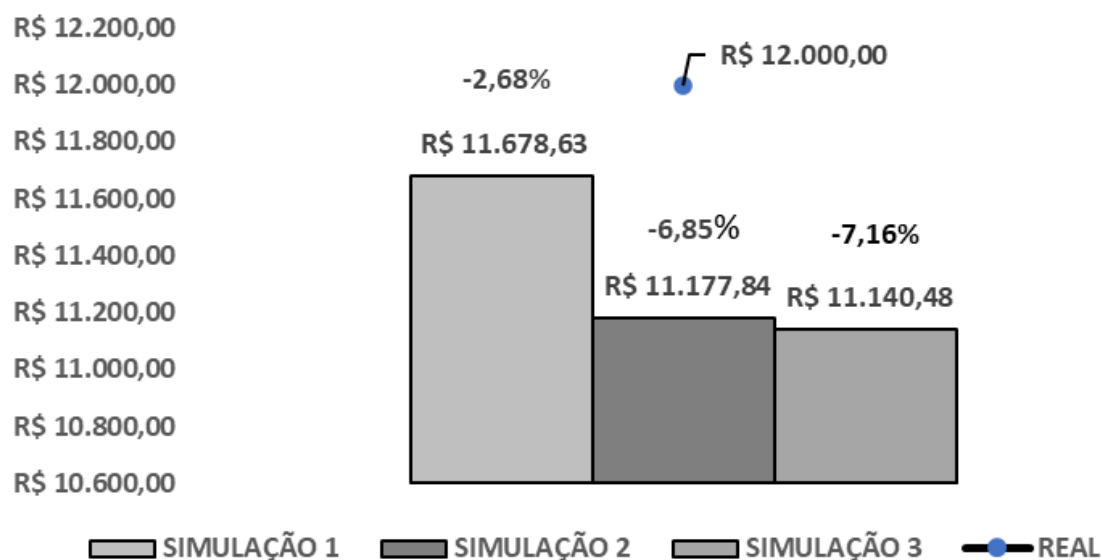
Outro prêmio da D1 em 2021, que é importante citar, é o Prêmio da Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica-ABRADEE de Melhor Distribuidora do Nordeste, na categoria de grande porte (>400 mil consumidores). Confirma-se assim, o melhor desempenho da D1 em índices de qualidade em detrimento da D3, que concorrem na mesma categoria e apesar de apresentar resultados semelhantes nos 2 primeiros anos analisados, pode-se ver qual das duas obteve êxito na tarefa de melhorias. Em 2020 os institutos relacionados ao setor elétrico se abstiveram de premiar empresas por considerar o momento de pandemia, onde todas tiveram problemas como aumento da inadimplência e perda de consumidores.

Com efeito, os parâmetros escolhidos para realizar a simulação, foram os da D1 por ser a EDEE com maior quantidade de prêmios e reconhecimentos recebidos, somando 5 premiações nos 3 anos observados: 2019, 2020 e 2021. Já os resultados reais escolhidos foram trazidos da D3 por ser a EDEE com maior valor pago de PLR apesar de ser a que tem menos prêmios e reconhecimentos, tendo ganho apenas 2 no mesmo interstício.

Utilizando-se da memória de cálculo do valor pago de PLR da D1, disponibilizada nos ACT's de 2021, foram realizadas 3 simulações dos valores pagos na D3. Observada diferença na fração do lucro líquido de cada empresa que é direcionada a D1 e a D3 sendo respectivamente 2,5% e 3,0%, utilizou-se nas 3 simulações a fração da D1. Na Simulação 1 realizando a troca dos pesos atrelados aos indicadores da D3 pelos da D1 e mantendo o resultado final, observou-se que o valor decresceu em 2,68% (vide Figura 14) em relação ao valor real, o que representa uma perda de R\$ 321,37 no valor pago de PLR aos empregados. Na Simulação 2 foi realizada uma inversão da situação aplicada na simulação 1, agora, trocando os resultados finais da D3 pelos da D1 e mantendo os pesos originais. A Figura 14 ilustra as simulações realizadas a partir dos cálculos de PLR, utilizando o valor real pago de PLR pela D3 em 2021, que é de R\$ 12.000, e os parâmetros da D1 como referência. Contando que todos os valores encontrados nas situações

criadas pelas simulações se apresentaram abaixo do valor referência, foram apontadas em porcentagem essa redução.

Figura 14 – Simulações realizadas com os resultados da D3 e os parâmetros de cálculo da D1



Fonte: Elaboração da autora (2023) a partir de dados dos ACT's e do dados coletados no AWSGE relatórios.

Nessa simulação, foi apontado uma queda ainda maior em relação ao valor real praticado em 2021, queda essa de 6,85% (vide Figura 14) que representa em termos monetários R\$ 822,16. Se comparado o valor encontrado na Simulação 1 com a 2, que é seu inverso, a porcentagem de redução é de 4,29% (variação de comparação da redução entre o valor da simulação 1 e 2), que representa R\$ 500,79 a menos no valor pago de PLR na simulação 1. Pode-se verificar assim que, apesar dos pesos atribuídos aos indicadores possuírem menor influência do que os resultados finais, os pesos aplicados na D1 acabam por onerar o valor de PLR pago aos empregados.

Na Simulação 3 o cálculo de valor de PLR da D3 foi submetido aos 2 cenários anteriores, agora, ao mesmo tempo. Ou seja, foram utilizados, além da fração de lucro líquido de 2,5%, os pesos e o resultado final da D1, onde evidenciou-se mais uma redução no valor de PLR, que foi de 7,16% (vide Figura 4). Porcentagem que representa uma queda de R\$ 859,52 em relação ao valor real pago na D3 que é de R\$ 12.000. Ainda assim, com parâmetros, pesos e resultados ajustados, a D3 ainda

pagaria um valor bem acima do real pago na D1 que foi de R\$ 8.900 em média, com empregados recebendo R\$ 2.240,48 a mais. O que traz um olhar mais crítico as condições e parâmetros impostos a D1, EDEE que recebeu mais prêmios e mais reconhecimentos em 2021, como a melhor do Nordeste e do Brasil segundo a ABRADDEE, ANEEL e na avaliação dos clientes (ABRADDEE, 2021; ANEEL, 2022). Assim, enxerga-se que os empregados obtiveram resultados concretos na atividade fim e na função social da organização, mas ainda assim obtiveram remuneração bem abaixo da média de outra EDEE de mesmo porte. Conforme a literatura já citada, sabe-se que cada item do BSC influencia diretamente no valor pago. Porém, as simulações e as reflexões aqui citadas trazem um novo prisma de observação para a organização a fim de ajustar suas políticas de remuneração variável, de forma que mantenha a motivação e incentive a sinergia dos empregados em busca dos objetivos comuns. Também podemos atribuir relação à forma que o sindicato conduz as negociações e se estão focados em pontos importantes para o colaborador. Segundo Barros, Teodoro e Espejo (2011, p. 116), *in verbis*: “Aos sindicatos atribui-se às questões de negociação para a existência de acordos de PLR que harmonizem interesses entre agentes envolvidos”. Além disso, os retromencionados autores salientam que às “empresas e trabalhadores, seu esforço remete-se à conversão da PLR em benefícios mútuos” (BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011, p. 116).

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS COM ÊNFASE NA REALIDADE FACTUAL (DIAGNOSTICADA) E NOS ASPECTOS COBERTOS PELA LITERATURA

4.4.1. Análise crítica e comparativa do modelo BSC atrelado à PLR

No formato aplicado nas empresas desta pesquisa, existe não só um valor determinado para o Alvo, mas também um Ótimo e um Mínimo atrelados ao BSC, sendo utilizados como bússola para que os empregados percebam que a sua

recompensa é proporcional ao esforço aplicado. Com a correlação destes parâmetros com a evolução dos valores pagos de PLR, que saiu de uma média de R\$ 5.720,00 para R\$ 9.933,33 em 2 anos, se torna evidente que o BSC não é apenas uma ferramenta de mensuração de desempenho. Podendo assim, também ser um potencial aliado na motivação dos empregados para que alcancem cada vez resultados mais excelentes a fim de que, assim como nos exemplos práticos trazidos nos estudos de Kaplan e Norton (2001), o valor da sua PLR aumente de forma justa e gradual alcançando a nota máxima na escala do Mínimo ao Ótimo, recebendo assim 125% para o máximo indicadores possíveis.

Ponderando-se que a Perspectiva Financeira é onde reside o principal objetivo de se acompanhar e avaliar todas as outras três perspectivas do BSC, as análises do Indicador EBITDA demonstram um resultado de em média 34,33% acima da média no Lucro Líquido das EDEE's. Podendo assim, se observar que o Valor de PLR pago acompanhou a tendência de crescimento do Indicador Financeiro, indicando que os esforços em conjunto estão dando resultados benéficos para ambas as partes, empresa e empregado. Esses resultados podem embasar discussões com o sindicato de aumento ou diminuição dos pesos dos outros indicadores para que sirva de incentivo ou benefício para o empregado.

Porém, o diagnóstico realizado também encontrou um distanciamento da teoria seminal de Kaplan e Norton (1997, 2001). Com a comparação das empresas em valor final de PLR e com o reconhecimento do *Great Place To Work* (GPTW, 2022) visualiza-se que a única EDEE que possui o selo é a D1 empresa que paga menor valor de PLR. O que mostra que a empresa *Benchmark* em qualidade de vida, nem sempre é a que tem maior remuneração variável aos seus empregados, mas a que consegue equilibrar resultados e remuneração de forma mais justa e equilibrada com os interesses dos *Stakeholders*.

4.4.2. Principais achados e suas implicações na mensuração de desempenho e na determinação da PLR

Na análise dos dados e simulações do BSC dos três anos estudados, notou-se que o ano de 2020 foi o ano mais proveitoso para todas as EDEE's nos

resultados de todos os indicadores. O que se contrapõe ao esperado das empresas em período de pandemia declarada. Assim, todas as EDEE's alcançaram acima de 120% como nota final do BSC, pois todos os indicadores apresentaram resultados acima do valor alvo estipulado em ACT. E mesmo com a previsão das dificuldades a serem enfrentadas por causa da pandemia, os valores Alvo dos indicadores financeiros foram determinados de forma otimista, ao contrário das perdas que foram adaptados à premissa do aumento da Inadimplência.

A avaliação preliminar dos valores de PLR e da quantidade de prêmios nos 3 anos deixou clara a lacuna na consideração das premiações nacionais na remuneração variável dos empregados. Onde a empresa com mais premiações e reconhecimentos importantes foi a que apresentou o menor valor de PLR pago aos empregados. Sendo esses reconhecimentos nacionais uma forma de atrair novos investidores, que foram conseguidos pelos esforços conjuntos dos empregados no contexto das estratégias delimitadas pela Gerência em nível corporativo.

Outro ponto importante observado com o começo da tratativa dos dados, foi a porcentagem do Lucro Líquido (LL) aplicado para cada EDEE's. A D3, que possui menos empregados que a D3, apontando uma porcentagem de 3% do LL, enquanto a D1 que possui mais prêmios na área de atuação e selo *Great Place To Work*, ou seja, empresa que alcança os objetivos das estratégias organizacionais, utiliza como base para o cálculo 2,5% do LL. Principalmente no ano de 2021, onde o resultado do EBITDA revela que a D1 alcançou 26% acima do Alvo enquanto a D3 apenas 24%, mostrando uma inconsistência na paridade da parcela do LL dividida com os empregados.

Sobre o diagnóstico e o seu impacto direto na realidade organizacional, as avaliações observadas mostram que o engajamento dos empregados pode ser moldado com apoio do BSC no cálculo de uma remuneração mais justa, como corroboram Kaplan e, Norton (2001, p. 269) ao dizer que "A remuneração por incentivo é poderosa alavanca para prender a atenção das pessoas aos objetivos da empresa e da unidade de negócios". A conjectura do BSC e da PLR utilizados sofreu, durante os mais de 10 anos de uso nas empresas do grupo, várias adaptações que devem ser revistas e atualizadas à realidade tecnológica e situacional do país. A não realização de ajustes e melhorias pode diminuir a motivação e o senso de pertença dos empregados, desestruturando assim todos os processos já consolidados, trazendo estagnação para a evolução geral da

organização e o distanciamento dos resultados esperados das estratégias aplicadas. Pois, com o resultado geral caindo, a cada ano também diminuirá o valor de PLR dos empregados, o que diminui também o engajamento. Podendo, a longo prazo, levar ao aumento do índice de desligamentos, menos integração do time, mais erros de procedimentos, causando assim a insatisfação do cliente e o afastamento dos investidores.

Esta análise teve como base dados consolidados de 3 empresas com mais de uma década de utilização do BSC atrelado a PLR, apesar de ter sido realizada em um recorte de apenas 3 anos, pôde-se apresentar um modelo que já é utilizado em todas as empresas do Grupo GEN S.A. Além também, de dados da agência reguladora e da associação do setor elétrico no Brasil, podendo-se assim realizar comparações com outras empresas do setor. O que possibilita uma determinação da *Benchmark* entre as EDEE's estudadas e das estratégias de sucesso utilizadas nas suas estratégias.

Outro ponto positivo são as visualizações trazidas pelas simulações que foram realizadas, para que se enxergassem os pontos de melhorias que poderiam estar ocultos ou que ainda não se tinham o prisma de observação correto para que fossem apontados. Também traz um maior entendimento sobre como é composto o BSC, podendo ser assim também uma ferramenta de instrução para os empregados e sindicatos, para que pudessem negociar melhores termos com a empresa, acerca dos indicadores e metas atrelados a PLR.

Além do recorte ter sido apenas de um período de 3 anos, as análises também encontraram uma fronteira por ter sido realizada apenas com 3 das EDEE's de um grupo de 11 componentes. Ademais, as 3 EDEE's escolhidas para amostra das análises estão localizadas em apenas um Região do país, o que pode ser um viés nos resultados encontrados. Apesar disso, as análises trazem insumos importantes para instrução de outras empresas sobre os benefícios de se atrelar o BSC a PLR dos empregados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresentou uma análise da aplicação do modelo BSC na gestão de desempenho e na determinação da PLR dos empregados de EDEE's que atuam na Região Nordeste do país. No que tange à gestão de desempenho, observou-se no período de 2019 a 2021 os indicadores relacionados às principais perspectivas do modelo, quais sejam, Financeiros (EBITDA) e Clientes (DEC e FEC), de forma individual e conjunta, demonstrando qual sua representação e peso para a nota final do BSC. Por meio de simulações de cálculos, estimou-se uma variação de R\$ 21,49 se aumentado 1% em algum indicador do modelo, valor que aumenta de forma gradativa a cada porcentagem adicionada além do inicial ao peso de cada indicador. Foi encontrada na simulação uma vantagem para a D3 de R\$ 2.240,48 em relação à D1, mesmo utilizando as mesmas regras e porcentagem de lucro. Isso evidencia que a D3 se encontra em uma posição mais favorável em relação a D1 em termos de parâmetros e condições para o recebimento da PLR. Ademais, os resultados apresentados nas linhas precedentes, sobretudo, às páginas 65 a 81, trazem evidências acerca dos resultados positivos para as empresas ao se atrelar a PLR ao BSC e até que ponto a vinculação da estratégia organizacional aos ACT's pode ser utilizada em outras empresas, contemplando a hipótese H_1 descrita no presente trabalho e confirmando as relações benéficas entre o BSC e a PLR.

Destarte, foram identificados 8 indicadores adaptados à realidade da empresa, mas baseados nas 4 perspectivas do BSC. Sendo 3 indicadores na perspectiva Financeira, aqui divididos em financeiro e despesas, 2 indicadores de Qualidade, 2 indicadores de Processos Internos e 1 indicador de Aprendizagem e Inovação. Também foram descritas as métricas de condições para recebimento da PLR com 25% sendo utilizada para o mínimo alcançado e 125% para o Ótimo. O que também aconteceu na Mobil NAM&R, exemplo trazido por Kaplan e Norton (2001, p. 270), que também determinou pesos para os indicadores indo de um mínimo a um máximo e admitindo valores intermediários para preservar a proporcionalidade do recebido.

Tratando-se da relação entre os prêmios e o valor final da PLR paga aos empregados das EDEE's objetos do estudo, encontrou-se um resultado antagônico ao esperado ao revelar que a premiação não apresentou relação direta com o valor pago no período de 2019 a 2021. Como por exemplo, a evolução da quantidade de prêmios da D1 em 2021 com 4 prêmios, ano em que pagou menor valor de PLR do que a D3 que recebeu apenas 1 prêmio, sendo essa diferença de R\$ 3.100,00. E em relação à PLR, pode-se destacar a apresentação do aumento do valor de PLR da D3 em 2021 apesar de apresentar a menor porcentagem de Lucro Líquido (LL) acima do alvo das 3 EDEE's neste ano, onde a D1, D2 e D3 apresentaram, respectivamente, 26%, 53% e 24%. Pontos esses que se confrontam em uma lógica de proporcionalidade de resultados entregues e retorno justo aos empregados.

Os indicadores de qualidade, DEC e FEC, foram analisados, principalmente, através do *ranking* DGC da ANEEL (2022), que ilustra primeiro uma queda de qualidade na D1 e D3 quando comparados os anos de 2019 e 2020, com a D2 se mantendo na mesma posição. Na comparação de 2021 e 2020, o *ranking* exibe uma melhora em duas das três EDEE's, com a D1 apresentando o maior progresso com a escalada de 8 posições em apenas 1 ano, ocupando assim o 3º lugar. A D2 também recebe destaque neste período por sair do 2º para o 1º lugar do *ranking*, categoria de até 400 mil consumidores. Apenas a D3 não subiu nenhuma posição no *ranking* no intervalo dos 3 anos, também não recebeu nenhum prêmio de reconhecimento neste âmbito.

Todos esses indicadores e métricas apresentados no *corpus* do trabalho foram descritos a partir do formato presente nos ACT's firmados com os respectivos sindicatos do setor em cada Estado. Pôde-se notar através dos termos uma ação em conjunto com os representantes dos trabalhadores para que os termos negociados pudessem comunicar, de forma clara e concisa, a estratégia de gestão e quais alvos GPTW a serem alcançados. Assim, foram atribuídos pesos para cada indicador, geralmente de forma decrescente em nível de importância baseada nas perspectivas do BSC como mostra a Tabela 3, onde o EBITDA é sempre o indicador com maior peso nos 3 anos e conseqüentemente o alvo mais importante a ser alcançado. Outro valor determinado em ACT é a porcentagem do lucro que será destinada ao pagamento da PLR dos empregados, que na D1 e D2, por possuírem mesmo acordo coletivo, é de 2,5% do LL e na D3 é de 3% apesar de possuir menos empregados.

Os resultados das análises trazem um panorama dos pontos a serem melhorados e adequados para que a PLR dos empregados seja o mais justa possível. Esses resultados trazem argumentos válidos a serem utilizados com a associação dos empregados da D3, para que sejam contemplados resultados e reconhecimentos vinculados ao valor de lucro repassado na forma de PLR, principalmente em caso de elevada performance em indicadores de qualidade mensurados no BSC. Da mesma forma, indicam a D1 como *Benchmark*, podendo assim, serem repetidas as estratégias aplicadas nesta EDEE que foi referência nacional em qualidade e na avaliação do cliente no período examinado.

Primordialmente, deveria ser revista a porcentagem do LL destinado ao pagamento da PLR, para que se adeque a quantidade de empregados de forma proporcional e também aos resultados alcançados de cada EDEE. Também surge como uma possibilidade de melhoria futura uma remuneração variável atrelada a reconhecimentos nacionais ou até uma flexibilidade no peso do indicador relacionado ao prêmio ganho. Como por exemplo, se a empresa compusesse o TOP 3 no *ranking* DGC da ANEEL, o DEC e o FEC recebessem peso maior que o determinado inicialmente. Podendo ser acordado e deixado registrado nos ACT's essa regra, trazendo o colaborador também a trabalhar por essas premiações. Pois, como asseveram Kaplan e Norton (2001, p. 286), "quando todos os indivíduos compreendem como sua remuneração está vinculada à consecução dos objetivos estratégicos, a estratégia efetivamente se transforma em tarefas do dia a dia".

5.1 Desafios e Limitações do Estudo

Destaca-se, aqui, os principais desafios e limitações no transcorrer da presente pesquisa. Aprioristicamente, sublinha-se que a presente pesquisa teve como objeto de estudo um modelo de avaliação de desempenho já amplamente testado em empresas em todo o mundo, como por exemplo, a Mobil NAM&R, a Texaco Refinery and Marketing Inc e o Banco do Brasil (KAPLAN; NORTON, 2001; BRANDÃO *et al.* 2008). E como confirmam os estudos de Kaplan e Norton (2001), 88% de 214 empresas participantes afirmaram que a conexão entre o BSC e a PLR é "eficaz". Além de ter sido realizada com uma amostra de um grupo que tem uma

história consolidada com uso do BSC atrelado a PLR. Deste modo, continha muita informação sobre esta aplicação armazenada, principalmente nos seus ACT's, possibilitando que sejam estudadas as estratégias para uma possível aplicação do modelo a outras organizações. A pesquisa também trouxe uma visão nova com a realização das simulações, contestando se as estratégias e parâmetros aplicados resultam em uma PLR realmente justa para os empregados das EDEE's.

Não obstante, uma limitação relevante encontrada são os poucos exemplos empíricos nos artigos brasileiros sobre o tema, sendo utilizado assim, principalmente, os trabalhos dos criadores do modelo, Kaplan e Norton (1997, 2001). Outra dificuldade encontrada foram os dados cedidos pelas EDEE's que não estavam organizados de forma estratégica e analítica, para que se obtivesse uma comparação entre estas e entre os parâmetros utilizados nos cálculos. Além de que alguns dados por envolverem informações sensíveis não puderam ser cedidos para a pesquisa, sendo utilizado assim as fórmulas para calcular um valor aproximado. Como por exemplo, o valor pago de PLR por cargo do empregado nos 3 anos analisados.

REFERÊNCIAS

ABNT — ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023:** informação e documentação de referências. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

_____. **ABNT NBR 10520:** informação e documentação de citações. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

_____. **ABNT NBR 14724:** informação e documentação de trabalhos acadêmicos. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.

VERONEZE, R. B. *et al.* O avanço do campo e as tendências da ferramenta *balanced scorecard*: um estudo bibliométrico. **Revista Espacios**, v. 38, n. 17, p. 8, 2017.

BARROS, C. M. E.; TEODORO, J. D.; ESPEJO, M. M. S. B. Participação nos lucros e resultados (PLR): Perspectivas do Estado da Arte. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 115 - p. 135, set./dez., 2011.

BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: Integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Alfonso C. da C. Serra. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2001, p. 267-286

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*.** Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 97-152.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2002.

BEZERRA, F. D. Distribuição de Energia Elétrica. **Caderno Setorial/ETENE.** Ano 4, Nº 100, out. 2019. Disponível em: <<https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/handle/123456789/210>>. Acesso em: 12 dez. 2021.

CAVALCANTI, J. R. *et al.* COVID-19 no Brasil: evolução da epidemia até a semana epidemiológica 20 de 2020. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 29, n. 4, 2020. Disponível em: <http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1679-497420200004&lng=pt&nrm=is>. Acesso em: 08 de fev. 2022.

PEREIRA, E. C. S. Análise Comparativa do EBITDA e do Fluxo de Caixa das Operações em Momentos de Crise Econômica. **Revista Linceu On-line**, São Paulo, v.11, n.2, p.68-88, jul./dez., 2021.

ANEEL - AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA- **Aneel Divulga Desempenho e Ranking das Distribuidoras sobre Fornecimento de Energia em 2021**. Disponível em: <<https://www.gov.br/aneel/pt-br/assuntos/noticias/2022/aneel-divulga-desempenho-e-ranking-das-distribuidoras-sobre-fornecimento-de-energia-em-2021>>. Acesso em: 10 de jun. 2022.

SARDENBERG, D. P. **Instrumentos de avaliação de sistemas de gestão estratégica com base no *balanced scorecard***. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

GRUPO GEN S.A. **Release de Resultados D1**. Central de Resultados. Paraíba, 2021. Disponível em: <<https://ri.grupogensa.com.br/informacoes-financeiras-e-operacionais/central-de-resultados/central-de-resultados-paraiba/>>. Acesso em: 04 de fev. 2022.

_____. **Release de Resultados D2**. Central de Resultados. Paraíba, 2021. Disponível em: <<https://ri.grupogensa.com.br/informacoes-financeiras-e-operacionais/central-de-resultados/central-de-resultados-sergipe/>>. Acesso em: 04 de fev. 2022.

_____. **Release de Resultados D3**. Central de Resultados. Sergipe, 2021. Disponível em: <<https://ri.grupogensa.com.br/informacoes-financeiras-e-operacionais/central-de-resultados/central-de-resultados-borborema/>>. Acesso em: 04 de fev. 2022.

GPTW — *GREAT PLACE TO WORK*. **Ranking Melhores Empresas para Trabalhar**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/ranking/sobre/>>. Acesso em: 14 jul. 2022.

EPE — EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. **Anuário Estatístico de Energia Elétrica 2022**. Disponível em: <<https://www.epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/anuario-estatistico-de-energia-eletrica>>. Acesso em: 31 de jul. 2022.

ABRADEE — ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES DE ENERGIA ELÉTRICA. **Vencedoras do Prêmio Abradee 2021**. Disponível em: <<https://abradee.org.br/vencedoras-premio-abradee-2021/>>. Acesso em: 01 de ago. 2022.

SANTOS, W. E. F. . Os programas de “Participação nos Lucros ou Resultados” (PLR) no setor bancário brasileiro de 1994 a 2010: da implantação ao modelo atual. *In: Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos*, Ed. 21, 2011, São Paulo. USP, 2011. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area11/area11-artigo10.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2022.

CCEE — CÂMARA DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA. **Conta Covid**. 2020. Disponível em: <<https://www.ccee.org.br/pt/mercado/contas-setoriais/conta-covid>> Acesso em: 05 de jun. 2022.

CNI — CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. **Ranking das Indústrias**. Disponível em: <<https://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/ranking>>. Acesso em: 07 de jul. 2022.

EBC — EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. Aneel Suspende por 90 dias Cortes no Fornecimento de Energia Elétrica. **Empresa Brasil de Comunicação**. Brasília, 25 de março de 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/aneel-suspende-por-90-dias-cortes-no-fornecimento-de-energia-eletrica>>. Acesso em: 04 de abr. 2021.



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

Campus João Pessoa

Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, Joao Pessoa (PB)

CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Silva, B. M. - Análise da aplicação do Modelo Balanced Scorecard - TCC 23.1

Assunto: Silva, B. M. - Análise da aplicação do Modelo Balanced Scorecard - TCC 23.1
Assinado por: Barbara Marques
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Bárbara Marques da Silva, ALUNO (20172460047) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 11/07/2023 21:23:20.

Este documento foi armazenado no SUAP em 11/07/2023. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 875845

Código de Autenticação: f01551b0ab

