

# EVIDENCIAÇÃO DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NOS RELATÓRIOS DE COMPANHIAS ABERTAS

**André Marquart**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**Rogério João Lunkes**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**Ernesto Fernando Rodrigues Vicente**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

## Resumo

As organizações passam continuamente por processos de mudança e flexibilizações. A busca por melhores resultados é frequente nos mercados, cada dia mais competitivos. Esta competição leva as organizações a aprimorarem suas estratégias, planejando, definindo claramente seus objetivos e principalmente engajando todos na busca destes resultados. É imprescindível utilizar modelos de remuneração que motivem os colaboradores nestes objetivos, direcionando suas atitudes e comportamentos às estratégias organizacionais, e este é o papel da remuneração variável. Este artigo tem por objetivo identificar dentre as sociedades anônimas de capital aberto, localizadas nos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa e Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) a expressão “remuneração variável” buscado a evidenciação da política de remuneração variável adotada nos anos de 2004 a 2007. Os informativos analisados são as notas explicativas e os relatórios de administração, totalizando 875 relatórios de 157 companhias diferentes. A pesquisa mostrou que somente 27,38% das companhias abertas dos níveis 1 e 2 de Governança Corporativa e Novo Mercado utilizaram seus relatórios para a divulgação de informações referentes à política de remuneração variável, mas que este número vem crescendo com o passar dos anos e que a evidenciação se mostrou mais presente no Nível 2 de Governança Corporativa no ano de 2006.

## 1. Introdução

As organizações contemporâneas têm experimentado pressões competitivas sem precedentes, sendo assim forçadas a criar continuamente mecanismos para diferenciar-se e incrementar seus níveis de competitividade. Neste contexto, há dois pontos interdependentes já apontados nos trabalhos de Ansoff (1975), que tem aumentado significativamente de complexidade nas últimas décadas. O primeiro diz respeito à **dinâmica e complexidade do ambiente empresarial**, que é caracterizado pela frequência e velocidade das mudanças dos diferentes segmentos do ambiente e pela sua força, regularidade e previsibilidade. O segundo, aparece como resposta ao primeiro e está relacionado a **diferenciação**. Isto ganha força nos mais diferentes arranjos empresariais, e se manifesta na massiva setorização da estrutura organizacional e nas relações com o ambiente, no difuso sistema de gestão e também nas estruturas de poder que determinam as direções da organização.

Neste cenário competitivo, a definição de estratégias organizacionais adequadas é fundamental ao sucesso das empresas. Estas estratégias concentram esforços em aumento de

produtividade, redução de custos, melhoria da qualidade dos produtos e serviços e flexibilização da forma de gestão.

Para atingir os objetivos e metas da organização é necessário incentivar e motivar os empregados. Entre vários instrumentos de recompensa, a remuneração variável é uma forma de alinhar e sincronizar os interesses da organização com os do empregado e, assim, contribuir para atingir os resultados esperados. Isto influencia a conduta do empregado, comprometendo-o e podendo ser determinante para atingir as metas da organização.

A remuneração variável ganha ênfase devido aos processos de mudança organizacional que as companhias vem sofrendo, e torna-se a modalidade mais consistente com os processos de transformações que as organizações vem passando (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 2004).

Entre as finalidades de desenvolver um sistema de remuneração variável esta o fortalecimento da ligação e identificação do empregado com os objetivos da organização.

Este cenário leva as empresas ao enxugamento de suas estruturas, normalmente acompanhado de demissões, extinção de funções e descentralização da tomada de decisões. Estas novas estratégias mais flexíveis de Recursos Humanos proporcionam uma adaptação às necessidades de cada momento.

Silva (2005, p. 8) descreve que o grande desafio da área de Recursos Humanos esta na compatibilização dos objetivos da empresa com os objetivos pessoais de forma a maximizar o desempenho da organização em conjuntura difícil.

A motivação faz parte do processo de comprometimento dos indivíduos com a organização, e a utilização de uma remuneração que possui critérios baseados em produtividade e resultados alcançados, contribui para o alcance das metas organizacionais, motivando os colaboradores na busca destas.

Gallon et al (2005, p. 2) cita que:

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.

Sendo assim, a remuneração variável surge como um importante instrumento para o balanceamento dos custos e comprometimento de pessoal.

Dutra (2002) ainda comenta que as organizações tendem a praticar uma modalidade de remuneração estratégica buscando uma forma de alavancar seus resultados de curto, médio e longo prazo. O foco é a energização da organização oferecendo o combustível necessário à obtenção de um nível de produtividade e competitividade exigidos pela complexidade atual dos negócios.

Diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: **Quais as companhias dos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa e Novo Mercado que utilizam a expressão “remuneração variável” em seus relatório da administração e notas explicativas às demonstrações contábeis nos anos de 2004 a 2007?**

Desta forma, o objetivo do presente artigo consiste em evidenciar nos relatórios da administração e notas explicativas às demonstrações contábeis das companhias do Novo Mercado e Nível 1 e 2 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) dos anos de 2004 a 2007, a expressão “remuneração variável”.

O estudo pode ser justificado pela verificação da necessidade de utilização da remuneração variável em ambientes cada vez mais competitivos, contribuindo, desta forma para o desenvolvimento da organização no seu mercado.

## **2. Companhias abertas**

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) foi criada em 7 de dezembro de 1976, através da Lei Nº 6.385, tem entre seus objetivos assegurar o acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido. Atualmente corresponde a um órgão regulador da atividade de negociação de valores mobiliários.

Juntamente com a criação da CVM, a Lei Nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976, das Sociedades por Ações, corroborando com a CVM e definindo os critérios das companhias participantes do mercado de ações.

O art. 133 da Lei 6.404/76 determina que todas as sociedades anônimas abertas publiquem anualmente o Relatório de Administração. Documento que serve para permitir o fornecimento de dados e informações adicionais que sejam úteis aos usuários em seu julgamento e processo de tomada de decisão (FIPECAFI, 2007).

A própria CVM emitiu em 3 de outubro de 2005, a Deliberação no. 488, que determina os aspectos mínimos a serem abordados nos relatórios de administração, e, entre eles está o item de Recursos Humanos, no qual a empresa deve fornecer informações sobre os aspectos relevantes à área de pessoal para efeito de análise do desempenho da companhia, foco do presente trabalho.

## **3. Remuneração Variável**

Remuneração variável é a forma de recompensa que utiliza critérios pré-estabelecidos para determinar o montante a ser pago aos colaboradores no final de um período. Normalmente os critérios mais utilizados são: produtividade, resultados e lucros.

Costa (1997, p.32-33) complementa:

a remuneração variável, assim como a terceirização e a automação, é uma alternativa que mira a modernização deste processo, à medida que uma força de trabalho que tem perspectivas de ganhos em seu recebimento, em virtude do alcance de determinadas metas ou resultados, produz mais e, conseqüentemente, torna-se mais competitiva.

Conseqüentemente, existe uma vinculação dos resultados alcançados por cada base operacional da organização, de acordo com os critérios anteriormente definidos, que serão refletidos em benefícios recebidos por meio da remuneração variável.

De uma forma geral, pode-se dizer que o objetivo da remuneração variável é alinhar e convergir os esforços da organização para melhorar seu desempenho. Mas este objetivo ainda pode ser especificado em outros quatro: vincular o desempenho e a recompensa motivando o indivíduo e o grupo na busca da melhoria contínua, compartilhar os bons e maus resultados, proporcionar a transformação de custos fixos em variáveis e comprometer as áreas da organização com os resultados que se deseja alcançar (WOOD JR E PICARELLI FILHO, 2004).

Este tipo de remuneração faz parte das estratégias organizacionais, e pode também ser considerada uma componente do sistema de remuneração estratégica.

Segundo Bohlander et al (2005, p. 252), remuneração estratégica é “a remuneração dos funcionários de modo que aumente a motivação e estimule o crescimento, ao mesmo tempo em que alinha seus esforços aos objetivos, filosofias e à cultura da empresa”.

Costa (1997) comenta o primeiro registro de remuneração variável é datado do século XVIII, com Napoleão Bonaparte instituindo a participação nos lucros dos artistas da peça *Comédie Française*.

A própria constituição brasileira de 1946 abordava em um de seus artigos a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das companhias, apesar do artigo carecer de regulamentação.

Atualmente, a Constituição Federal do Brasil de 1988 determina em seu Art. 7º inciso XI, que a “participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definida em lei” são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais.

Além disso, em 19 de dezembro de 2000 foi promulgada a Lei Nº 10.101/2000, que regulamenta a participação nos lucros ou resultados, regulamentando esta forma de participação nos lucros e resultados.

Com esta Lei, as companhias foram incentivadas a estabelecer a participação nos lucros ou resultados, com a utilização de critérios pré-estabelecidos, como produtividade, qualidade e/ou lucratividade. Um outro fator preponderante é a isenção de encargos trabalhistas e previdenciários nos pagamentos que podem ser realizados até duas vezes por ano.

Segundo Wood Jr. E Picarelli Filho (2004), as vantagens na adoção de um sistema de remuneração variável são: o aumento do trabalho em grupo e da cultura participativa, a importância da convergência de esforços, leva os colaboradores a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas, focar na melhoria da qualidade e redução de custos, redução de resistência a mudanças e o aumento da pressão dos colaboradores por um sistema de gestão mais eficaz.

Entretanto, o fator mais significativo na adoção da remuneração variável é o aumento da produtividade. Empregados mais motivados, acabam por trabalhar melhor, gerando uma maior produtividade, buscando cada um deles seus objetivos pessoais e principalmente financeiros, que podem ser alcançados com a remuneração variável, e assim, colaborando com a estratégia organizacional da empresa na busca de metas e objetivos.

Desta forma, as organizações utilizam-se do artifício da remuneração variável para comprometer os indivíduos na busca dos resultados organizacionais definidos pelas suas estratégias.

#### **4. Metodologia da Pesquisa**

A metodologia utilizada foi a descritiva. Segundo Gil (1987), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno estabelecendo possíveis relações entre as variáveis.

Beuren et al. (2003, p. 83) afirmam que “os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados”. Sendo assim empregou-se, neste estudo, na coleta de dados os procedimentos de pesquisa bibliográfica e de pesquisa documental.

Pesquisa bibliográfica é aquela que é realizada a partir de um material já elaborado. E pesquisa documental é aquela que se executa a partir de documentos (GIL, 1991).

Utilizou-se também de técnicas de análise de conteúdo para o tratamento dos dados. Segundo Richradson (2007, p. 223), a análise de conteúdo “é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos”.

A pesquisa utilizou a análise dos relatórios das companhias disponíveis no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Entre os relatórios pesquisados estão: relatório da administração e as notas explicativas às demonstrações contábeis. O período analisado foi 2004 a 2007, sendo que no ano de 2007 foram utilizados os demonstrativos das companhias que apresentaram seus relatórios até o dia 23 de fevereiro de 2008.

Foram analisadas um total de 157 companhias. Sendo 44 integrantes do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA, 20 integrantes do Nível 2 de Governança Corporativa da BOVESPA e 93 do Novo Mercado.

## 5. Apresentação dos Dados

A análise dos dados está demonstrada por meio de planilhas que apresentam o nome das companhias, se possui ou não demonstrativo disponibilizado, a quantidade de expressões encontradas nas notas explicativas e nos relatórios de administração de cada ano.

O quadro 1 demonstra as companhias do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA, incluindo quantas vezes a expressão foi encontrada nos períodos de 2004 a 2007.

N.	Razão Social	2004			2005			2006			2007		
		S/N	N.E.	R.A.									
1	ARACRUZ CELULOSE S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	1	S	0	0
2	BCO BRADESCO S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
3	BCO CRUZEIRO DO SUL S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
4	BCO DAYCOVAL S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
5	BCO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	2
6	BCO INDUSTRIAL E COMERCIAL S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	S	0	0
7	BCO INDUSVAL S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
8	BCO ITAU HOLDING FINANCEIRA S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
9	BCO PANAMERICANO S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	S	0	0
10	BCO PINE S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	S	0	0
11	BCO SOFISA S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	S	0	0
12	BRADESPAR S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-

13	BRASIL TELECOM PARTICIPACOES S.A.	S	0	4	S	0	-	S	0	4	S	0	1
14	BRASIL TELECOM S.A.	S	0	4	S	0	3	S	0	4	S	0	1
15	BRASKEM S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	1	S	0	0
16	CENTRAIS ELET BRAS S.A. – ELETROBRAS	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
17	CESP - CIA ENERGETICA DE SAO PAULO	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
18	CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
19	CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS – CEMIG	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
20	CIA FIACAO TECIDOS CEDRO CACHOEIRA	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
21	CIA TRANSMISSAO ENERGIA ELET PAULISTA	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
22	CIA VALE DO RIO DOCE	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
23	CONFAB INDUSTRIAL S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
24	DURATEX S.A.	S	0	1	S	0	1	S	0	1	S	0	1
25	FRAS-LE S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
26	GERDAU S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
27	IOCHPE MAXION S.A.	S	0	0	S	0	1	S	0	1	S	0	0
28	ITAUSA INVESTIMENTOS ITAU S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
29	KLABIN S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
30	MANGELS INDUSTRIAL S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
31	METALURGICA GERDAU S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
32	PARANA BCO S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	S	0	0
33	PARANAPANEMA S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
34	RANDON S.A. IMPLEMENTOS E PARTICIPACOES	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
35	S.A. FABRICA DE PRODS ALIMENTICIOS VIGOR	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
36	SADIA S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
37	SÃO PAULO ALPARGATAS S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
38	SUZANO PAPEL E CELULOSE S.A.	S	0	1	S	0	1	S	0	1	S	0	1
39	ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.	S	0	1	S	0	0	S	0	1	S	0	1
40	UNIBANCO HOLDINGS S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
41	UNIBANCO UNIAO DE BCOS BRASILEIROS S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
42	UNIPAR UNIAO DE IND PETROQ S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
43	USINAS SID DE MINAS GERAIS S.A.- USIMINAS	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
44	VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0

<b>Total de expressões encontradas</b>		0	11		0	6		0	14		0	7
<b>Total de companhias com relatórios disponíveis</b>	36			36			44			28		
<b>Total de relatórios analisados</b>	72			71			88			56		

S – Relatórios Disponibilizados.

N – Relatórios Não Disponibilizados.

N.E. – Quantidade de expressões verificadas nas Notas Explicativas.

R.A. – Quantidade de expressões verificadas nos Relatórios da Administração.

### **Quadro 1 Companhias Listadas no Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA**

Entre as 44 companhias analisadas integrantes do Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA, 36 divulgaram seus relatórios no ano de 2004, perfazendo um total de 82%. Destas, nenhuma apresentou a expressão “remuneração variável” em suas Notas Explicativas, enquanto 5 companhias apresentaram esta expressão em seus relatórios da administração. Um destaque para as companhias Brasil Telecom Participações e Brasil Telecom S/A com 4 expressões cada uma. O percentual de expressões verificadas dentre os relatórios analisados foi de 15,27%, 11 em 72 relatórios. Se considerarmos somente os relatórios da administração como base, já que nenhuma expressão foi encontrada em notas explicativas, obtivemos 11 em 36 relatórios, totalizando 30,56%.

No ano de 2005, também 36 companhias divulgaram seus relatórios (82%), das 44 possíveis. Porém somente foram encontradas 6 expressões em 4 companhias diferentes. Um destaque para a Brasil Telecom S/A com 3 expressões. O percentual de expressões neste ano foi de 8,5%, 6 em 71 relatórios. Se considerarmos somente os relatórios da administração como base, já que nenhuma expressão foi encontrada em notas explicativas, obtivemos 6 em 35 relatórios, totalizando 17,14%.

Em 2006, todas as 44 companhias (100%) divulgaram suas demonstrações, e nelas foram encontradas 14 vezes a expressão “remuneração variável” em 8 companhias diferentes. O destaque fica novamente com as companhias Brasil Telecom Participações e Brasil Telecom S/A com 4 expressões cada. O percentual de expressões verificadas dentre os relatórios analisados foi de 15,91%, 14 em 88 relatórios. Se considerarmos somente os relatórios da administração como base, já que nenhuma expressão foi encontrada em notas explicativas, obtivemos 14 em 44 relatórios, totalizando 31,82%.

Já em 2007, até o dia 23 de fevereiro de 2008, somente 28 companhias, das 44 listadas no Nível 1 de Governança Corporativa apresentaram seus demonstrativos, perfazendo 63,64%. Nestas foram encontradas 7 expressões em 6 companhias diferentes. Com destaque para o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A, com 2 expressões. O percentual de expressões verificadas neste ano foi de 12,50%, 7 para 56 relatórios. Mas se considerarmos somente os relatórios da administração como base, já que nenhuma expressão foi encontrada em notas explicativas, obtivemos 11 em 28 relatórios, totalizando 25,00%.

No Nível 1 de Governança Corporativa, foram encontradas 38 expressões de 2004 a 2007, em 287 relatórios analisados, totalizando em média 13,24% de expressões citadas, em 9 companhias diferentes.

O quadro 2 apresenta as companhias do Nível 2 de Governança Corporativa da BOVESPA, incluindo quantas vezes a expressão foi encontrada nos períodos de 2004 a 2007.

N.	Razão Social	2004			2005			2006			2007		
		S/N	N.E.	R.A.									
1	ALL AMERICA LATINA LOGISTICA S.A.	S	0	0	S	1	0	S	1	0	N	-	-
2	ANHANGUERA EDUCAC. PARTICIPACOES S.A	S	0	0	S	0	0	S	0	1	N	-	-
3	BCO ABC BRASIL S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	S	0	0
4	CENTRAIS ELET DE SANTA CATARINA S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
5	ELETROPAULO METROP. ELET. SAO PAULO S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	1	N	-	-
6	EQUATORIAL ENERGIA S.A.	N	-	-	S	0	1	S	0	3	N	-	-
7	ESTACIO PARTICIPACOES S.A.	N	-	-	N	-	-	N	-	-	N	-	-
8	GOL LINHAS AEREAS INTELIGENTES S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
9	KROTON EDUCACIONAL S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
10	MARCOPOLO S.A.	S	0	1	S	0	1	S	0	1	S	0	1
11	MULTIPLAN - EMPREEND IMOBILIARIOS S.A.	N	-	-	N	-	-	S	1	0	N	-	-
12	NET SERVICOS DE COMUNICACAO S.A.	S	1	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
13	SANTOS BRASIL PARTICIPACOES S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
14	SARAIVA S.A. LIVREIROS EDITORES	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
15	SEB - S EDUCACIONAL BRASILEIRO S.A	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
16	SUL AMERICA S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
17	SUZANO PETROQUIMICA S.A.	S	0	0	S	0	1	S	0	0	S	0	0
18	TAM S.A.	S	0	0	S	0	1	S	0	1	N	-	-
19	TERNA PARTICIPACOES S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	1	S	0	0
20	UNIVERSO ONLINE S.A.	S	0	0	S	0	1	S	0	1	N	-	-
	<b>Total de expressões encontradas</b>		<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>5</b>		<b>2</b>	<b>9</b>		<b>0</b>	<b>1</b>
	<b>Total de companhias com relatórios disponíveis</b>	<b>14</b>			<b>15</b>			<b>19</b>			<b>8</b>		
	<b>Total de relatórios analisados</b>	<b>28</b>			<b>30</b>			<b>38</b>			<b>16</b>		

S – Relatórios Disponibilizados.

N – Relatórios Não Disponibilizados.

N.E. – Quantidade de expressões verificadas nas Notas Explicativas.

R.A. – Quantidade de expressões verificadas nos Relatórios da Administração.

## Quadro 2 Companhias Listadas no Nível 2 de Governança Corporativa da BOVESPA

Entre as 20 companhias analisadas integrantes do Nível 2 de Governança Corporativa da BOVESPA, 14 divulgaram seus relatórios no ano de 2004, perfazendo um total de 70%. Porém somente foram encontradas em duas companhias a expressão “remuneração variável”. Uma delas

em nota explicativa (Net Serviços de Comunicação S.A.) e outra no relatório da administração (Marcopolo S.A.), totalizando duas evidenciações em 28 relatórios, cerca de 7,14%.

Em 2005, das 20 companhias deste nível, 15 companhias possuem seus demonstrativos disponibilizados para consulta, cerca de 75%. E destas foram identificadas 6 companhias com a expressão “remuneração variável” em seus relatórios, totalizando 20%. Sendo evidenciadas, uma em notas explicativas (6,67%) e as outras cinco em relatórios da administração (33,33%).

No ano de 2006, das 20 companhias, foram publicados 19 demonstrativos (95%). Destas, duas apresentaram a expressão em notas explicativas (10,53%) e outras 9 em relatórios da administração (47,37%). Com destaque para a Equatorial Energia S.A. com 3 expressões no relatório de administração. Foram encontradas 11 expressões em 38 relatórios (28,95%).

Em 2007, até o dia 23 de fevereiro de 2008, apenas 8 companhias, das vinte possíveis disponibilizaram suas demonstrações, totalizando 40%. Destas 8, apenas uma (12,50%), a Marcopolo S/A, apresentou a expressão “remuneração variável”, localizada no relatório da administração.

No Nível 2 de Governança Corporativa da BOVESPA, foram encontradas 20 expressões nos 112 relatórios disponibilizados pelas companhias, totalizando 17,86%, em 11 companhias diferentes.

O quadro 3 demonstra as companhias do Novo Mercado de Governança Corporativa da BOVESPA, incluindo quantas vezes a expressão foi encontrada nos períodos de 2004 a 2007.

N.	Empresa	2004			2005			2006			2007		
		S/N	N.E.	R.A.									
1	ABYARA PLANEJAMENTO IMOBILIARIO S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
2	ACUCAR GUARANI S.A.	N	-	-	N	-	-	N	-	-	N	-	-
3	AGRA EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
4	AMERICAN BANKNOTE S.A.	N	-	-	S	0	0	S	0	0	S	0	0
5	AMIL PARTICIPACOES S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
6	B2W - COMPANHIA GLOBAL DO VAREJO	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
7	BCO BRASIL S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
8	BCO NOSSA CAIXA S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
9	BEMATECH IND E COM EQUIP. ELETRONIC S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	S	0	0
10	BOLSA DE MERCADORIAS E FUTUROS-BMF S.A.	N	-	-	N	-	-	N	-	-	N	-	-
11	BOVESPA HOLDING S.A.	N	-	-	N	-	-	N	-	-	N	-	-
12	BR MALLS PARTICIPACOES S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
13	BRASCAN RESIDENTIAL PROPERTIES S.A.	N	-	-	S	0	0	S	0	0	N	-	-
14	BRASIL BROKERS PARTICIPACOES S.A.	N	-	-	N	-	-	N	-	-	S	0	0
15	BRASIL ECODIESEL IND COM BIO.OL.VEG.S.A.	N	-	-	S	0	0	S	0	0	N	-	-

16	BRASILAGRO - CIA BRAS DE PROP AGRICOLAS	N	-	-	S	0	0	S	0	0	S	0	0
17	CAMARGO CORREA DESENV. IMOBILIARIO S.A.	N	-	-	S	0	0	S	0	1	N	-	-
18	CIA BRAS DESENV IMOBILIARIO TURISTICO	N	-	-	N	-	-	N	-	-	S	0	0
19	CIA CONCESSOES RODOVIARIAS	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
20	CIA HERING	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
21	CIA PROVIDENCIA INDUSTRIA E COMERCIO	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
22	CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
23	CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG	S	0	1	S	0	2	S	0	0	N	-	-
24	COMPANY S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
25	CONSTRUTORA TENDA S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	S	0	0
26	COSAN S.A. INDUSTRIA E COMERCIO	N	-	-	S	0	0	S	0	0	S	0	0
27	CPFL ENERGIA S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
28	CR2 EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
29	CREMER S.A.	N	-	-	S	0	0	S	0	0	N	-	-
30	CSU CARDSYSTEM S.A.	N	-	-	S	0	0	S	0	0	N	-	-
31	CYRELA BRAZIL REALTY S.A.EMPREENDE E PART	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
32	CYRELA COMMERCIAL PROPERT S.A. EMPR PART	N	-	-	N	-	-	N	-	-	S	0	0
33	DATASUL S.A.	N	-	-	S	0	1	S	2	3	N	-	-
34	DIAGNOSTICOS DA AMERICA S.A.	S	0	0	S	1	0	S	0	0	S	0	0
35	DROGASIL S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
36	EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.	S	0	0	S	0	1	S	1	2	N	-	-
37	EMBRAER-EMPRESA BRAS DE AERONAUTICA S.A.	N	-	-	S	1	1	S	1	1	N	-	-
38	ETERNIT S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
39	EVEN CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.	N	-	-	S	0	0	S	0	0	N	-	-
40	EZ TEC EMPREENDE. E PARTICIPACOES S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
41	FERTILIZANTES HERINGER S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
42	GAFISA S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
43	GENERAL SHOPPING BRASIL S.A.	N	-	-	N	-	-	N	-	-	S	0	0
44	GRENDENE S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
45	GVT (HOLDING) S.A.	N	-	-	S	0	1	S	0	0	S	0	0
46	HELBOR EMPREENDIMENTOS S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	S	0	0

47	IDEIASNET S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
48	IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S.A	N	-	-	S	0	0	S	0	0	N	-	-
49	INDUSTRIAS ROMI S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
50	INPAR S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
51	JBS S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
52	JHSF PARTICIPACOES S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
53	KLABIN SEGALL S.A.	N	-	-	S	0	0	S	0	0	N	-	-
54	LIGHT S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	1
55	LOCALIZA RENT A CAR S.A.	S	0	1	S	0	1	S	0	1	S	0	1
56	LOG-IN LOGISTICA INTERMODAL S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	2	N	-	-
57	LOJAS RENNER S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
58	LPS BRASIL - CONSULTORIA DE IMOVEIS S.A.	N	-	-	N	-	-	S	1	0	N	-	-
59	LUPATECH S.A.	N	-	-	S	1	0	S	2	0	S	2	1
60	M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	N	-	-	S	0	0	S	0	0	N	-	-
61	MARFRIG FRIGORIFICOS E COM DE ALIM S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
62	MARISA S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	1	N	-	-
63	MEDIAL SAUDE S.A.	N	-	-	S	0	0	S	1	0	N	-	-
64	METALFRIO SOLUTIONS S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	S	0	0
65	MINERVA S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
66	MMX MINERACAO E METALICOS S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
67	MPX ENERGIA S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
68	MRV ENGENHARIA E PARTICIPACOES S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
69	NATURA COSMETICOS S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
70	OBRASCON HUARTE LAIN BRASIL S.A.	S	0	1	S	0	0	S	0	0	N	-	-
71	ODONTOPREV S.A.	N	-	-	S	0	1	S	0	0	N	-	-
72	PDG REALTY S.A. EMPREEND E PARTICIPACOES	N	-	-	S	0	0	S	0	0	N	-	-
73	PERDIGAO S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
74	PORTO SEGURO S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
75	POSITIVO INFORMATICA S.A.	N	-	-	S	0	2	S	0	1	S	0	0
76	PROFARMA DISTRIB PROD FARMACEUTICOS S.A.	N	-	-	S	0	0	S	0	0	N	-	-
77	REDECARD S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	S	0	0
78	RENAR MACAS S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-

79	RODOBENS NEGOCIOS IMOBILIARIOS S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
80	ROSSI RESIDENCIAL S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
81	SÃO CARLOS EMPREEND E PARTICIPACOES S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
82	SÃO MARTINHO S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	S	0	1
83	SATPEL INDUSTRIAL S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	S	0	1
84	SLC AGRICOLA S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	1	N	-	-
85	SPRINGS GLOBAL PARTICIPACOES S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
86	TECNISA S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
87	TEGMA GESTAO LOGISTICA S.A.	N	-	-	N	-	-	S	0	0	N	-	-
88	TEMPO PARTICIPACOES S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	N	-	-
89	TOTVS S.A.	S	0	0	S	0	1	S	0	0	S	0	0
90	TPI - TRIUNFO PARTICIP. E INVEST. S.A.	S	2	0	S	1	0	S	1	0	S	2	0
91	TRACTEBEL ENERGIA S.A.	S	0	1	S	0	0	S	0	0	N	-	-
92	TRISUL S.A.	N	-	-	N	-	-	N	-	-	N	-	-
93	WEG S.A.	S	0	0	S	0	0	S	0	0	S	0	0
	<b>Total de expressões encontradas</b>		<b>2</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>11</b>		<b>9</b>	<b>13</b>		<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Total de companhias com relatórios disponíveis</b>	<b>34</b>			<b>55</b>			<b>85</b>			<b>64</b>		
	<b>Total de relatórios analisados</b>	<b>68</b>			<b>110</b>			<b>170</b>			<b>128</b>		

S – Relatórios Disponibilizados.

N – Relatórios Não Disponibilizados.

N.E. – Quantidade de expressões verificadas nas Notas Explicativas.

R.A. – Quantidade de expressões verificadas nos Relatórios da Administração.

### Quadro 3 Companhias Listadas no Novo Mercado

No Novo Mercado da BOVESPA, existem listadas atualmente 93 companhias. Em 2004, 34 delas publicarão seus relatórios no site, totalizando 36,56%. Destas foram encontradas 6 expressões de “remuneração variável” em 68 relatórios, perfazendo 8,82%. Sendo duas descritas em notas explicativas, totalizando 5,88% das 34 possíveis e quatro descritas em relatórios da administração, totalizando 11,76%. Com destaque para a TPI - Triunfo Participações e Investimentos S.A., que possui duas expressões citadas nas notas explicativas deste ano.

Em 2005, 55 companhias disponibilizaram relatórios, totalizando 59,14%. Dos 110 relatórios analisados, foram evidenciadas 15 expressões (13,64%). Sendo quatro em notas explicativas (7,27%) e 11 em relatórios da administração (20%). Destaque para as companhias Positivo Informática S.A. e Cia Saneamento de Minas Gerais com duas evidenciações cada uma nos relatórios da administração.

Em 2006, 85 das 93 companhias listadas no Novo Mercado da BOVESPA possuem relatórios disponíveis (91,40%). E foram encontradas 22 expressões evidenciadas neste ano, totalizando 12,94%. Foram 9 em notas explicativas (10,59%) e 13 em relatórios da administração

(15,29%). Destaque para a Datasul S.A. que apresentou duas expressões nas notas explicativas e três no relatório da administração.

No ano de 2007, foram 64 demonstrativos disponibilizados até o dia 23 de fevereiro de 2008, dos 93 possíveis, totalizando 68,82%. Foram encontrados 9 expressões nos relatórios (7,03%), sendo quatro em notas explicativas (6,25%) e 5 em relatórios da administração (7,81%), dos 64 analisados de cada um. Neste ano, o destaque é para a empresa Lupatech S.A., que apresentou duas expressões nas notas explicativas e uma no relatório da administração.

No Novo Mercado foram analisados 476 relatórios e foram encontradas 52 expressões de “remuneração variável”, totalizando 10,92%, em 23 companhias diferentes.

## 6. Análise dos Dados

Analisando todo os três níveis, foram encontradas 110 citações de “remuneração variável” em 43 companhias diferentes, de um total de 875 relatórios analisados de 157 companhias.

Todavia, fica claro que o instrumento mais utilizado para este fim é o relatório da administração, já que apresentou um número maior de evidenciações da expressão “remuneração variável” que as notas explicativas, como podemos observar no quadro abaixo:

Nível	2004		2005		2006		2007	
	N.E.	R.A.	N.E.	R.A.	N.E.	R.A.	N.E.	R.A.
<b>Nível 1</b>	0,00%	30,56%	0,00%	16,67%	0,00%	31,82%	0,00%	25,00%
<b>Nível 2</b>	7,14%	7,14%	6,67%	33,33%	10,53%	47,37%	0,00%	12,50%
<b>Novo Mercado</b>	5,88%	11,76%	7,27%	20,00%	10,59%	15,29%	6,25%	7,81%
<b>Totais</b>	<b>3,57%</b>	<b>19,05%</b>	<b>4,72%</b>	<b>20,75%</b>	<b>7,43%</b>	<b>24,32%</b>	<b>4,00%</b>	<b>13,00%</b>

N. E – Percentual de expressões encontradas pelo total de relatórios nas Notas Explicativas.

R.A. – Percentual de expressões encontradas pelo total de relatórios nos relatórios da administração.

### Quadro 4 Resumo das expressões encontradas nos relatórios

A maior parte das expressões foi identificada no ano de 2006, totalizando 24,32% dos relatórios de administração e 7,43% das Notas Explicativas. Em nenhum dos anos e em nenhum dos níveis de Governança Corporativa a quantidade de expressões verificadas nas notas explicativas foi superior às encontradas nos relatórios de administração.

Diante disso, foi possível verificar que 43 de 157 companhias evidenciaram em um dos anos analisados, totalizando 27,38%.

Observa-se também, um crescimento da evidenciação da expressão com o passar dos anos, já que em 2004, apresentava 3,57% em notas explicativas, passou para 4,72% em 2005 e para 7,43% em 2006, somente em 2007 reduziu para 4%, entretanto este ano possui a limitação da quantidade de companhias analisadas pela disponibilização das informações. O crescimento de 2004 a 2006 é de 108,12%.

O mesmo acontece com os relatórios da administração que passam de 19,05% em 2004, para 20,75% em 2005, 24,32 em 2006 e em 2007 caem para 13,00%, sofrendo a mesma limitação das notas explicativas. O crescimento de 2004 a 2006 é de 27,66%.

## **7. Considerações Finais e Recomendações**

O presente estudo demonstrou a evidenciação da remuneração variável nas notas explicativas e nos relatórios da administração das companhias abertas integrantes do Nível 1 e 2 de Governança Corporativa e Novo Mercado dos anos de 2004 a 2007.

O objetivo foi plenamente atendido, já que foi verificada a evidenciação em todas as companhias cadastradas nos três níveis de Governança Corporativa nos anos pretendidos.

O resultado demonstrou que o instrumento mais utilizado para este fim é o relatório da administração, mas que também foram encontradas expressões nas notas explicativas às demonstrações contábeis. Foram encontradas 23 expressões nas notas explicativas e 87 expressões nos relatórios da administração.

Pode-se observar nos resultados encontrados que somente 27,38% das companhias evidenciam seus sistemas de remuneração variável nas notas explicativas e nos relatórios de administração, entretanto não se pode afirmar que as outras, que não evidenciaram a expressão, não possuem tal sistema implantado.

Não foi analisado nesta pesquisa o conteúdo de cada relatório, podendo mesmo aqueles que possuem mais de uma expressão citada, não apresentar informações relevantes sobre a remuneração variável, assim como aqueles que não apresentaram, podem tratar este tipo de remuneração com uma palavra ou expressão diferente.

Ainda pode ser considerada uma limitação a quantidade de anos analisados, já que se utilizou 3 anos inteiros e parcialmente o ano de 2007, já que apenas 36,56% destas companhias apresentou suas demonstrações até o dia 23 de fevereiro de 2008.

Recomendamos, para futuros trabalhos, utilização desta pesquisa como ponto de partida, partindo do pressuposto de analisar o nível de evidenciação de cada empresa que possui a expressão “remuneração variável” em seus relatórios.

## **Referências**

ANSOFF, H. I. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. California Management Review, Vol.18, 1975, p. 21-33.

BOHLANDER, George; SNELL Scott; SHERMAN, Arthur. Administração de recursos humanos. São Paulo: Thomson, 2005.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL, Constituição Federal. 1988.

COSTA, Sérgio Amad. A prática das novas relações trabalhistas, por uma empresa moderna. São Paulo: Atlas, 1997.

DUTRA, Jean Pierre. Administração da remuneração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FIPECAFI. Manual de Contabilidade das Sociedades por ações. 7 ed. São Paulo, Atlas, 2007.

GALLON, Alessandra Vasconcelos ; BEUREN, Ilse Maria ; Anderson Léo Sabadin ; FASSINA, Paulo Henrique . Análise de conteúdo dos sistemas de remuneração variável de empregados nos Relatórios da Administração de companhias abertas. In: Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 2005, São Paulo.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

RICHARDSON, Roberto, Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Mateus de Oliveira. Sistemas Modernos de Remuneração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.