



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

EVIDENCIAÇÃO DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DE EMPREGADOS NOS RELATÓRIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE COMPANHIAS ABERTAS BRASILEIRAS

Alessandra Vasconcelos Gallon ⁽¹⁾
Universidade Federal do Ceará – UFC/CE

Ilse Maria Beuren ⁽²⁾
Universidade Federal do Paraná – UFPR/PR

Paulo Henrique Fassina ⁽³⁾
Universidade Regional de Blumenau – FURB/SC

RESUMO

O aumento da competição entre empresas exige que estas adotem modelos de estrutura flexíveis e adaptáveis, que lhes permitam coordenar e incentivar o comportamento de seus empregados, proporcionando o desenvolvimento organizacional. Nesta perspectiva, o objetivo da pesquisa consistiu em verificar por meio da análise de conteúdo (content analysis), o nível de evidenciação dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios da administração de 45 companhias abertas brasileiras. Para tal, foi realizada pesquisa descritiva, do tipo levantamento ou survey, com análise de clusters. Concluiu-se que as empresas pesquisadas apresentam níveis relativamente baixos de evidenciação dos sistemas de remuneração variável de empregados, o que não sugere pouca utilização desta importante ferramenta de gestão nas empresas pesquisadas.

PALAVRAS-CHAVE: Evidenciação; Remuneração variável; Análise de conteúdo; Relatório da administração; Companhias abertas.

DISCLOSURE OF VARIABLE REMUNERATION SYSTEMS FOR EMPLOYEES IN THE BUSINESS ACCOUNTS OF BRAZILIAN OPEN PUBLIC COMPANIES

ABSTRACT

The increase in competition between companies requires that they adopt flexible and adaptive structural models, allowing them to coordinate and to incentive the behavior of their employees, providing organizational development. From this perspective, the objective of this research is to verify, through content analysis, the level of disclosure of variable remuneration systems for employees in the business accounts of 45 Brazilian open public companies. To achieve this, descriptive research in the form of a survey was carried out with analysis by clusters. It was concluded that the researched companies showed relatively low

disclosure of variable remuneration systems for employees, which not suggest little make use of this important instrument by management in the companies it was researched.

KEY WORDS: Disclosure; Variable remuneration; Content analysis; Business accounts; Open public companies.

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 reestruturação das práticas de gestão de pessoal para o alcance de níveis mais elevados de desenvolvimento organizacional tornou-se necessária e premente. As mudanças transformaram a forma das empresas interagirem, em que se sobressalta 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 incentivá-los, sendo uma das alternativas a remuneração variável. Segundo Clasen (2000), a flexibilidade baseada na remuneração pode contribuir para o aumento da satisfação, melhoria do desempenho e desenvolvimento dos empregados. O foco da remuneração variável se baseia em expectativas e retribuições de empregadores e empregados.

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”.

Perspec. Contemp., Campo Mourão, v. 7, n. 2, p. 01-26, jul./dez. 2012.

ISSN: 1980-0193

A evidenciação da adoção de programa de remuneração variável é de interesse interno e externo da empresa. O interesse interno está centrado nos gestores e empregados, sendo que os gestores buscam melhorar o desempenho de cada atividade e da empresa como um todo, incentivando os empregados por meio da remuneração variável. Os empregados, para alcançar as metas estabelecidas, precisam conhecê-las e saber se estão alcançando o que foi estabelecido para ter direito à remuneração variável.

O interesse externo está em identificar os meios utilizados pelos gestores para potencializar a capacidade de geração de resultados da empresa. Para os usuários externos da informação contábil, a evidenciação sobre o programa 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, o objetivo da pesquisa consiste em verificar, por meio da análise de conteúdo (*content analysis*), o nível de evidenciação dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios da administração de 45 companhias abertas brasileiras.

A pesquisa justifica-se por buscar evidências no relatório da administração de companhias abertas brasileiras, em relação às suas políticas de remuneração variável de empregados, como uma das formas de transparência dos atos da gestão. Ainda que seja apenas um dos itens a serem divulgados pelas empresas, mas um maior nível de sua especificação, nesse documento, pode contribuir para dar maior confiabilidade aos investidores, credores, governos, empregados e demais usuários da informação contábil.

2 EVIDENCIAÇÃO NO RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO DE COMPANHIAS ABERTAS

No Brasil, a Lei nº 6.385/76, de 07 de dezembro de 1976, que criou a Comissão Perspec. Contemp., Campo Mourão, v. 7, n. 2, p. 01-26, jul./dez. 2012.

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.

A Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. No entanto, não alterou o previsto na Lei nº 6.404/76 no que concerne a publicação do relatório da administração e seu conteúdo pelas companhias abertas.

Dentre o conjunto de informações que deve ser divulgado na prestação de contas das companhias abertas, previsto no art. 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 assembleia 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.

O relatório da administração é um documento complementar das demonstrações contábeis, que visa dar mais clareza para seus acionistas e usuários em geral, por meio do fornecimento de informações mais qualitativas. 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 essa última gera inúmeras dificuldades de compreensão por parte de usuários leigos em contabilidade.

No Brasil, a Lei nº 6.385/76, dá competência à Comissão de Valores Mobiliários 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 a seguir alguns itens que precisam ser especificados 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 a evidenciação sobre os sistemas de remuneração variável dos empregados destas companhias.

3 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

O aumento da eficácia empresarial está cada vez mais imbricado com a capacidade da empresa em desenvolver e melhorar continuamente sua gestão. Para

serem bem sucedidas, as empresas precisam ter capacidades que lhes permitam coordenar e incentivar 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”.

Com vistas em adequar-se a um perfil moderno, em que há maior envolvimento, autonomia e participação dos empregados, as empresas tendem a inovar no campo de atuação de seu sistema 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, aos seus processos e às pessoas, são criadas as condições para construção de uma organização eficaz”.

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; DELLAGNELO, 1996, p. 53). No âmbito interno, além de possibilitar que as empresas transformem custos fixos em variáveis, já que o empregado será remunerado conforme sua contribuição ao melhor desempenho da empresa, ainda há possibilidade de lucros crescentes, pois, quando se ajusta o sistema de remuneração à estratégia, aos processos e às pessoas, o sistema de remuneração contribui para direcionar o comportamento individual e organizacional.

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)”. Essas duas modalidades (participação nos lucros e remuneração por resultados) são alvos do artigo, uma vez que representam as principais alternativas de sistemas de remuneração variável. Há outras formas de remuneração variável, abordadas na literatura, como a comissão de vendedores sobre o montante das vendas efetuadas em determinado período.

O interesse por práticas inovadoras, que garantam melhor desempenho frente ao ambiente competitivo, deveria fazer com que aumentasse o número de 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”.

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 propiciar ao empregado uma oportunidade para repensar sua postura profissional e analisar sua performance perante o grupo a que pertencem e a organização como um todo.

Para 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”. Nos apontamentos de Ducati e Vilela (2001, p. 12), “as metas necessariamente devem ser propostas e aceitas por todos os envolvidos no processo, devendo ser possíveis de atingir, porém de forma que tragam constantes melhorias para a organização”.

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 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).

Dentre os objetivos da remuneração variável, Ribeiro (1997, p. 4) menciona a de “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. 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 Formas de remuneração variável

Antes de abordar as formas de remuneração variável, restringindo-as ao plano de participação nos lucros ou resultados, devido ao foco do artigo, se faz necessário distinguir os conceitos de lucros e de resultados. 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) aduz 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 alcance 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 atingidos.

Nesse sentido, Rosa (2000) explica que, 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.

Hattiangadi (1998) afirma que os programas de participação nos lucros ou resultados são formas de incentivo para os empregados. Por outro lado, permitem que a empresa alinhe seus custos de mão de obra com sua habilidade de pagar salários. Dessa forma, nos períodos de queda nos negócios, os custos fixos de mão-de-obra podem ser menores. Além disso, ao invés de os empregados buscarem apenas a satisfação de seus próprios interesses, passam a visar os interesses da empresa.

A participação nos lucros ou resultados é de fácil compreensão, o que contribui para sua aplicação. Porém, fatores externos não controláveis pelos empregados, acabam influenciando na 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 (CLASEN, 2000).

A simples distribuição de lucros não determinará o comprometimento dos empregados nas soluções das dificuldades que as empresas poderão enfrentar 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, a clareza e transparência do programa.

De acordo com Shives e Scott (2003), a participação nos resultados 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 ideias 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.

3.2 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 inferior a um semestre.

Em decorrência das vantagens que a regulamentação oferece às empresas, 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.

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 Participa 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 referida pesquisa do Movimento Participa 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 o nível de satisfação geral aumentou em 42%.

Na pesquisa realizada pela Arthur Andersen, constatou-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 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, do tipo levantamento ou *survey*, por meio de análise documental, com tratamento estatístico dos dados. 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 na pesquisa do tipo levantamento coletam-se 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 evidenciação.

Na pesquisa censitária, realizada em abril de 2005, buscou-se os relatórios da administração dessas empresas referente ao período de 2002 a 2004, disponíveis 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 art. 133 da Lei nº 6.404/76.

A tabulação eletrônica dos dados, com a utilização 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).

Como unidade de análise optou-se pela utilização de palavras para a codificação e quantificação das evidências. Para a realização da análise de conteúdo procedeu-se a contagem de palavras dos trechos que abordam sobre a remuneração variável de empregados nos relatórios da administração, 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.

No que concerne à análise de *cluster*, segundo Maroco (2003), é uma técnica exploratória multivariada que objetiva agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos, ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns. Por meio da análise discriminante buscou-se identificar quais as variáveis que causam maior divergência, ou distinguem mais os *clusters* e 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”.

As limitações dessa pesquisa decorrem basicamente das estratégias metodológicas adotadas. A primeira deve-se à escolha da unidade de análise, cuja opção foi pela utilização de palavras para a codificação e quantificação das evidências, pressupondo que um maior número de palavras significa maior evidência. A segunda advém dos recortes da pesquisa, como não se investigou nas empresas os programas de remuneração variável, não se pode extrapolar os resultados da pesquisa para possíveis motivos que justifiquem o nível de evidência encontrado.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Tabela 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.

Tabela 1 - Empresas analisadas e número de palavras evidenciadas 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. Fáb. 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.

Com o objetivo de agrupar as empresas de acordo com o seu nível de evidência 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 trechos que abordam sobre

remuneração variável, nos relatórios da administração 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 2 apresenta a classificação das empresas nos clusters no ano de 2002, com a utilização do *software* estatístico SPSS 9.0.

Tabela 2 - 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 evidenciou qualquer referência à remuneração variável em seus relatórios da administração, representando 60,00% das empresas analisadas. Já seis 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. Nas páginas 59 e 61, respectivamente, do relatório de administração de 2002, disponível na *homepage* da Bovespa (www.bovespa.com.br), a referida empresa evidencia:

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

Perspec. Contemp., Campo Mourão, v. 7, n. 2, p. 01-26, jul./dez. 2012.

financeiras e qualitativas. A possibilidade de ganho aumentou de 120% para 130% da remuneração mensal.

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 alcance 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 empregados, de 130% da remuneração mensal, bem como os bônus, para o nível gerencial, de 200% a 800% da remuneração mensal.

A Tabela 3 apresenta a classificação das empresas nos clusters, no ano de 2003, com a utilização do *software* estatístico SPSS 9.0.

Tabela 3 - 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 é 25 (cluster 1), uma vez que 25 empresas, das 45, nada indicaram 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 o fazem pouco aumentou, 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 indicaram 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 especificaram 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 no relatório da administração, disponível na *homepage* da Bovespa (www.bovespa.com.br), respectivamente nas páginas 5 e 47:

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.

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, disponível na *homepage* da Bovespa (www.bovespa.com.br), 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 4 apresenta a classificação das empresas nos clusters no ano de 2004, com a utilização do *software* estatístico SPSS 9.0.

Tabela 4 - 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), significa o maior número de empresas (22) que nada evidenciaram sobre remuneração variável no ano de 2004. Nota-se que o número de empresas que não evidenciaram reduziu, no período de 2002 a 2004, de 27 para 22. O percentual das empresas que evidenciaram pouco aumentou, 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 que 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: Fraslé S.A., Votorantim Celulose e Papel S.A. e All América Latina Logística S.A.

A Tabela 5 demonstra a classificação das empresas nos clusters tendo como período de análise os anos 2002, 2003 e 2004, em conjunto, por meio da utilização do *software* estatístico SPSS 9.0.

Tabela 5 - 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 ao longo dos 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.

A premissa inicial, de que as 45 companhias abertas brasileiras 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, apresentam razoável nível de evidenciação em seus Relatórios de Administração, não se confirmou na pesquisa realizada em relação aos sistemas de remuneração variável.

Os achados da pesquisa sugerem que a preconizada necessidade de transparência dos atos da administração não está presente nos relatórios contábeis publicados por essas empresas, mais especificamente nos relatórios da administração, pelo menos não em relação às suas políticas de remuneração variável dos empregados. Por conseguinte, questiona-se sobre a real contribuição desse documento para dar maior confiabilidade aos investidores, credores, governos, empregados e demais usuários da informação contábil.

6 CONCLUSÕES

O objetivo da pesquisa consistiu em verificar, por meio da análise de conteúdo (*content analysis*), o nível de evidenciação dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios da administração de 45 companhias abertas brasileiras. Para tal, foi realizada pesquisa descritiva, do tipo levantamento ou *survey*, por meio de análise documental, com tratamento estatístico dos dados.

Ainda que a pesquisa tenha abrangido as 45 companhias abertas brasileiras listadas nos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa e no Novo Mercado da Bovespa, que têm obrigação com a transparência de seus atos, os resultados da pesquisa apontam que o nível de evidenciação dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios da administração destas empresas, de forma geral, é considerado baixo. No entanto, observou-se uma evolução acentuada ao longo do período de 2002 e 2004.

No período analisado, constatou-se que houve uma redução no número de empresas pertencentes ao cluster 1 (não evidencia), sendo que passou de 27, em 2002, para 22, em 2004. A evidenciação das empresas classificadas no cluster 2 (evidencia pouco) melhorou, pois o número de palavras evidenciadas aumentou 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 estava 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, apresentou o menor número de empresas e a Net Serviços de Comunicação S.A., em 2003, se destacou pela maior evidenciação sobre seu sistema de remuneração variável de empregados, com 349 palavras.

Observou-se 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, sendo que a moda equivale às empresas pertencentes ao cluster 1 (não evidencia). No entanto houve uma melhora na evidenciação, em 2002 a moda era 27, em 2003 era 25 e em 2004 era 22, o que significa, neste último caso, que 22 empresas nada evidenciaram sobre remuneração variável no ano de 2004.

Conclui-se que, 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 nos relatórios de administração. Esperava-se que as 45 companhias abertas brasileiras listadas nos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa e no Novo Mercado da Bovespa apresentassem maior evidenciação sobre suas políticas de remuneração dos empregados, uma vez que, por estarem nessa condição, lhes é exigido maior transparência.

Um dos fatores que pode inferencialmente explicar o baixo nível de evidenciação dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios da administração das empresas pesquisadas é a recente promulgação da Lei nº 10.101/2000, que regulamenta a participação dos trabalhadores nos lucros ou

resultados da empresa. Outro fator pode ser o pouco tempo que companhias abertas brasileiras encontram-se listadas nos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa e no Novo Mercado da Bovespa, cujas categorias foram criadas a partir de 2000, sendo que antes as empresas não possuíam a mesma obrigatoriedade de transparência dos atos da gestão.

Ressalta-se, no entanto, que não se pode afirmar que as mesmas não utilizam esses sistemas, apenas que não evidenciaram ou pouco foi evidenciado nos períodos de análise. Os resultados da pesquisa despertam inquietações. Será que as empresas pesquisadas que nada evidenciaram sobre programas de remuneração variável de empregados, ainda não os implantaram? Se já o fizeram, por que não evidenciaram nada a respeito? Por que vem aumentando o número de empresas que evidenciam algo sobre seus programas de remuneração variável de empregados no período analisado? A importância da evidenciação no relatório da administração, preconizada no referencial teórico, é percebida nas empresas estudadas?

Diante das inquietações apresentadas, com base nos resultados da pesquisa realizada sobre a evidenciação relacionada aos programas de remuneração variável de empregados, nos relatórios de administração das referidas empresas, recomenda-se que essas questões sejam objeto de novos estudos.

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.

BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo. **Para investidores**: empresas listadas. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2005.

BRASIL. **Constituição Federal**, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 08 nov. 2012.

BRASIL. **Lei nº 11.638**, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Brasília-DF, DOU de 28.12.2007 - Edição extra. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm>. Acesso em: 08 nov. 2012.

BRASIL. Lei das Sociedades por Ações, **Lei nº 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedade por ações. Brasília-DF, DOU de 17.12.1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 08 nov. 2012.

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. Brasília-DF, DOU de 09.12.1976. Disponível em: (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6385.htm). Acesso em: 08 nov. 2012.

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, DOU de 20.12.2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm>. Acesso em: 08 nov. 2012.

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.

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.

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.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Parecer de Orientação nº 15**, de 28 de dezembro de 1987. Dispõe sobre itens de divulgação no Relatório da Administração das companhias abertas.

DELLAGNELO, Eloise Helena L.; DELLAGNELO, José Renato Garcia. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 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, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. CD-ROM.

GARRIDO, Laércio 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**: aplicável também às demais sociedades. 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.

MAFRA, Mário A. F; NESS JR, Walter L. O relatório da administração no Brasil: peça de informação ou de ficção. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: 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.

MAROCO, João. **Análise estatística**: com utilização do SPSS. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2003.

OLIVEIRA, Alexsandro Macêdo de. Informações: a busca da evidenciação ideal. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIPECAFI, 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**, v. 9, n. 1, p. 05-17, jan./mar. 2004.

RIBEIRO, Geraldo Magela. Remuneração variável. **Revista Parceria em Qualidade**, ano 5, n. 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. **Scottsdale: World at Work Journal**, v. 12, n. 1, p. 21, 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.

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.

NOTAS

(1) Doutora em Engenharia de Produção pela EPS/UFSC. Professora da Universidade Federal do Ceará – UFC. E-mail: alegallon@terra.com.br. Endereço: Av. da Universidade, 2486 – Benfica. CEP 60020-180 – Fortaleza/CE – Brasil. Telefone (85) 3366-7790

(2) Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná – UFPR. Endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - Campus III - Jardim Botânico. CEP: 80210-070 - Curitiba/PR – Brasil. E-mail: ilse.beuren@gmail.com. Telefone: (41) 3360-4193

(3) Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: pfassina@tolrs.com.br. Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D 202 - Victor Konder. CEP 89012-900 – Blumenau/SC – Brasil. Telefone: (47) 3321 0565

Enviado: 30/08/2009
Aceito: 04/12/2012
Publicado: 14/12/2012