

Análise de conteúdo dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios da administração de companhias abertas

Autores

ALESSANDRA VASCONCELOS GALLON

Universidade Regional de Blumenau

ILSE MARIA BEUREN

Universidade Regional de Blumenau - FURB

PAULO HENRIQUE FASSINA

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

ANDERSON LÉO SABADIN

Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB

Resumo

O ambiente cada vez mais competitivo exige que as empresas adotem modelos de estrutura flexíveis e adaptáveis, que lhes permitam coordenar e motivar o comportamento de seus empregados, melhorando as relações de trabalho na empresa e proporcionando o desenvolvimento organizacional. O remodelamento dos programas de gestão das pessoas deve conduzi-las a atuarem de acordo com as necessidades das empresas e estarem intimamente ligadas ao planejamento estratégico destas, de forma a alcançar as metas estabelecidas. Diante do exposto, este artigo tem como objetivo verificar, através de análise de conteúdo (*content analysis*), o nível de evidenciação dos sistemas de remuneração variável de empregados nos Relatórios da Administração de companhias abertas no Brasil. A metodologia utilizada consiste de pesquisa descritiva, do tipo levantamento ou *survey*, com análise de *clusters*. Por meio do estudo realizado no Relatório da Administração das 45 companhias abertas brasileiras, participantes do Nível 1 e 2 de Governança Corporativa e Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), constatou-se que as mesmas apresentam níveis relativamente baixos de evidenciação dos sistemas de remuneração variável de empregados, mas não se pode afirmar que as mesmas não utilizam estes sistemas, apenas que não evidenciaram tais sistemas no período de 2002 a 2004.

Palavras chave: Relatório da administração, Sistemas de remuneração variável, Análise de conteúdo.

1. Introdução

No contexto atual, para que as empresas possam sobreviver num mercado altamente competitivo, é condição primordial que adotem preceitos de qualidade, produtividade e flexibilidade em suas formas de gestão. As novas exigências impõem revisão das práticas organizacionais, pois dada a competitividade existente, é fundamental a participação efetiva dos empregados em todo o processo empresarial.

Rosa (2000, p. 31) destaca que “a participação dos trabalhadores na gestão da empresa pode trazer mudanças positivas no ambiente de trabalho, tais como motivação, melhoria na qualidade do trabalho e no relacionamento entre áreas da empresa e maiores perspectivas de crescimento”.

A necessidade de reestruturação das práticas de gestão de pessoal para o alcance de níveis mais elevados de desenvolvimento organizacional é evidente. As mudanças transformaram a forma das empresas interagirem, onde sobressalta-se a proliferação dos programas de remuneração variável, uma vez que estes propiciam uma alternativa de conciliação entre os interesses da empresa e do empregado.

Para extrair o máximo do potencial dos empregados, as empresas precisam motivá-los. Segundo Clasen (2000), a flexibilidade baseada na remuneração pode estar atrelada à motivação, ao desempenho e ao desenvolvimento dos empregados. Nesse contexto, o foco se baseia em expectativas e retribuições entre empregados e empregadores.

Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p. 55) afirmam que “a remuneração variável aparece como uma alternativa coerente com a nova realidade de flexibilização, tentando aliar o comprometimento dos empregados com os resultados da organização, vinculando, desta forma, sua remuneração ao desempenho alcançado”.

A evidenciação aos usuários das informações contábeis da adoção de programas de remuneração variável pode se dar por meio do Relatório da Administração, que é um dos componentes publicados no conjunto de informações complementares das companhias abertas no Brasil. Silva, Rodrigues e Abreu (2004, p. 2) mencionam que “este relatório, por ser menos técnico e mais descritivo que os outros documentos, tem um forte poder de comunicação, podendo prestar conta dos atos praticados e apresentar expectativas sobre desempenhos futuros”.

Assim, este artigo tem como objetivo verificar, através de análise de conteúdo (*content analysis*), a evidenciação dos sistemas de remuneração variável de empregados nos Relatórios da Administração de companhias abertas no Brasil.

A pesquisa justifica-se por verificar a evidenciação no Relatório da Administração das companhias abertas no Brasil, em relação às suas políticas de remuneração variável de empregados, diante da contribuição dos sistemas de remuneração variável ao desenvolvimento das empresas frente ao ambiente competitivo.

2. Companhias abertas e o Relatório da Administração

No Brasil, a Lei nº 6.385/76, de 07 de dezembro de 1976, que criou a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), juntamente com a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, das Sociedades por Ações, têm entre outras funções o objetivo de disciplinar o funcionamento do mercado de valores mobiliários e a atuação das companhias abertas. Para que uma empresa possa se candidatar ao processo de abertura de capital, deve estar constituída sob a forma jurídica de uma sociedade anônima, de acordo com o que preceitua a Lei nº 6.404/76.

Dentre o conjunto de informações que deve ser divulgado na prestação de contas das companhias abertas, previstos no artigo 133 da Lei nº 6.404/76, está o Relatório da Administração. Conforme Iudícibus, Martins e Gelbcke (1991), o Relatório da Administração, representa um necessário e importante complemento às demonstrações financeiras publicadas por uma empresa, uma vez que este permite o fornecimento de dados e informações adicionais úteis aos usuários no seu julgamento e no processo de tomada de decisões.

De acordo com Marion (1998), os administradores da companhia aberta são obrigados a comunicar imediatamente à Bolsa de Valores e à imprensa as deliberações da assembléia geral ou dos órgãos da administração, bem como qualquer outro fato relevante ocorrido em seus negócios que possa influir na decisão dos investidores. Entende-se que a publicação do Relatório da Administração pelas companhias abertas é uma forma de transparência de suas

gestões, pois este é um documento complementar das Demonstrações Contábeis, visando dar mais clareza para seus acionistas e usuários em geral.

Segundo Iudícibus (2004, p. 128), “este relatório engloba normalmente informações de caráter não financeiro que afetam a operação da empresa”. Oliveira (1998) destaca que o Relatório da Administração apresenta informações qualitativas a respeito dos planos da diretoria para expansão da companhia, orçamentos para pesquisa, orçamentos de venda, dentre outros.

Burlin et al. (2001, p. 5) explicam que “o relatório da administração por apresentar-se de modo descritivo e não de uma forma técnica, como ocorre nos outros relatórios, possibilita o entendimento para um maior número de usuários, pois tem um poder maior de comunicação”. Andrade (1990 apud MAFRA e NESS JR., 2002) explica que há uma preferência dos usuários dos demonstrativos financeiros das empresas brasileiras pelo uso da terminologia descritiva em detrimento a terminologia técnica, pois a terminologia técnica gera inúmeras dificuldades de compreensão por parte de usuários leigos em contabilidade.

No Brasil, a Lei nº 6.385/76, dá competência à CVM para estabelecer normas sobre o Relatório da Administração. Em razão desse fato, a CVM pronunciou-se através do Parecer de Orientação nº 15, de 28 de dezembro de 1987, recomendando a divulgação de alguns itens no citado relatório.

Apresentam-se alguns itens necessários a serem abordados pela administração das empresas, nos Relatórios da Administração, recomendados pelo referido parecer, extraídos de Iudícibus, Martins e Gelbcke (1991): descrição dos negócios, produtos e serviços; comentários sobre a conjuntura econômica geral e perspectivas e planos para o exercício em curso e os futuros; recursos humanos; investimentos efetuados no período e para o próximo exercício; pesquisa e desenvolvimento; novos produtos e serviços; proteção ao meio ambiente; investimentos em controladas e coligadas; direito dos acionistas; e dados de mercado.

Observa-se que recursos humanos constam como um dos itens que devem ser evidenciados no Relatório da Administração. Este é o enfoque desse artigo, especificamente os sistemas de remuneração variável dos empregados.

3. Remuneração variável

Para adequar-se a um perfil moderno, onde há um maior envolvimento, autonomia e participação dos empregados, as empresas tendem a inovar o campo de atuação de seu sistema de remuneração. Dessa forma, “a remuneração variável é considerada por muitos autores, consultores e gerentes, como uma das grandes tendências da administração de recursos humanos para o futuro” (DELLAGNELO e DELLAGNELO, 1996, p. 53).

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 46) definem remuneração variável como aquela que “é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui a participação nos lucros (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados (utilizada com escopo amplo)”.

O interesse por práticas inovadoras, que garantam melhor desempenho frente ao ambiente competitivo, faz com que haja uma tendência de aumento das empresas que utilizam programas de remuneração variável. Para Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p. 56), “a remuneração variável, ou remuneração vinculada a resultados, como também é conhecida, é uma estratégia de remuneração que busca o maior comprometimento dos empregados na busca pelos resultados da organização”.

Com relação à remuneração variável, Costa (2000) comenta que no Brasil, estas ferramentas de gestão parecem ser consideradas como inovadoras e desafiadoras, porque a inovação e os desafios pressupõem um relacionamento de comprometimento com seus empregados, como requisito básico à motivação e manutenção dos seus talentos humanos.

Ribeiro (1997) menciona que, a remuneração variável constitui-se num programa de alta relevância marcado pela plena interação dos grupos formais e informais, condução participativa dos métodos e processos, além de dar aos empregados a oportunidade de repensarem sua postura profissional e analisar sua performance perante o grupo a que pertencem e a organização como um todo.

Assim, a remuneração variável não somente se apresenta como um objetivo a ser atingido, mas tende a tornar-se um imperativo para as empresas que desejam sobreviver e se destacar em um mercado competitivo, desde que elaborada a partir de critérios relevantes e bem dimensionados.

De acordo com Álvares (1999, p. 71), “a utilização da remuneração variável não se restringe às grandes empresas. Sua utilização está mais vinculada à ideologia do fundador que acredita que o compartilhamento do sucesso entre os empregados aumenta a produtividade e os lucros”.

Para um programa de remuneração variável atingir seu objetivo de forma propulsora é necessário aliar o capital, representado pela figura do empresário, com o trabalho, representado pela figura dos empregados, de forma a fazer com que ambos caminhem para o mesmo objetivo e sejam remunerados (CLASEN, 2000).

A remuneração variável, vista dessa forma, pode ser entendida como um amplo meio de melhorar as relações entre empregadores e empregados, diante da nova realidade do ambiente empresarial.

3.1. Importância e objetivos da remuneração variável nas empresas

O aumento da eficácia empresarial está cada vez mais ligado à capacidade da empresa desenvolver e melhorar continuamente sua gestão. Para serem bem sucedidas, as empresas precisam ter capacidades que lhes permitam coordenar e motivar o comportamento de seus empregados, melhorando as relações de trabalho na empresa. Reis Neto e Marques (2004, p. 6) enfatizam que “quando o empregado compartilha resultados, tende a ser um profissional muito mais responsável na realização de suas tarefas”.

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Para Reis Neto e Marques (2004, p. 5), “quando os sistemas de remuneração são implementados de forma integrada à estratégia da organização, à sua estrutura, a seus processos e às pessoas, são criadas as condições para construção de uma organização eficaz”.

No âmbito interno, além de possibilitar que as empresas transformem custos fixos em custos variáveis, já que o empregado será remunerado conforme a contribuição dada ao crescimento da empresa, ainda há o incentivo a um melhor desempenho, pois, quando se ajusta o sistema de remuneração à estratégia, aos processos e às pessoas, o sistema de remuneração se presta a direcionar o comportamento individual e organizacional.

De acordo com Reis Neto e Marques (2004, p. 9), “o sistema de remuneração variável que privilegie o desempenho e deseje gerar motivação precisa ser elaborado de forma que as pessoas confiem na organização e com ela se comprometam”. Para Ducati e Vilela (2001, p. 12), “as metas necessariamente devem ser propostas e aceitas por todos os envolvidos no processo, devendo ser possível de atingir, porém de forma que tragam constantes melhorias para a organização”.

Entre os objetivos da remuneração variável, Ribeiro (1997, p. 4) menciona: “vincular o desempenho e a recompensa para incentivar a busca da melhoria contínua, partilhar os bons e os maus resultados e transformar custo fixo em variável”. Na mesma linha de raciocínio, Garrido (1999, p. 26) relata que os objetivos fundamentais da remuneração variável são: “sustentar a cultura participativa da empresa, motivar o *sentimento* de os empregados se sentirem como *donos do negócio* e comunicar os valores da organização”.

Reis Neto e Marques (2004) apontam como objetivo central do sistema de remuneração variável, criar um clima organizacional que apóie e favoreça o aumento da produtividade e da criatividade humana, bem como ter processos que criem flexibilidade. E para alcançar tal objetivo, há várias formas de remuneração variável.

3.2. Formas de remuneração variável

Antes de iniciar as formas de remuneração variável, se faz necessário abordar, a distinção entre os conceitos de lucros e resultados, visto que tanto a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 7º, inciso XI, como a Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, em seus artigos 1º e 2º, não estabelecem uma distinção entre os dois conceitos.

Corrêa (1999, p. 52) diz que “entende-se por lucro o saldo contábil verificado num determinado período depois de deduzidos das receitas operacionais da empresa, todos os custos e despesas decorrentes e necessários para a obtenção dessas receitas”. E por resultado, “entende-se determinados objetivos da empresa, tidos como um alvo que pode ser alcançado ou não após um período determinado, fixados mediante um critério previamente estipulado e que motivam os esforços em sua direção”.

Assim há uma distinção entre participação nos lucros e participação nos resultados. Conforme Costa (1997), a participação nos lucros é a divisão de uma parcela do lucro da empresa entre seus funcionários, com o objetivo claro de recompensá-los, enquanto que a participação nos resultados corresponde ao aumento dos ganhos dos trabalhadores pelo atingimento de metas propostas pela direção da empresa. Entre essas metas, pode-se citar a busca de determinados níveis de qualidade, produtividade e outros objetivos a serem alcançados.

Segundo Rosa (2000), a expressão participação nos lucros é utilizada quando o lucro da empresa, especificamente, é a meta definida para o programa. Já a expressão participação nos resultados, poderá ser usada generalizando inclusive o lucro como um dos resultados da empresa, ou qualquer outra meta que mensure outros resultados específicos, tais como faturamento, assiduidade, entre outros.

Ambas as formas de remuneração variável podem ser utilizadas para atingir os objetivos da empresa. Porém, qualquer que seja o método de remuneração adotado, deve-se ter em mente que as organizações que desejam prosperar devem alinhá-lo às suas estratégias. Importante ressaltar, que independente da forma de remuneração variável, é essencial que as metas estipuladas sejam de medição simples, transparentes, eficazes e atingíveis (REIS NETO e MARQUES, 2004).

Hattiangadi (1998) relata que os programas de participação nos lucros são uma das formas de incentivo para os empregados. Estes permitem que a empresa alinhe seus custos de mão-de-obra com sua habilidade de pagar salários, pois ao invés dos empregados buscarem apenas a satisfação de seus próprios interesses, passam a buscar os interesses da empresa. Dessa forma, nos períodos de queda nos negócios, os custos fixos de mão-de-obra podem ser menores.

Clasen (2000) destaca que a participação nos lucros é de fácil compreensão, o que facilita sua aplicação. Porém, fatores externos não-controláveis pelos empregados, acabam influenciando no atingimento da lucratividade da empresa e, por consequência, diminuem o valor a ser distribuído a estes. Dessa forma, os beneficiários do programa podem ser prejudicados sem ao menos poder tentar reverter o quadro, uma vez que diversos fatores condicionantes do lucro fogem ao controle dos empregados.

Diante desse fato, a simples distribuição de lucros não determinará o comprometimento dos empregados nas soluções das dificuldades que as empresas poderão sofrer nos períodos seguintes. Clasen (2000) afirma que a desconfiança dos empregados no que concerne a manipulação do valor do lucro a ser repassado a eles pode apresentar-se de forma negativa. Assim, o programa de remuneração variável deve estar embasado em fatores relevantes e abrangentes que não levem em conta exclusivamente lucros, e, se faz importante à clareza e a transparência do programa.

Segundo Lima (1998), há uma tendência dos autores de considerar a participação nos lucros como uma espécie de remuneração complementar ao salário que este possui, mas totalmente desvinculada do mesmo, originando-se o referido valor do resultado positivo que ele ajudou a auferir.

A participação nos resultados, para Shives e Scott (2003), é um programa compartilhado de recompensas, formulado sob a suposição básica que o desempenho ou a produtividade podem aumentar caso os empregados trabalhem eficazmente e estejam incentivados a compartilhar suas idéias para melhorar a produtividade. Os autores afirmam que as medidas oportunas, de confiança e de desempenho ou de produtividade, devem ser compartilhadas razoavelmente com os empregados e focalizadas aos esforços da melhoria do desempenho.

3.3. Regulamentação da remuneração variável no Brasil e os sistemas mais utilizados

A remuneração variável já é difundida em várias empresas há algum tempo. Entretanto, sua regulamentação só aconteceu através da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa (formas de remuneração variável). Segundo Clasen (2000, p. 30), “em países mais evoluídos economicamente, apesar de não haver o amparo legal sobre o assunto, sua implantação é comumente observada”.

A Lei nº 10.101/2000, que regula a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa, deixou clara a não incidência de encargos trabalhistas e a não aplicabilidade do princípio da habitualidade sobre esta, ou seja, a não incorporação ao salário, uma vez que esta representa uma parcela flexível de remuneração. A título de incentivo desta prática pelas empresas, a Lei ainda prevê a dedução das participações na apuração do lucro real como despesa operacional, mas há de se observar o período de distribuição não superior a um semestre.

Movida pela regulamentação, de acordo com Krauter, Basso e Kimura (2004, p. 2), “a participação nos lucros e resultados é a modalidade de remuneração variável mais utilizada no Brasil”. Os autores complementam que “a legislação brasileira não faz distinção entre participação nos lucros (*profitsharing*) e participação nos resultados (*gainsharing*)”.

Segundo Costa (1997), antes mesmo da edição da Medida Provisória sobre participação nos lucros ou nos resultados, algumas empresas já adotavam a remuneração variável como uma das formas de pagamento para seus funcionários. Costa (1997) evidencia que, entre as empresas pioneiras no Brasil, está o Grupo Ipiranga de Petróleo e a Odebrecht, que já possuem programas de participação nos lucros desde a década de 40. Mas,

efetivamente, foi no final da década de 80 e início da década de 90 que a remuneração variável começa a ser adotada como forma de pagamento no Brasil.

Várias são as possíveis metas de desempenho que podem ser adotadas para cada setor da empresa. De acordo com Coopers & Lybrand (1996, p. 169), a pesquisa que realizaram no primeiro semestre de 1995 “revelou que as classes de indicadores de desempenho mais utilizados em sistemas de remuneração variável são a lucratividade (85%) e a produtividade (39%)”.

Corrêa (1999) afirma que as mais diferenciadas pesquisas que vêm sendo realizadas no Brasil apontam que cada vez mais as empresas vêm adotando a participação nos lucros ou resultados como estratégia para melhorar suas produtividades e lucratividades. Entre as pesquisas realizadas no Brasil a respeito da utilização da remuneração variável de empregados, Corrêa (1999) destaca a do Movimento Participe Brasil, publicada no Jornal O Estado de São Paulo, de 17 de agosto de 1993, que compilou os resultados alcançados por 253 empresas que adotaram a participação nos lucros ou resultados, e a da Arthur Andersen, publicada no Jornal O Estado de São Paulo, de 12 de julho de 1998.

Segundo a pesquisa do Movimento Participe Brasil, depois que as empresas adotaram a participação, a produtividade e a qualidade aumentaram em torno de 50% e o faturamento cresceu aproximadamente 39%. Além disso, houve melhoras na economia de material empregado na produção (41%), desperdícios (23%), acidentes de trabalho (33%), demissões (42%) e economia de tempo de produção (22%), sem falar na redução de 82% de greves. Ou seja, trata-se de uma experiência amplamente positiva, pois a satisfação geral melhorou 42%.

Na pesquisa realizada pela Arthur Andersen, evidenciou-se que nos últimos cinco anos o percentual de empresas que utilizam a remuneração variável não parou de crescer. Das 100 empresas pesquisadas, 60% já estão repartindo seus lucros, sendo 70% através de um percentual único para todos os funcionários, e 30% procuram diferenciar a participação por faixa de salário, desempenho etc.

Nesta pesquisa, a Arthur Andersen ainda aponta que a forma de remuneração variável da participação nos lucros ou resultados é a mais utilizada nas empresas analisadas, pois em 1994 apenas 9% adotavam o benefício, em 1997 já eram 49%, e atualmente, já são 60%. Outros benefícios perderam aplicabilidade com o tempo, como o pagamento de bônus, que em 1997, 18% das empresas utilizavam e atualmente apenas 11%, e a gratificação que hoje apenas 7% das empresas analisadas utilizam.

4. Metodologia da pesquisa e descrição dos dados

A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, do tipo levantamento ou *survey*, com tratamento estatístico. Gil (1999, p. 70) relata que “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Gil (1999) destaca que o levantamento coleta informações de todos os integrantes do universo pesquisado. Procedeu-se à coleta dos dados nas 45 companhias abertas no Brasil que participam do Nível 1 e 2 de Governança Corporativa e Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) independente dos setores de atuação, partindo da premissa que estas apresentam um razoável nível de evidênciação.

Uma vez selecionada a amostra censitária, buscou-se o Relatório da Administração dessas empresas referente ao período de 2002 a 2004, publicado na *homepage* da Bovespa (www.bovespa.com.br). Ressalta-se, que todas as sociedades anônimas abertas estão

obrigadas a publicação do Relatório da Administração, conforme artigo 133 da Lei nº 6.404/76.

A tabulação eletrônica dos dados através do software estatístico SPSS 9.0 – *Statistical Package for the Social Sciences 9.0*, foi realizada para a estatística descritiva e análise de *cluster*. A estatística descritiva foi escolhida para organizar, resumir e apresentar os dados estatísticos (STEVENSON, 1981). A análise de *cluster*, segundo Everitt (1993 apud SOUKI, ANTONIALLI e PEREIRA, 2004, p. 9), “é uma técnica que objetiva agrupar os indivíduos (casos) que possuem características semelhantes em função de um conjunto de variáveis selecionadas”.

Como unidade de análise optou-se pela utilização de palavras para a codificação e quantificação da evidencição. Para a realização da análise de conteúdo procedeu-se a contagem de palavras relacionadas à remuneração variável de empregados no Relatório da Administração, do período de 2002 a 2004, das empresas listadas nos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa e Novo Mercado da Bovespa. A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2000), é um conjunto de técnicas de investigação que tem por finalidade a análise das comunicações.

De acordo com Hair Jr. et al. (1995 apud SOUKI, ANTONIALLI e PEREIRA, 2004), é possível, por meio da análise discriminante, identificar quais as variáveis que causam maior divergência ou distinguem mais os grupos de casos, seja por *clusters* ou outras variáveis de agrupamento. Dentre os objetivos da análise discriminante, Malhotra (2001) cita: a) verificar se existem diferenças significativas entre os grupos; e b) classificar os casos em grupos, com base nos valores das variáveis dependentes.

Para complementar a análise, utilizou-se a medida de tendência central moda. Conforme relata Stevenson (1981, p. 23), “a moda é o valor que ocorre com maior frequência num conjunto”.

5. Descrição e análise dos dados

O Quadro 1 apresenta o número de palavras evidenciadas no Relatório da Administração pelas empresas, no que diz respeito aos seus sistemas de remuneração variável de empregados, no período de 2002 a 2004.

EMPRESAS NÍVEL 1	Nº de palavras em 2002	Nº de palavras em 2003	Nº de palavras em 2004
Aracruz Celulose S.A.	0	0	0
Bco Bradesco S.A.	0	0	0
Bco Itaú Holding Financeira S.A.	0	0	0
Bradespar S.A.	0	0	0
Brasil Telecom Participações S.A.	82	256	205
Brasil Telecom S.A.	170	256	205
Braskem S.A.	0	105	112
Cia Brasileira de Distribuição	0	0	20
Cia Energética de Minas Gerais	0	133	133
Cia Fiação Tec. Cedro Cachoeira	0	0	21
Cia. Hering	0	0	0
Cia Transm. Energia Elet. Paulista	0	0	0
Cia. Vale do Rio Doce	0	0	0
Cofab Industrial S.A.	0	0	0

Fras-le S.A.	33	107	0
Gerdau S.A.	112	285	68
Itausa Investimentos Itaú S.A.	65	72	83
Klabin S.A.	57	0	22
Mangels Industrial S.A.	0	0	27
Metalúrgica Gerdau S.A.	112	285	68
Perdigão S.A.	8	8	8
Randon S.A. Implementos e Partic.	0	41	0
Ripasa S.A. Celulose e Papel	88	0	0
Rossi Residencial S.A.	0	0	0
S.A. Fab. De Prod. Aliment. Vigor	0	0	0
Sadia S.A.	0	0	0
São Paulo Alpargatas S.A.	21	0	18
Suzano Bahia Sul Papel e Celulose	0	0	0
Unibanco Holdings S.A.	69	76	98
Votorantim Celulose e Papel S.A.	44	44	0
Weg S.A.	42	41	40
EMPRESAS NÍVEL 2			
All América Latina Logística S.A.	56	56	0
Centrais Elétricas de SC S.A.	0	0	201
Eletropaulo Metrop. Elet. SP S.A.	0	0	0
Eternit S.A.	0	0	0
Gol Linhas Aéreas Intelig. S.A.	0	36	119
Marcopolo S.A.	62	48	34
Net Serviços de Comunicação S.A.	67	349	280
EMPRESAS NOVO MERCADO			
Cia Concessões Rodoviárias	42	38	38
Cia Saneamento Básico Est. SP	74	23	60
CPFL Energia S.A.	0	0	0
Grendene S.A.	0	0	0
Natura Cosméticos S.A.	0	25	16
Porto Seguro S.A.	0	0	31
Renar Macas S.A.	0	0	0

Fonte: dados coletados no sítio www.bovespa.com.br.

Quadro 1 – Empresas analisadas e número de palavras evidenciadas no período de 2002 a 2004

Com o objetivo de agrupar as empresas de acordo com o seu nível de evidenciação dos sistemas de remuneração variável dos empregados, procedeu-se a análise de *clusters*. Na separação dos dados em grupos optou-se por trabalhar com 4 clusters, sendo estes:

- cluster 1 - Não evidencia;
- cluster 2 - Evidencia pouco;
- cluster 3 – Evidencia; e
- cluster 4 - Evidencia muito.

As empresas em análise foram classificadas nos clusters de 1 a 4, dependendo do número de palavras que estas evidenciaram nos anos de 2002, 2003 e 2004, isoladamente e nos três anos em conjunto. Como o número de palavras evidenciadas pelas empresas sobre os sistemas de remuneração variável de empregados não é constante no período analisado, não há possibilidade de identificar um intervalo fixo de palavras para cada um dos clusters, sendo possível demonstrar o número de palavras (intervalo) de cada categoria, somente com o auxílio do *software*.

A Tabela 1 apresenta a classificação das empresas nos clusters no ano de 2002, após utilização do software estatístico SPSS 9.0.

Tabela 1 – Perfil dos clusters no ano de 2002

Cluster	Número de empresas	% de empresas
1 - Não evidencia	27	60,00
2 - Evidencia pouco	6	13,33
3 - Evidencia	11	24,45
4 - Evidencia muito	1	2,22
Totais	45	100,00
Moda	27	

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a maioria das empresas não fez qualquer evidência sobre a remuneração variável em seus Relatórios de Administração, representando 60,00% das empresas analisadas. Já 6 empresas, o equivalente a 13,33%, evidenciaram pouco no período. A moda do período em análise é 27 (cluster 1), já que 27 empresas, das 45, nada evidenciaram sobre remuneração variável no ano de 2002.

No ano de 2002, participaram do cluster 1 as empresas que nada evidenciaram, do cluster 2 as empresas que evidenciaram entre 8 e 44 palavras, e do cluster 3 as empresas que evidenciaram entre 56 e 112 palavras. Participou do cluster 4 apenas a empresa Brasil Telecom S.A. que evidenciou 170 palavras, com o seguinte texto (página 59 e 61):

Página: 59

Em março de 2002, a Brasil Telecom pagou cerca de R\$29,6 milhões aos seus colaboradores, a título de participação nos resultados relativa ao exercício de 2001, quando aproximadamente 70% das metas estabelecidas foram cumpridas.

Em 2002, a Brasil Telecom introduziu um sistema de acompanhamento trimestral das metas no sentido de facilitar o monitoramento dos colaboradores e orientar esforços. O Programa de Participação nos Resultados relacionado a 2002 alcança 4.500 colaboradores e considera metas financeiras e qualitativas. A possibilidade de ganho aumentou de 120% para 130% da remuneração mensal.

Página: 61

A política de Remuneração da Brasil Telecom considera como premissa ser uma empresa competitiva, com capacidade de atrair e reter profissionais qualificados, capazes de conduzir e garantir o sucesso dos negócios.

Além do salário, os colaboradores recebem participação nos resultados de até 130% da remuneração mensal, associada ao cumprimento de metas estabelecidas. A partir do nível gerencial, é assegurado aos colaboradores bônus de 200% a 800% da remuneração mensal, também condicionados à avaliação de desempenho e ao cumprimento de metas previamente estabelecidas.

A empresa Brasil Telecom S.A. apresenta, no Relatório da Administração do ano de 2002, o montante pago correspondente ao atingimento de praticamente 70% das metas

estipuladas em 2001, o programa de participação nos resultados relacionado ao ano de 2002, onde há possibilidade de um ganho, por parte dos colaboradores, de 130% da remuneração mensal, bem como os bônus, a nível gerencial, de 200% a 800% da remuneração mensal.

A Tabela 2 apresenta a classificação das empresas nos clusters no ano de 2003, após utilização do software estatístico SPSS 9.0.

Tabela 2 – Perfil dos clusters no ano de 2003

Cluster	Número de empresas	% de empresas
1 - Não evidencia	25	55,56
2 - Evidencia pouco	10	22,22
3 - Evidencia	5	11,11
4 - Evidencia muito	5	11,11
Totais	45	100,00
Moda	25	

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que no ano de 2003 a evidenciação das empresas de uma forma geral melhorou em relação ao ano de 2002. A moda do período passa a ser 25 (cluster 1), uma vez que 25 empresas, das 45, nada evidenciaram sobre remuneração variável no ano de 2003.

O número de empresas que não evidenciaram reduziu de 27 em 2002 para 25 em 2003 e o percentual das que evidenciam pouco foi melhor, pois este passou de 13,33% em 2002 para 22,22% em 2003. O número de empresas que evidenciaram muito (cluster 4) é 5, equivalente a um aumento no percentual de 2,22% em 2002 para 11,11% em 2003.

No ano de 2003, participaram do cluster 2 as empresas que evidenciaram entre 8 e 48 palavras, e do cluster 3, as empresas que evidenciaram entre 72 e 133 palavras. Participaram do cluster 4, as 5 empresas que evidenciaram entre 256 e 349 palavras, são elas: Brasil Telecom Participações S.A., Brasil Telecom S.A., Gerdau S.A., Metalúrgica Gerdau S.A. e Net Serviços de Comunicação S.A. Sendo as quatro primeiras do Nível 1 de Governança Corporativa e a Net Serviços de Comunicação S.A. do Novo Mercado.

A Net Serviços de Comunicação S.A., se destaca pela maior evidenciação no ano de 2003, com 349 palavras, com o seguinte texto (página 5 e 47):

Página: 5

Além da participação no PPR em 2003, todos os nossos colaboradores participam do Plano de Participação no Resultado, já aprovado pelo Conselho de Administração, para o período de 2004 a 2006. O programa tem como objetivo vincular todos os Colaboradores ao sucesso da Companhia e incentivar a integração e o trabalho em equipe entre as diversas áreas em busca de um objetivo comum. O principal parâmetro para a mensuração desse plano é a geração de caixa livre (após investimentos), que deve estar acima dos níveis estipulados no plano de negócios. Ainda assim, somente realizaremos o pagamento anual referente ao PPR, caso atinjamos as metas pré-estabelecidas para cada um desses anos, quer sejam financeiras ou operacionais. Adicionalmente, temos um Plano de Participação no Resultado Complementar destinado à alta gerência, com a finalidade de retê-los na Companhia nesse mesmo período. Essa medida certamente diminui o risco de

implementação do nosso plano estratégico de longo prazo e faz com que a gerência fique alinhada com os objetivos dos acionistas e credores. Os valores desse Plano Complementar são diferidos anualmente e somente serão pagos ao final do triênio 2004-2006, caso as metas tenham sido atingidas.

Página: 47

Adicionalmente, conforme acordo sindical, a Companhia deverá remunerar seus funcionários mediante participação nos resultados, caso sejam atingidas determinadas metas de performance estabelecidas de acordo com o planejamento e orçamento anual da Companhia. A principal meta estabelecida é a de geração incremental de caixa em relação ao seu plano original de negócios, no montante de R\$ 43,0 milhões. Além disto, a Companhia terá que realizar metas ligadas as suas operações tais como o mínimo de 201,6 mil instalações e o máximo de 211,2 mil desconexões, bem como atingir metas financeiras de lucro operacional antes das despesas financeiras, impostos e programação no montante de R\$ 138,0 milhões, com investimentos de no máximo R\$ 80,0 milhões. Adicionalmente, deverá obter um índice de satisfação do assinante de bom e ótimo superior a 33%. Essas metas foram estipuladas para a Companhia e são resultado da consolidação das metas estipuladas para cada controlada, as quais tem metas específicas, baseadas em sua área de atuação.

A Net Serviços de Comunicação S.A., no seu Relatório da Administração de 2003, apresenta o objetivo do seu Plano de Participação no Resultado (PPR) já aprovado para o período de 2004 a 2006, e destaca as principais metas estipuladas para o atingimento de seus objetivos.

Entre as empresas que não evidenciaram em 2002 e passaram a evidenciar em 2003, estão: Braskem S.A., Cia. Energética de Minas Gerais, Randon S.A. Implementos e Participações, Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. e Natura Cosméticos S.A. Entre as empresas que evidenciaram em 2002 e deixaram de evidenciar em 2003, estão: Klabin S.A., Ripasa S.A. Celulose e Papel e São Paulo Alpargatas S.A.

A Tabela 3 apresenta a classificação das empresas nos clusters no ano de 2004, após utilização do software estatístico SPSS 9.0.

Tabela 3 – Perfil dos clusters no ano de 2004

Cluster	Número de empresas	% de empresas
1 - Não evidencia	22	48,89
2 - Evidencia pouco	14	31,11
3 - Evidencia	8	17,78
4 - Evidencia muito	1	2,22
TOTAL	45	100,00
Moda	22	

Fonte: Dados da pesquisa.

A moda do período é 22 (cluster 1), pois o maior número de empresas (22) nada evidenciaram sobre remuneração variável no ano de 2004. Entretanto, nota-se que o número de empresas que não evidenciaram reduziu, no período de 2002 a 2004, de 27 para 22. O percentual das que evidenciam pouco foi melhor, pois este passou de 13,33% em 2002 para 31,11% em 2004.

Em relação ao número de palavras evidenciadas em 2004, a Net Serviços de Comunicação S.A. evidenciou 280 palavras, apresentando-se isoladamente no cluster 4

(evidencia muito). Participaram do cluster 2 as empresas que evidenciaram entre 8 e 68 palavras, e do cluster 3, as empresas que evidenciaram entre 83 e 205 palavras.

Entre as empresas que não evidenciaram em 2002 e 2003 e passaram a evidenciar em 2004, estão: Cia. Brasileira de Distribuição, Cia. Fiação Tecidos Cedro Cachoeira, Mangels Industrial S.A, Centrais Elétricas de SC S.A. e Porto Seguro S.A. Entre as empresas que evidenciaram em 2002 e 2003 e deixaram de evidenciar em 2004, estão: Fras-le S.A., Votorantim Celulose e Papel S.A. e All América Latina Logística S.A.

A Tabela 4 demonstra a classificação das empresas nos clusters tendo como período de análise os anos 2002, 2003 e 2004, em conjunto, após utilização do software estatístico SPSS 9.0.

Tabela 4 – Perfil dos clusters no período de análise total (2002 a 2004)

Cluster	Número de empresas	% de empresas
1 - Não Evidencia	17	37,78
2 - Evidencia Pouco	11	24,44
3 - Evidencia	12	26,67
4 - Evidencia Muito	5	11,11
TOTAL	45	100,00
Moda	17	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que o maior número de empresas se relaciona ao grupo das que não evidenciam (cluster 1), o equivalente a 17 empresas das 45 analisadas no período de 2002 a 2004, mesmo sendo evidente a melhora nos anos em análise.

Fazem parte do grupo das empresas que evidenciam pouco 11 empresas: a Ripasa S.A. Celulose e Papel, que só evidenciou em 2002; a Randon S.A. Implementos e Participações, que só evidenciou em 2003; a Cia. Brasileira de Distribuição, a Cia. Fiação Tecidos Cedro Cachoeira, a Mangels Industrial S.A. e a Porto Seguro S.A., que só evidenciaram em 2004; a Votorantim Celulose e Papel S.A., que evidenciou em 2002 e 2003; a Natura Cosméticos S.A., que evidenciou em 2003 e 2004; a Klabin S.A. e a São Paulo Alpargatas S.A., que evidenciaram em 2002 e 2004; e a Perdigão S.A., que evidenciou nos três anos a seguinte frase: “Participação dos empregados e administradores nos resultados x%”.

A empresa que mais evidenciou no período de análise, foi a Net Serviços de Comunicação S.A., em 2003, com 349 palavras. Já as empresas Aracruz Celulose S.A., Banco Bradesco S.A., Banco Itaú Holding Financeira S.A., Bradespar S.A., Cia. Hering, Cia. Transmissão Energia Elétrica Paulista, Cia. Vale do Rio Doce, Cofab Industrial S.A., Rossi Residencial S.A., S.A. Fábrica de Produtos Alimentícios Vigor, Sadia S.A., Suzano Bahia Sul Papel e Celulose, Eletropaulo Metrop. Elet. SP S.A., Eternit S.A., CPFL Energia S.A., Grendene S.A. e Renar Macas S.A, não evidenciaram nada sobre remuneração variável dos empregados em nenhum dos três períodos analisados.

6. Considerações finais

Este artigo procurou buscar respostas ao objeto da pesquisa relacionada a evidenciação, referente aos sistemas de remuneração de empregados, nos Relatórios da Administração das 45 companhias abertas brasileiras listadas nos Níveis 1, 2 e Novo Mercado da Bovespa. Os resultados da pesquisa apontam que a evidenciação nestas empresas, de uma

forma geral, é considerada baixa. Mas há uma evolução acentuada entre o período de 2002 e 2004.

A partir da formação de *clusters*, conclui-se que há uma redução no número de empresas pertencentes ao cluster 1 (não evidencia), pois este passa de 27 em 2002 para 22 em 2004. A evidenciação das empresas classificadas no cluster 2 (evidencia pouco) melhora, pois o número de palavras evidenciadas aumenta no período, uma vez que em 2002, classificaram-se neste cluster, as empresas que evidenciaram entre 8 e 44 palavras, em 2003 entre 8 e 48 palavras, e em 2004 entre 8 e 68 palavras. O mesmo se repete no cluster 3 (evidencia), onde o número de palavras evidenciadas pelas empresas pertencentes a esse cluster em 2002 está entre 56 e 112 palavras, em 2003 entre 72 e 133 palavras, e em 2004 entre 83 e 205 palavras. O cluster 4 (evidencia muito), por sua vez, apresenta o menor número de empresas e a Net Serviços de Comunicação S.A., em 2003, se destaca pela maior evidenciação sobre seu sistema de remuneração variável de empregados com 349 palavras.

Já que o maior número de empresas corresponde as que não evidenciaram nada sobre remuneração variável de empregados, na análise isolada e em conjunto nos anos de 2002, 2003 e 2004, a moda equivale às empresas pertencentes ao cluster 1 (não evidencia), mas como há uma melhora na evidenciação, em 2002 a moda é 27, em 2003 é 25 e em 2004 é 22, já que 22 nada evidenciaram sobre remuneração variável no ano de 2004.

Se comparado com as pesquisas apresentadas no referencial teórico, nota-se que a amostra analisada neste estudo apresenta percentuais relativamente baixos de evidenciação dos sistemas de remuneração variável de empregados, mas não se pode afirmar que as mesmas não utilizam destes sistemas, apenas que estas não evidenciaram nos períodos de análise.

Referências

- ÁLVARES, Antonio C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, nº 4, p. 70-77, out./dez. 1999.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BRASIL. Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedade por ações. *Manual de contabilidade da sociedade por ações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- BRASIL. Lei da criação da Comissão de Valores Mobiliários, Lei nº 6.385, de 07 de dezembro de 1976. Dispõe sobre a criação da Comissão de Valores Mobiliários. *Manual de contabilidade da sociedade por ações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- BRASIL. Regulamentação sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Brasília-DF, 19 dez. 2000. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/Ant2001/lei1010100.htm>>. Acesso em: 19 mar. 2005.
- BURLIN, Lílian R. et al. Relatório da administração: uma análise exploratória de suas informações no aspecto qualitativo. In: Seminário USP de Contabilidade, 1., 2001, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2001. CD-ROM.
- Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2005.
- CLASEN, Emanuelle. Um estudo sobre o estabelecimento de metas e sua aferição nos programas de remuneração variável em companhias de capital aberto de Joinville/SC. 2000. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

- COOPERS & LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.
- CORRÊA, Waldir Evangelista. *Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos*. São Paulo: Atlas, 1999.
- COSTA, Sérgio Amad. *A prática das novas relações trabalhistas, por uma empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 1997.
- COSTA, Vânia Medianeira Flores. As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional: o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro. 2000. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- DELLAGNELO, Eloise Helena L.; DELLAGNELO, José Renato Garcia. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 2, nº 1, p. 53-67, out./dez. 1996.
- DUCATI, Erves; VILELA, Ednaldo Souza. A participação nos lucros ou resultados e a avaliação de desempenho. In: ENANPAD, 25., 2001, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- GARRIDO, Laercio M. *Participação nos lucros e resultados: manuais de instrução*. São Paulo: Nobel, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HATTIANGADI, Anita U. *Raising productivity and real wages through gainsharing*. Washington: Employment Policy Foundation, 1998.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto R. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- KRAUTER, Elizabeth; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; KIMURA, Herbert. Contabilidade gerencial, direcionadores de valor e remuneração variável. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. *Anais ...* São Paulo: FEA/USP, 2004. CD-ROM.
- LIMA, Mariomar de Sales. As informações contábeis como subsídio no estabelecimento das diretrizes para a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: um estudo em indústrias do Pólo Eletro-Eletrônico da Zona Franca de Manaus. 1998. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- MAFRA, Mário A. F; NESS JR, Walter L. O relatório da administração no Brasil: peça de informação ou de ficção. In: ENANPAD, 26., 2002, Curitiba. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, Alexsandro Macêdo de. Informações: a busca da evidenciação ideal. *Caderno de Estudos*, São Paulo, FIECAFI, v. 10, nº 19, p. 16-22, set./dez. 1998.
- REIS NETO, Mário Teixeira; MARQUES, Antônio Luiz. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. *Revista de negócios*, Blumenau, v. 9, nº 1, p. 05-17, jan./mar. 2004.
- RIBEIRO, Geraldo Magela. Remuneração variável. *Revista Parceria em qualidade*, Rio de Janeiro, ano 5, nº 21, p. 40-41, 1997.
- ROSA, Fernanda Della. *Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2000.
- SHIVES, Gregory K.; SCOTT, K. Dow. *Gainsharing and EVA: the U.S. Postal Service experience*. v. 12, nº 1, p. 21. Scottsdale: WorldatWork Journal, 2003.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; RODRIGUES, Fernanda Fernandes; ABREU, Robson Lopes. Análise dos relatórios de administração das companhias abertas brasileiras: um estudo do exercício social de 2002. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

SOUKI, Gustavo Q.; ANTONIALLI, Luiz M.; PEREIRA, Claudia A. Atributos do ponto de venda e a decisão de compra dos consumidores: subsídios para as estratégias dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

WOOD JR. Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.