

# Gestão estratégica do capital humano

## Strategic management of human capital

JOÃO EDUARDO PRUDÊNCIO TINOCO\*

### RESUMO

Este artigo objetiva contribuir com o estudo da gestão estratégica das pessoas. Considera que os recursos humanos que labutam nas organizações são ativos e que desempenham papel fundamental numa conjuntura em que as organizações operam em nível de competitividade global, ambiente de qualidade total e busca incessante pela liderança. Busca contribuir, também, para a melhoria da transparência das organizações. Entende que o acesso à informação de boa qualidade é um pré-requisito para o exercício da cidadania, vale dizer, condição essencial para que os problemas socioeconômicos sejam debatidos e resolvidos no convívio democrático entre os grupos sociais. **Palavras-chave:** transparência, gestão estratégica de pessoas, cidadania.

### ABSTRACT

This article leads to improve the strategies studies of people. It includes the human resources which are available in organizations. The human resources are active and make a fundamental part once the entire organizations are working always to improve themselves. The global

---

\* Doutor em Contabilidade e Controladoria pela Universidade de São Paulo, Administrador, Economista e Contabilista pela Fecap, Pesquisador e Docente na Universidade Católica de Santos – UNISANTOS. E-mail: tinocojoao@uol.com.br

competivity is big and these organizations are working in a competitive environment and always trying to be leaders. The article looks also to improve the organizations transparence. The information access of good quality is a precondition to citizenship and it is asked to the people's free willing. We can confirm as well that is the essencial condition for the discussion of social economic problems and the decision in the free willing environment between social groups.

**Key-words:** accountability, strategic management of people, citizenship.

## 1. INTRODUÇÃO AO ESTUDO DO CAPITAL HUMANO

Este artigo objetiva contribuir com o estudo da gestão estratégica das pessoas. Considera que os recursos humanos que labutam nas organizações são ativos e que desempenham papel fundamental numa conjuntura em que as organizações operam em nível de competitividade global, ambiente de qualidade total e busca incessante pela liderança.

Busca contribuir, também, para a melhoria da transparência das organizações. Entende que o acesso à informação de boa qualidade é um pré-requisito para o exercício da cidadania, vale dizer, condição essencial para que os problemas sócioeconômicos sejam debatidos e resolvidos no convívio democrático entre os grupos sociais.

Objetiva, estruturalmente, evidenciar os aspectos econômicos, sociais e de responsabilidade pública, que dizem respeito à atividade desempenhada pelas entidades econômicas. Insere-se no contexto da "accountability", mostrando como a contabilidade pode e deve em muito enriquecer a informação que reporta aos seus mais diferenciados usuários, parceiros de suas atividades, que buscam informação plena, justa e não enviesada. Ademais, reconhece que o Balanço Social constitui-se na forma mais adequada para prestar informações a seus usuários, que são os *stakeholders*.

Parte da premissa de que a gestão de pessoas, combinada com a gestão de recursos físicos e tecnológicos, quando realizada com eficiência e eficácia, gera valor adicionado para as organizações

e, ademais, permite incrementar a produtividade, maximizar a rentabilidade e a continuidade das entidades e atender aos pressupostos dos *stakeholders*. Explicita que organizações que operam com finalidades lucrativas, bem como aquelas que não têm essas características, buscam otimizar, no tempo e em continuidade, sua performance econômica e social. Alocam, para isso, recursos econômicos escassos, tais como: capital, recursos físicos, tecnologia e recursos humanos, para que no intuito de bem geridos, produzam bens e serviços que satisfaçam às ilimitadas necessidades de seus clientes. Embora reconheça que atualmente em termos quantitativos, a demanda por mão-de-obra tende a ser menor, face à inovação tecnológica, os recursos humanos utilizados são, todavia, de qualificação mais elevada e contribuem para agregar valor para as empresas. Por outro lado, a competição acirrada em que as organizações estão envolvidas, pela qualidade total e na busca incessante da liderança, leva à necessidade do uso de mão-de-obra, com elevada qualificação e disposta ao treinamento, ao aprendizado e ao aperfeiçoamento contínuo, que demandam altos investimentos, não só em recursos humanos, mas especialmente em sofisticados ativos fixos, que precisam apresentar retorno no tempo.

A gestão do capital humano, em verdade tomou impulso no Brasil a partir de 1990, apesar de já se ter observado alguns lampejos de discussão na década de 1980, como veremos no decorrer do trabalho. Desde o início da década de 1990, com a assunção ao poder de Fernando Collor de Mello, pela eleição direta, após mais de 20 anos de governos militares, iniciou-se um processo de mudança na economia e na sociedade, em face da modernização econômica que o governo procurou implantar, bem como da reforma administrativa do Estado. Começou-se a falar e a divulgar questões relativas a qualidade, competitividade e inserção na economia mundial. Algumas das propostas desse governo vingaram, mas Collor, acusado e acossado por corrupção, foi afastado do governo, em votação memorável no Congresso. Seu reinado durou basicamente dois anos, mas deixou como mérito a sementinha da mudança de governança corporativa. Assumiu seu vice, Itamar Franco, que promoveu uma grande revolução monetária, estirpando de vez a inflação da economia brasileira, com o Plano

Real em 1994. Este plano gerou profundas mudanças na operação da economia nacional, tanto a nível macro como micro e, após os primeiros dois anos de crescimento econômico, em 1994 e 1995, o produto interno bruto tem crescido a taxas modestíssimas, praticamente estagnando a economia. A renda per-capita na década de 90 cresceu modestos 0,16% ao ano, quando precisaria crescer no mínimo mais de 2,0%, para relançar a economia e minorar o desemprego, que durante a década manteve-se muito alto, bem como permitir uma melhor distribuição de renda no país, que é muito concentrada, gerando uma grande exclusão social. Gostaria de citar Domenico de Masi, que em entrevista à Revista Veja, de 27/03/2002, à página 15, afirmou textualmente: "houve uma época em que os ricos não trabalhavam para ter tempo de desfrutar a riqueza. Hoje eles são os que mais trabalham para acumular cada vez mais dinheiro. Riqueza virou sinônimo de stress. É uma estupidez".

## 2. CAPITAL HUMANO E GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica de recursos humanos, conforme Fitz-Enz (1994: 57), pode ser descrita com uma breve frase: "criar valor mediante pessoas e com elas". Fitz-Enz explicita, ademais que (1994: 77): "a Gestão do Valor Humano é uma estratégia que está sendo utilizada na atualidade por um número cada vez maior de profissionais de Recursos Humanos em muitos países. Sua intenção subjacente é criar valor para e com as pessoas. A GVH vê os empregados, como algo de valor".

Resumidamente, podemos afirmar que os elementos essenciais da estratégia são, entre outros:

- pensar e planejar (especialmente a longo prazo);
- gerir;
- conseguir eficácia.

Tal como aos ativos físicos (imobilizados), aos indivíduos ou grupos de indivíduos deve-se atribuir valor, pois que possuem capacidade de gerar bens e serviços, que agregam valor para as organizações. Como deve determinar-se o valor de um ativo humano?

Os economistas, desde há mais tempo, vêm se debruçando sobre o capital humano. Existem referências na literatura e na

história econômica a esse respeito, que remontam aos romanos. Vários pesquisadores contribuíram para esse feito, destacando-se entre os economistas: T.W. Schultz, Gary Becker, Robert Lucas, Harry G. Johnson. Na área comportamental e organizacional avulta o trabalho de Rensis Likert. Entre os contadores e aqueles que apresentaram seus trabalhos numa perspectiva contábil, pode citar-se: Flamholtz; Hermanson's, Brumet, Pyle, Lev Baruch e Schwartz; Hekimian e Jones, Gröjer, Nabil Elias etc.

A gestão do capital humano envolve os custos incorridos por entidades para recrutar, selecionar, contratar, treinar e desenvolver ativos humanos. Incorpora, também, em decorrência da contratação, do treinamento, da formação e da conservação dos recursos humanos, o reconhecimento do valor que estes recursos proporcionam para as entidades e que precisam ser devidamente contabilizados, mensurados, analisados, avaliados e divulgados.

O modelo apresentado na figura 1, proposto por Eric Flamholtz (1974: 11), indica que a gestão estratégica de ativos humanos constitui-se num sistema designado para transformar inputs (recursos) em outputs (produtos) de serviços humanos. Os inputs são pessoas:

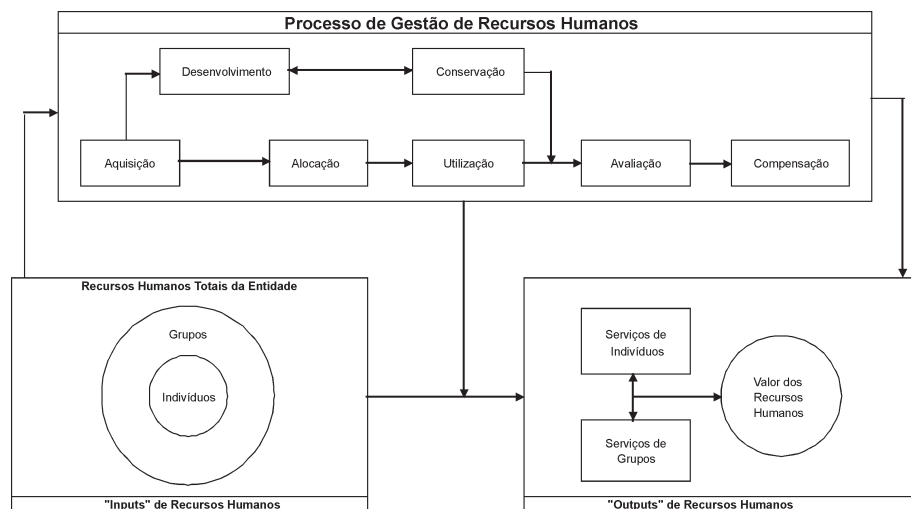


Figura 1 – Um modelo de “inputs” e “outputs” de um sistema de gestão de recursos humanos.

Fonte: adaptado de Flamholtz Eric

indivíduos, grupos e o total da organização humana. Os processos de transformação são subsistemas administrativos de aquisição, desenvolvimento, alocação, conservação, utilização, avaliação e benefícios (recompensas) a pessoas (empregados).

Os *outputs* são os serviços fornecidos por indivíduos e por grupos. Esses serviços são a base do valor das pessoas numa organização. Deste modo, portanto, o modelo sugere que o objetivo final da gestão de recursos humanos é o de contribuir para o valor de uma empresa, como um todo, pela transformação de inputs humanos em valor de outputs humanos, que agregam valor, aumentando a produtividade e a qualidade da entidade, permitindo, em decorrência a máxima satisfação das necessidades dos clientes.

Embora a contabilidade estratégica de recursos humanos, possa ser elaborada, principalmente, como uma ferramenta administrativa, para fins de uso dos gestores internos, ela também pode ter utilidade significativa para investidores e outros usuários externos de relatórios contábeis, os *stakeholders*.

### 3. DA TEORIA DO CAPITAL HUMANO À CONTABILIDADE ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A contabilidade estratégica de recursos humanos – CERH – deriva em parte da teoria do capital humano, que foi desenvolvida numa abordagem macroeconômica e que tem entre seus expoentes os economistas: Theodore W. Schultz e Gary Baker; e em parte da contabilidade de recursos humanos cujo autor principal é o já citado Eric Flamholtz.

Ulf Johanson et al. (1988: 4) citam que a CERH é mencionada na literatura como: "1) an ambition to improve the management of human resources from an organisational perspective by increasing the transparency of human resource costs, investments and outcomes in the management accounting rituals, such as profit and loss accounts, balance sheets and investment calculations; 2) attempts to improve the bases for investors company company-valuation; and 3) aspirations from human resource specialists, company doctors or unions to use monetary arguments whern suggesting investments in human resources".

Essa contabilidade é bem recente, tomando impulso somente a partir dos anos 1960, especialmente com artigos e teses publicados nos Estados Unidos. Mostraram e evidenciaram os pesquisadores pioneiros a importância dos demonstrativos contábeis reconhecerem os recursos humanos como impulsionadores dos resultados e, portanto, geradores de impacto na posição do patrimônio líquido e do ativo das entidades, em conjunto com outros recursos, que são usados no processo produtivo de criar bens e serviços.

Os trabalhos iniciais tomaram fôlego e expandiram-se nos primeiros anos da década de 70, onde fervilhou um debate incessante com artigos, pesquisas, seminários e livros, dando origem, inclusive, à formação de um comitê de contabilidade de recursos humanos, estabelecido pela "American Accounting Association's" que estudou essa contabilidade e apresentou seus resultados e conclusões em 1973.

Algumas experiências práticas inovadoras foram realizadas, poucas porém por entidades empresariais que chegaram a contabilizar, em seus demonstrativos contábeis, especialmente no balanço patrimonial, seus recursos humanos.

Entre essas, destaca-se a experiência da R. G. Barry Corporation, dos EUA, empresa manufatureira, que possuía mais de 1000 empregados, e que nos anos de 1969 e 1970, apesar das limitações dos critérios utilizados, apresentou em seus balanços os recursos humanos como **ativos humanos**<sup>1</sup>.

Na Europa, a contabilidade de recursos humanos não teve o mesmo desenvolvimento ocorrido nos Estados Unidos, quanto ao registro dos recursos humanos como ativos, nos demonstrativos contábeis. Todavia, na Europa bem como nos Estados Unidos, a partir dos anos 50, uma mutação ocorreu no sistema de valores, ocorrendo reivindicações por mais amplas informações econômicas e sociais.

Esses movimentos por mais informações, cada vez mais vigorosos, que avançaram pelos anos 1960 e 1970, culminaram com a elaboração, pela França, de uma lei sobre o Balanço Social (Lei n. 77.769 du 12 Juillet 1977). Essa lei francesa de 1977 foi posta em

---

1. Consulte a Tese de Doutorado de Tinoco, João E.P. São Paulo, 1996, FEA/USP.

prática em 1979, obrigando as entidades que possuíam 300 ou mais funcionários a publicar o Balanço Social.

Posteriormente, vários países europeus passaram a adotar os ditames da lei francesa, passando a publicar também o Balanço Social, destacando-se entre esses: Alemanha, Holanda, Bélgica, Espanha, Portugal e Inglaterra<sup>2</sup>.

No Brasil, existem escassos trabalhos relativos à contabilidade de recursos humanos e o Balanço Social ainda engatinha (no tópico seguinte apresentar-se-á uma abordagem da implantação tardia do Balanço Social no Brasil). Apesar dos anos 1960 e 1970 terem sido muito férteis no desenvolvimento de trabalhos versando sobre contabilidade de recursos humanos, a partir de meados dos anos 1970 e durante parte década de 80 esse assunto refluiu nos meios acadêmicos, tendo-se observado nesse período um debate bastante tímido. Porém, a partir do final da década de 80, e desde então tem existido, principalmente nos Estados Unidos, um número crescente de novos estudos tratando do desenvolvimento e aplicação da CERH, além de um número crescente (ainda que relativamente reduzido) de tentativas de aplicar a contabilidade estratégica de recursos humanos em empreendimentos de grande porte.

Como já explicitamos, aos ativos físicos (imobilizados), aos indivíduos ou grupos de indivíduos deve-se atribuir valor, pois que possuem capacidade de prestar serviços futuros, gerando bens e serviços para uma entidade.

Em consonância com o pensamento econômico que associa valor de um bem ou serviço com a sua competência de gerar benefícios, os serviços prestados por pessoas ou grupos de pessoas são usualmente definidos como o valor presente descontado desses serviços a uma determinada taxa de juros, no decorrer da vida esperada das pessoas, associada porém com a expectativa de serviço prestado à entidade.

Como deve determinar-se o valor de um ativo humano?

Para mensurar e reportar (divulgar) o valor desse recurso humano, faz-se necessário a "theoretical framework" do valor das pessoas para as entidades. Existem referências na literatura e na

---

2. Para maiores detalhes consulte o livro de Tinoco, João E. P. Balanço Social. *Uma Abordagem da Transparência e da Responsabilidade Pública das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2001.



história econômica a esse respeito, que remontam aos romanos. Gröjer e Johanson entre outros exemplos citam que (1991: 18): “Cato imperador romano desenvolveu um detalhado sistema de custos relativo à capacidade dos escravos para o trabalho, bem como um modelo de precificação dos escravos e sua descendência”.

Ademais, Gröjer e Johanson afirmaram que:

The Andrew Brown Company, uma tecelagem localizada no Sudeste dos Estados Unidos da América, em meados do século XIX contabilizava, entre outros itens, os seguintes: vagões, muares e negros. A contabilidade da empresa registrava aquisições, nascimentos, mortes e fugas de escravos. Havia uma preocupação da empresa em registrar a “fair value”, uma espécie de valor de mercado. Quanto a investimentos em novos escravos é citado o caso de um negro ferreiro chamado Spencer, que foi adquirido pela firma pela substancial soma, para a época, de US\$1,020, tendo por base a capacidade de geração de valor de US\$300, em bases anuais para os proprietários anteriores. O demonstrativo de resultados da companhia especificava o custo com alimentação, roupas e medicamentos dos escravos.

Entre os economistas clássicos que se debruçaram sobre o estudo do capital humano, destacam-se Adam Smith, Marx e Marshall.

Passaram-se décadas para que o reestudo dos recursos humanos como capital tomasse posição no seio da ciência econômica, na psicologia comportamental e organizacional e na contabilidade. Destacaremos em seguida uma síntese da obra de Schultz, Likert e Flamholtz.

T. W. Schultz, (1973: 31), entre outras exposições ao longo de sua obra, menciona:

Observou-se amplamente que os aumentos ocorridos na produção nacional têm sido amplamente comparados aos acréscimos da terra, de homens-hora e de capital físico reproduzível. O investimento de capital humano talvez seja a explicação mais consentânea para esta assinalada diferença. Muito daquilo a que damos o nome de consumo constitui em investimento em capital humano. Os gastos diretos com a educação, com a saúde e com a migração interna para a consecução de vantagens oferecidas por melhores empregos são exemplos claros.

Estas preocupações do autor que permeiam sua obra, feitas numa abordagem macroeconômica, muitas vezes de difícil mensuração, podem ser enfocadas do ponto de vista micro-econômico, a nível da unidade empresa. Isto será feito pela contabilidade estratégica de recursos humanos, numa abordagem sistêmica, que é pertinente à contabilidade das entidades.

Em outro trecho que destacamos, Schultz (1973: 41) observa:

Os recursos humanos apresentam, obviamente, dimensões tanto quantitativas quanto qualitativas. O número de pessoas, a proporção que entra na composição do trabalho útil e as horas de trabalho são essencialmente características quantitativas. A fim de tornar a minha tarefa toleravelmente flexível, porei de lado tais características e passo a considerar apenas as componentes de qualidade como a capacitação técnica, os conhecimentos e atributos similares que afetam as capacitações ou as habilitações humanas para a execução do trabalho produtivo. À medida que as despesas para aumentar tais capacitações aumentam também o valor de produtividade do esforço humano (trabalho) produzem elas uma taxa de rendimento positiva.

Rensis Likert, psicólogo organizacional, autor da obra: "The Human Organization: Its Management and Value", datada de 1967, trabalhando em conjunto com colegas no Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan, desenvolveu estudos sobre contabilidade de recursos humanos que podem ser apresentados como pioneiros e que foram objeto de considerável especulação. Num trabalho de pesquisa de mais de duas décadas, Likert e colegas revelaram que existem relacionamentos entre certas variáveis combinadas e a performance das organizações.

Assim, tem se observado a realização de medições periódicas do comportamento dos gestores e supervisores, dos seus níveis técnicos e de proficiência, das resultantes motivações, lealdades e comportamentos dos subordinados, bem como da comunicação, tomada de decisões e processos de controle das diversas divisões ou centros de lucros.

Estudos e análises das variações em estilos de liderança, níveis de proficiência técnica, motivacional, atitudinal, comportamental e performance podem estabelecer relações que hipoteticamente deverão existir entre essas variáveis.

Uma ilustração resumida dos conceitos explicitados, bem como seus inter-relacionamentos é apresentada pela figura 2.

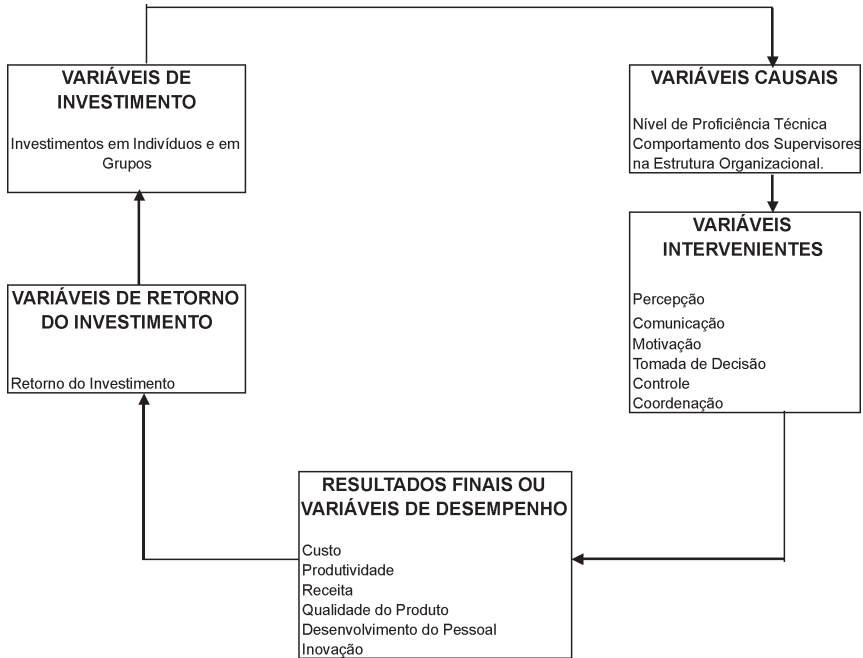


Figura 2 – Modelo de valor de um indivíduo, segundo Likert (op. cit.).

Mencione-se que, embora haja evidências de que há significativas relações entre essas variáveis, pouco tem sido feito para aplicar-se esse arcabouço ao estudo da mensuração e avaliação de recursos humanos e, por conseguinte, na formação do lucro empresarial e sua divulgação, aos usuários da informação gestional e contábil.

O trabalho de Likert despertou interesse por considerar os recursos humanos como Ativo. Nesse livro em que definiu um conjunto de variáveis que permite um melhor desempenho organizacional a longo prazo das entidades, não explicitou, contudo, medidas quantitativas que levassem à mensuração do ativo, deixando essa tarefa para os contadores. Todavia, esse trabalho exerceu um impacto muito grande junto a diversos seguidores, dentre esses contadores que procuraram desenvolver modelos, ainda que parciais, de mensuração e avaliação dos recursos humanos.

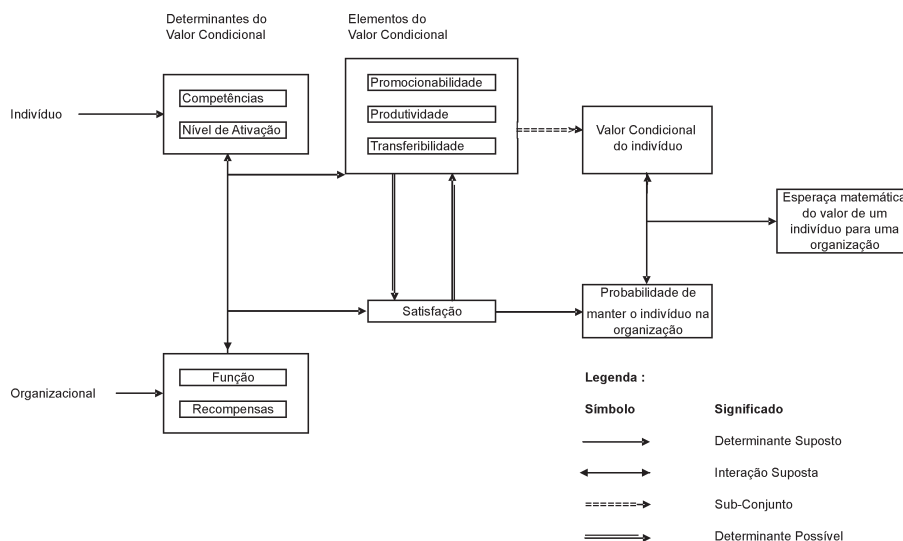


Figura 3 – Modelo de Flamholtz para o valor de um indivíduo.

Eric Flamholtz publicou vários trabalhos sobre Contabilidade de Recursos Humanos, individualmente ou em co-autoria. Propôs e submeteu a testes o modelo reproduzido mais à frente, que representa uma síntese da linha mestra de pensamento que desenvolveu em seus trabalhos posteriores (1974: 124-133).

Que utilidade teórica e prática poderíamos obter do modelo proposto por Flamholtz?

Quanto à sua utilidade, convém analisá-lo sob três ângulos:

1) O primeiro seria para fornecer aos gestores de empresas um referencial teórico para a maximização dos valores que gerem.

2) O modelo deve proporcionar a esperança matemática do valor condicional dos recursos humanos para uma Entidade, um valor numérico, real, do qual um dos seus componentes é uma probabilidade, podendo ser o outro um valor monetário ou qualquer outra medida substitutiva, quando for impossível estimar o valor condicional monetário.

3) Finalmente, diríamos, seria divulgar para todos os usuários da informação contábil, internos e externos, o desempenho da Entidade.

Utiliza-se de uma abordagem sistêmica, em termos qualitativos e quantitativos, que só a contabilidade pode fornecer, para elaborar

indicadores de qualidade, tais como: investimento em recursos humanos versus produção e produtividade, absenteísmo, rotatividade, resultado por emprego gerado, investimento necessário à geração de um emprego etc., que será objeto de exposição posterior, neste artigo (tópico 5).

Ao término deste tópico, gostaríamos de fazer algumas reflexões sobre o que é, ativo e muito particularmente, **ativo humano**.

As empresas, para produzirem bens e serviços, alocam recursos (insumos):

- **físicos:** máquinas, equipamentos, edifícios, matérias-primas, insumos em geral etc.;

- **tecnológicos:** processos, fórmulas, procedimentos que incorporam conhecimento e, portanto, o elemento humano, que é capital vivo e que faz com que o capital morto, inanimado seja ativado e realize a produção; e

- **humanos:** que manipulam recursos físicos e tecnologia, para produzirem bens e serviços, “outputs”, que satisfaçam as necessidades de qualidade exigidas pelos clientes.

As entidades, ao atenderem os clientes com qualidade, estarão garantindo sua continuidade e rentabilidade.

Três situações podem surgir do uso de insumos para produzir “outputs”:

- 1) O uso de “inputs” gera “outputs” de igual valor.
- 2) O uso de “inputs” gera “outputs” de valor superior aos “inputs”.
- 3) O uso de “inputs” gera “outputs” de valor inferior aos “inputs”.

Façamos uma análise destas três situações. A terceira, a persistir por mais algum tempo, implicará claramente numa situação de descontinuidade, pois o valor da produção gerada é e continuará sendo inferior ao dos “inputs” utilizados. Todavia, pergunta-se: que fatores levaram a essa posição deficitária?

Provavelmente opera a empresa num mercado em que os concorrentes são mais fortes e também predatórios? Ou ela, como ocorre com muitas empresas, não se modernizou?

Além disso, não acompanhou, também, as mudanças que ocorreram na tecnologia, nos processos, na gestão empresarial e na qualidade (no seu sentido mais amplo), continuando a produzir produtos que não atendem adequadamente às necessidades de seus

consumidores. Atua, ainda, num clima organizacional em que gestores e trabalhadores não se entendem e em que a missão da empresa não é conhecida por acionistas, gestores e trabalhadores. Além disso, tem custos e pratica preços superiores aos do mercado.

Nem sempre empresas, que aparentemente estão em processo de descontinuidade, como a do exemplo, encerram suas portas. Talvez a mudança do "time de comando", introduzindo alterações profundas e radicais no conceito de gerir ativos (incluídos aqui as pessoas da organização), possa reverter essa posição. Um dos conceitos fundamentais a serem atacados, para que esta se materialize, é o de **produtividade**, entre outros.

Este conceito de Produtividade significa que devemos produzir cada vez mais e melhor com os mesmos recursos, ou alternativamente, produzir a mesma quantidade de produto com menos recursos. Produtividade é a alavanca que move a economia de um nível para outro.

Podemos representar **produtividade** como o quociente entre o que a empresa produz – output – e o que ela utiliza nesse processo, ou seja, input:

$$\text{produtividade} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

Se superior a um, será positiva, como na segunda situação, devendo-se fazer todos os esforços para que a situação se mantenha, ou melhore; se igual a um será neutra e terá que ser revertida, para que supere um e torne a empresa competitiva; caso seja inferior a um, como na terceira situação, muito esforço e engenho humano terá que ser feito para permitir a continuidade da organização.

Uma observação que gostaríamos de fazer é que mudanças radicais de gestão trazem no seu bojo **conhecimento acumulado**. Empresas que até há pouco tempo eram deficitárias, tornam-se, com o decorrer do tempo, em superavitárias. O que poderá ter contribuído para essa mudança? Provavelmente, a mudança de gerenciamento, com a inserção da entidade em programas de qualidade total? Ou terá sido a motivação dos gestores e dos colaboradores?

Ou talvez um melhor conhecimento por parte de controladores, gestores e trabalhadores da missão da Entidade? O que está por detrás dessas mudanças e que é comum a todas elas? Não há dúvida que é o **conhecimento acumulado!** Esse **conhecimento** representa um **ativo**.

Ele é subjetivo, é invisível, não é transparente, mas está presente e é o agente motor de mudanças, porém não vem ainda sendo contabilizado pelas entidades.

Estas reflexões reforçam-nos a idéia que investimentos em conhecimento representam verdadeiros ativos e devem ser refletidos nas demonstrações contábeis das entidades, apropriadamente, como ativos, geradores de futuros fluxos de caixa, que trazidos a valor presente, suplantam seus desembolsos iniciais, apresentando por conseguinte valor presente líquido e taxa interna de retorno positiva. Observa-se, ademais, presentemente que as organizações líderes têm sua estratégia baseada no conhecimento.

Entre os pesquisadores que têm apresentado contribuições efetivas ao estudo do conhecimento, bem como do capital intelectual, relacionando-os com ativos humanos (que não serão aprofundados neste artigo), destacam-se Nonaka (1997), Hamel e Prahalad (1994), Oliveira Jr. (2001), Fitz-Enz (2000), Davenport (1998), Brooking (1996), Edvinsson e Malone (1998), Sveiby (1998), Stewart (1998), Klein (1997), Wheelwright (1987), Belmiro João (2001), Terra (2000) e Antunes (2000).

#### **4. BALANÇO SOCIAL: UMA ABORDAGEM DE DISCLOSURE ECONÔMICA, SOCIAL E AMBIENTAL**

##### *4.1. Uma breve introdução ao Balanço Social*

A Contabilidade vem se firmando cada vez mais como ciência de reportar informação financeira, física, de produtividade, econômica, ambiental e social. São os contadores os seus repórteres, os seus cronistas. Dentre os objetivos perseguidos por esses cronistas, um dos mais relevantes é o da equidade. Equidade no reporte da informação, que pressupõe que esta seja significativa, compreensível, completa, objetiva, comparável e, sobretudo, justa e não enviesada para todos os usuários da informação contábil.

Entretanto, o que é que vem ocorrendo no Brasil e nos diversos países do mundo, quanto ao mistério do cronista, o Contador, no que tange à informação, suscetível de mensuração, divulgação e avaliação?

Sem dúvida, o aprimoramento dos conhecimentos e o nível de informação e formação da classe é hoje muito mais avançado do que há alguns anos. Todavia, a informação presentemente divulgada, no Brasil, especialmente no que tange a recursos (ativos) humanos e seu desempenho, é bastante frágil, pífia até diríamos.

A crítica a ser feita a esse tipo de postura passa pela geração de relatórios contábeis e sociais que superem as limitações ortodoxas às quais a contabilidade financeira se mantém presa e permitam relacionar o desempenho econômico-financeiro ao desempenho operacional e social, bem como explicitem a riqueza gerada pela atividade empresarial e sua distribuição entre os agentes de sua produção.

A existência das entidades não pode se justificar exclusivamente pela capacidade que elas demonstram de gerar lucros aos seus proprietários. Desse tipo de visão empresarial derivam programas de incentivo e motivação aos empregados, programas de treinamento, reciclagem e desenvolvimento de pessoal, políticas de benefícios sociais, atitudes de preservação e recuperação do meio ambiente, dentre outras. Pois bem, por que não evidenciar esse tipo de preocupação nas demonstrações financeiras e no relatório de administração da empresa? A sociedade merece ser informada desses esforços e sua divulgação é positiva para as empresas, quer do ponto de vista de sua imagem, quer do ponto de vista de melhoria e qualificação da informação contábil/financeira.

Como e onde apresentar e divulgar as informações que explicitamos? Nos últimos anos, especialmente na Europa, tem-se observado a elaboração de uma nova demonstração, a partir da contabilidade, que foi denominada de **Balanco Social**.

Todavia, o que vem a ser Balanco Social e a quem se dirige?

O Balanco Social tem sua origem na contabilidade das empresas. Como sabemos, é normalmente pela contabilidade que as entidades divulgam aos seus diferenciados usuários seu desempenho econômico, financeiro, ambiental, social e de responsabilidade corporativa e pública.



No Brasil, as informações que devem ser evidenciadas foram estabelecidas pela Lei das Sociedades por Ações, Lei n. 6.404/76, especificamente em seu artigo n. 176. Essas informações são insuficientes, já que relegam a plano secundário usuários que direta ou indiretamente contribuem na geração da riqueza de um determinado empreendimento. A reformulação desta lei, no que tange aos aspectos contábeis, está presentemente sendo discutida no Congresso Nacional, introduzindo no seu texto alguns quesitos próprios do Balanço Social e, especialmente, o que é muito importante para os usuários da informação é a adoção no Brasil da Demonstração do Valor Adicionado – DVA (que será objeto de comentários quanto à sua importância, bem como um maior aprofundamento neste artigo), juntamente com a introdução da divulgação pelas empresas de capital aberto da Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC.

**Balanço social** é um instrumento de gestão e de informação que visa evidenciar, a forma mais transparente possível, informações econômicas, ambientais e sociais, do desempenho das entidades, aos mais diferenciados usuários.

Isso implica em responsabilidade e dever de comunicar com exatidão e diligência os dados de sua atividade, de modo que a comunidade e os distintos núcleos que se relacionem com a entidade possam avaliá-la, compreendê-la e, se o entenderem oportuno, criticá-la.

Dentre outras questões importantes abordadas no âmbito do Balanço Social, realçam-se os tributos que são recolhidos pelas empresas ao fisco. Inclusive, a esse respeito encontramos diariamente notícias nos meios de comunicação fazendo menção à alta carga tributária imposta às empresas, sem que, contudo, consigam apontar detalhadamente, quanto arca uma empresa/setor com impostos em relação à sua receita ou ao valor agregado para a sociedade.

Decorre daí a necessidade da elaboração do demonstrativo do valor adicionado gerado pelas organizações. Essa demonstração evidencia de forma transparente esse valor gerado e sua repartição aos segmentos beneficiários, que são: o pessoal, os acionistas; o estado e os financiadores externos, conforme Tinoco (2001: 14-15).

#### 4.2. *Balço Social: conteúdo e importância para o disclosure das organizações*<sup>3</sup>

Explicitamos no t3pico 3 que o Balço Social surgiu inicialmente na França, revelando informa33es, exclusivamente das pessoas que trabalhavam nas organiza33es. Essa forma de evidencia33o, que tinha por objetivo o p3blico interno, ou seja o pessoal, tencionava por um lado, avaliar alguns aspectos sobre a atividade desenvolvida pela organiza33o no 3mbito social em benef3cio de seus colaboradores e, por outro lado, servir de base a um esfor3o de concerta33o e mentaliza33o de n3o divulgar, unicamente, os resultados econ3micos e financeiros da entidade, mas tamb3m a sua efic3cia social.

A partir de meados dos anos 70 e basicamente nos anos 80, especialmente na Inglaterra, Alemanha e Holanda, diversos pesquisadores propugnaram pela amplia33o do balço social, em face da responsabilidade social das organiza33es, apresentando 3 sociedade uma nova demonstra33o, que denominaram de Demonstrat3o do Valor Adicionado (Agregado). Essa revela 3 comunidade a nova riqueza criada pelas organiza33es, ou seja, o valor de sua produ33o vendida (output), deduzida dos bens e servi3os adquiridos de terceiros (inputs), bem como sua reparti33o aos agentes sociais envolvidos na gera33o do valor agregado. A DVA ampliou, sobremaneira o conceito de Balço Social. O Prof. Eliseu Martins, em artigo publicado no Jornal Gazeta Mercantil, do dia 18/09/97, explicita que essa demonstra33o representa: "extraordin3ria forma de ver a fun33o social da empresa, al3m de qual a sua parcela na cria33o de riqueza global do Pa3s, o PIB, em vez de s3 dar 3nfase apenas 3 linha final da demonstra33o do resultado tradicional, de interesse exclusivo dos propriet3rios".

Ademais, exp3e Martins: finalmente o balço social veio, mais recentemente, a encampar o conjunto de informa33es 3 sociedade sobre a rela33o da empresa com o meio ambiente, evidenciando o que 3 obrigada a gastar, ou voluntariamente o faz, para prevenir ou remediar o que produz de conseq33ncias sobre ele, quais as metas de controle de polui33o est3 obrigada a cumprir, quais as restri33es

3. Para informa33es mais detalhadas consulte o livro de Tinoco, editado pela Atlas, op. cit.

possui para operar etc. Esta nova postura de respeito ao meio ambiente deixou de ser uma simples bandeira de alguns movimentos sociais e tornou-se uma exigência legal no mundo dos negócios.

A inserção das questões econômicas, ambientais e de cidadania às sociais ampliaram o escopo do Balanço Social, denominando-o de Balanço Social em sentido amplo, compreendendo:

- Balanço das Pessoas;
- a Demonstração do Valor Adicionado;
- o Balanço Ecológico e Ambiental;
- a Responsabilidade Social da Empresa.

O quadro abaixo expõe sucintamente um rol de usuários e metas relevantes do Balanço Social:

*Quadro 1 – Usuários do Balanço Social e da Contabilidade*

<b>Usuários</b>	<b>Metas Relevantes</b>
Clientes	Produtos com qualidade; recebimento de produtos em dia; produtos mais baratos; cortesia no atendimento.
Fornecedores	Parceria; segurança no recebimento; continuidade.
Colaboradores	Geração de caixa; salários adequados; incentivos à promoção; produtividade; valor adicionado; segurança no emprego; efetivo.
Investidores Potenciais	Custo de oportunidade; rentabilidade; liquidez da ação.
Acionistas Controladores	Retorno s/o Patrimônio Líquido; Retorno s/ o Ativo; continuidade; crescimento no mercado; Valor adicionado.
Acionistas Minoritários	Fluxo regular de dividendos; valorização da ação; liquidez.
Gestores	Retorno s/o Patrimônio Líquido; continuidade; Valor Patrimonial da Ação; qualidade; produtividade; Valor Adicionado.
Governo	Lucro Tributável; Valor Adicionado; Produtividade.
Vizinhos	Contribuição social; preservação do meio ambiente; segurança; qualidade; cidadania.

#### 4.2.1. Balanço das pessoas

No que concerne aos recursos humanos, o BS deve conter informações relativas a:

*Emprego:* remunerações e outros benefícios (custos com pessoal); formação profissional e desenvolvimento contínuo; condições de higiene e segurança no trabalho; relações profissionais; outras condições de vida dependentes da empresa; absenteísmo e turn-over.

*Dentro das classificações do pessoal que podem ser elaboradas e reportadas aos usuários internos e externos, ou seja, os stakeholders, destacamos:* volume total de empregados no fim de cada exercício; pessoas ocupadas, segundo a categoria profissional e sexo; pessoas ocupadas, segundo sexo e instrução; pessoas ocupadas, segundo a idade; pessoas ocupadas, segundo o tempo de trabalho na empresa; pessoas ocupadas, segundo o estado civil e raça; pessoas ocupadas, segundo a nacionalidade; pessoas ocupadas, por tipo de contrato de trabalho, tempo integral, temporário, parcial, optantes ou não do FGTS; e pessoas ocupadas por estabelecimento e distribuição espacial.

*A apresentação dos salários pode ser feita como segue:* pessoas ocupadas por instrução, segundo as classes salariais; pessoas ocupadas por sexo, segundo as classes salariais; pessoas ocupadas por sexo e instrução, segundo as classes salariais; pessoas ocupadas por categoria profissional, segundo as classes salariais.

*Formação e desenvolvimento contínuo do pessoal:* os tipos de formação adotados (geral ou profissional); o tempo destinado à formação; o número de pessoas envolvidas; as modalidades dessa formação (escola de empresa, pessoal da empresa destinando parte de seu tempo ao ensino e formação, instrutores e escolas externas, institutos de aprendizagem e formação, tais como: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial [SENAI], Serviço Nacional da Indústria [SESI] e Serviço Nacional do Comércio [SESC] etc.); as despesas de formação (investimentos e despesas do exercício).

*Condições de higiene e de segurança do trabalho:* deve-se desenvolver as condições de higiene e de segurança do trabalho, que permita a este desenvolver-se em perfeita harmonia com as posturas legais, permitindo um clima de segurança no trabalho, evitando acidentes e outros malefícios que podem ser fatais a todos os envolvidos diretamente no trabalho e a outros indiretamente envolvidos.

*Outras condições de trabalho:* é necessário que o local de trabalho seja limpo, harmonioso e agradável. Só assim o trabalho pode ocorrer

a contento, com produtividade econômica e social. Intuitivamente, parece-nos natural que os trabalhadores estejam tanto mais dispostos a trabalhar, quando estão profissionalmente satisfeitos.

*Absenteísmo*: este pode ser revelado aos usuários internos e externos da informação, para permitir análise, bem como, especialmente, atuar sobre suas causas, minimizando-o, já que este constitui-se em produção não realizada e, portanto, custos maiores nas organizações, implicando seriamente na perda de competitividade das organizações.

#### 4.2.2. Meio ambiente e contabilidade

Cada vez mais a proteção ao meio ambiente vem tornando-se uma preocupação de numerosas empresas, de formadores de opinião e de parcela significativa da população, em várias partes do mundo. Isso decorre do elevado nível de degradação do patrimônio natural da humanidade, à medida em que o processo de globalização avança, levando as organizações a se adaptarem para que haja uma convivência equilibrada com o meio ambiente.

##### *Diferentes formas que pode tomar a Contabilidade Ambiental*

Para Christophe (1992), a Contabilidade Ambiental pode ser definida como “um sistema destinado a dar informações sobre a rarefação dos elementos naturais, engendrado, pelas atividades das empresas e sobre as medidas tomadas para evitar esta rarefação”.

Esta Contabilidade Ambiental é, pois, mais ambiciosa que a contabilidade tradicional, tendo em vista que busca conhecer as externalidades negativas.

No quadro da página seguinte, o autor acima citado evidencia o paralelo entre os dois tipos de contabilidade.

Para melhor entendimento, é conveniente verificar o que são: “Ecobilan”, Valor Adicionado Negativo e Balanço Ambiental.

*“Ecobilan”*: este balanço propõe-se a analisar os processos de produção, com a finalidade de torná-los menos poluentes; é, da mesma forma que a contabilidade gerencial, essencial aos usuários.

## Quadro 2 – Ecobilan

Contabilidade tradicional	Contabilidade Ambiental
Contabilidade Gerencial	"Ecobilan"
Contabilidade Geral	Valor Adicionado Negativo
Balanço Social	Balanço Ambiental ou
(Lei Francesa de 1977)	Balanço Ecológico

*Valor adicionado negativo:* este conceito surgiu inicialmente na França e nos Países Baixos, em contraposição ao valor adicionado, gerado pelas empresas. Seu entendimento é de fácil compreensão. A mensuração do valor adicionado negativo tem como fulcro central o montante de gastos que as empresas deveriam realizar para restabelecer o meio ambiente, que elas degradam.

Face a esta degradação, as empresas devem, da mesma forma que contabilizam outros tipos de provisões, reconhecer a existência de uma nova provisão, que pode ser denominada de "provisão ambiental".

A contabilização desta provisão, que todavia não é ainda obrigatória, é que se constitui num problema para a Gestão Empresarial e para a Contabilidade. Assim, com que bases de avaliação devem os contadores trabalhar? E os auditores, que devem emitir parecer sobre as demonstrações contábeis, que orientação deverão seguir? A inexistência da provisão ambiental, além de configurar um passivo oculto, expõe a comunidade que reside ao redor de empresas potencialmente poluidoras a riscos, inclusive de vida.

#### 4.2.3. Responsabilidade social da empresa

Este autor entende que nos dias atuais, e nos de sempre, a grande responsabilidade social das organizações consiste em gerar renda e emprego, distribuídos de forma mais eqüitativa, do que vem ocorrendo, a todos aqueles envolvidos na sua geração, propiciando àqueles que estão afastados de seus postos de trabalho e do mercado, perspectivas de ingresso neste, especialmente nos países denominados de terceiro mundo, particularmente o Brasil.

Estudos desenvolvidos pelo Bndes – (2000), intitulados Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social (Relato

Setorial n. 1, da AS/Geset) e Balanço Social e Outros Aspectos da Responsabilidade Social Corporativa (Relato Setorial n. 2, da AS/Geset), explicitam que: “o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das companhias alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas (*shareholders*). Dessa forma, a responsabilidade social corporativa, ou cidadania empresarial, como também é chamada, enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem (*stakeholders*): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades.

O tema da responsabilidade social integra-se, portanto, ao da *governança corporativa*, ou seja, com a administração das relações contratuais e institucionais estabelecidas pelas companhias e as medidas adotadas para o atendimento das demandas e dos interesses dos diversos participantes envolvidos. Dessa forma, a responsabilidade social corporativa está relacionada com a gestão de empresas em situações cada vez mais complexas, nas quais questões como as ambientais e sociais são crescentemente mais importantes para assegurar o sucesso e a sustentabilidade dos negócios.

Segundo ainda o estudo do Bndes, o desenvolvimento destes conceitos e dos debates a eles vinculados está inserido no contexto internacional da globalização dos mercados. Esta, ao mesmo tempo em que amplia as possibilidades de trocas internacionais, impõe barreiras e desafios nos campos ético, cultural, político e comercial, tais como:

I) o posicionamento mais consciente e exigente dos consumidores e organizações da sociedade civil, atentos ao padrão competitivo das corporações em todo o mundo, sobretudo quanto à exploração de inadequadas condições sociais e trabalhistas;

II) a questão do *dumping* social, que envolve tanto valores éticos quanto argumentações de caráter protecionista não formais;

III) evitar choques culturais, no ambiente interno e externo às companhias, conquistar aceitação e credibilidade junto aos novos mercados e as dificuldades decorrentes dos processos de fusão e aquisições também são assuntos que envolvem a globalização e a responsabilidade social corporativa.

Algumas pesquisas têm revelado que apesar da importância crescente da responsabilidade social, a atuação das empresas ainda é incipiente. Segundo pesquisadores, o número de empresas que fornecem treinamento sobre ética ainda é reduzido, como explicitam Ulf Johanson et al. (1998: 5). Mathews (1995) menciona que o código de ética dos contabilistas diz respeito mais à relação entre profissionais ou a relação com o cliente do que à relação do contabilista com a sociedade como um todo.

A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser atendidas. Significa, ainda, a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais decorrentes das próprias atividades e produtos da organização. Por outro lado, é também o exercício da sua consciência moral e cívica, advinda da ampla compreensão do seu papel no desenvolvimento da sociedade. Trata-se, portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações, conforme critérios de excelência 2000, da Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade.

A responsabilidade pública das organizações, neste novo milênio que se inicia, deverá atender aos anseios da comunidade, que clama por programas e ações conscientes que modifiquem o quadro de exclusão social existente no Brasil. A tabela que se segue apresenta dados sobre a distribuição de renda no Estado de São Paulo, no Brasil e em países selecionados, evidenciando a exclusão social a que nos referimos, e que cumpre reverter rapidamente.

#### 4.2.4. Demonstração do valor adicionado gerado e sua importância

Uma das formas que amplia a capacidade de se analisar o desempenho econômico e social das organizações, é pelo valor econômico que é agregado pelos recursos humanos, aos bens e serviços adquiridos de terceiros, valor este denominado de valor adicionado (valor total da produção de bens e serviços de um determinado período, menos o custo dos recursos adquiridos de terceiros, necessários a esta produção), bem como a forma pela qual este está sendo distribuído entre os diferentes grupos sociais que interagem com suas atividades.



Tabela 1 – Distribuição de Renda, São Paulo, Brasil e Países Selecionados

Rendimento: Distribuição de Renda Estado de São Paulo, Brasil e Países Selecionados 1989-1996 (1)								
Estado de São Paulo, Brasil e Países Selecionados	Índice de Gini	10% Mais Pobres	Quintis de Renda Per Capita (%)					10% Mais Ricos
			1	2	3	4	5	
Estado de São Paulo	0,55	1,3	3,4	7,0	11,1	18,8	59,8	43,4
Brasil	0,59	1,2	3,4	5,4	9,7	17,4	64,1	47,9
África do Sul	0,58	1,4	3,3	5,8	9,8	17,7	63,3	47,3
Alemanha	0,28	3,7	9,0	13,5	17,5	22,9	37,1	22,6
Argentina	...	...	...	...	...	...	...	...
Austrália	0,34	2,5	7,0	12,2	16,6	23,3	40,9	24,8
Bolívia	0,42	2,3	5,6	9,7	14,5	22,0	48,2	31,7
Canadá	0,32	2,8	7,5	12,9	17,2	23,0	39,3	23,8
Chile	0,57	1,4	3,5	6,6	10,9	18,1	61,0	46,1
China	0,42	2,2	5,5	9,8	14,9	22,3	47,5	30,9
Colômbia	0,57	1,0	3,1	6,8	10,9	17,6	61,5	46,9
Coreia, República da	...	...	...	...	...	...	...	...
Espanha	0,33	2,8	7,5	12,6	17,0	22,6	40,3	25,2
EUA	0,40	1,5	4,8	10,5	16,0	23,5	45,2	28,5
França	0,33	2,5	7,2	12,7	17,1	22,8	40,1	24,9
Holanda	0,32	2,9	8,0	13,0	16,7	22,5	39,9	24,7
Índia	0,30	4,1	9,2	13,0	16,8	21,7	39,3	25,0
Indonésia	0,34	3,6	8,4	12,0	15,5	21,0	43,1	28,3
Itália	0,31	2,9	7,6	12,9	17,3	23,2	38,9	23,7
Japão	...	...	...	...	...	...	...	...
México	0,50	1,6	4,1	7,8	12,5	20,2	55,3	39,2
Nigéria	0,45	1,3	4,0	8,9	14,4	23,4	49,4	31,4
Paraguai	0,59	0,7	2,3	5,9	10,7	18,7	62,4	46,6
Peru	0,45	1,9	4,9	9,2	14,1	21,4	50,4	34,3
Portugal	...	...	...	...	...	...	...	...
Reino Unido	0,33	2,4	7,1	12,8	17,2	23,1	39,8	24,7
Suécia	0,25	3,7	9,6	14,5	18,1	23,2	34,5	20,1
Uruguai	...	...	...	...	...	...	...	...
Venezuela	0,47	1,5	4,3	8,8	13,8	21,3	51,8	35,6

Fonte: Banco Mundial; IBGE; Fundação Seade.

(1) Os dados referem-se a um determinado ano do período. No caso do Estado de São Paulo e Brasil as informações são de 1996.

Obs: Ver notas técnicas.

**Nota Técnica**

Na tabela foram utilizadas informações sobre renda para alguns países e sobre gastos pessoais ou tros. Para o Estado de São Paulo e o Brasil, os dados da renda das pessoas são obtidos pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD de 1996.

O índice de Gini mostra o grau em que a distribuição da renda entre os indivíduos em determinada área geográfica se desvia de uma distribuição perfeitamente normal. O índice igual a zero representa a igualdade absoluta e o igual a um, a desigualdade máxima.

Fonte: Banco Mundial; IBGE; Fundação Seade.

1) Os dados referem-se a um determinado ano do período. No caso do Estado de São Paulo e Brasil as informações são de 1996. Obs: ver notas técnicas.

**Notas Técnicas**

Na tabela foram utilizadas informações sobre renda para alguns países e sobre gastos pessoais outros. Para o Estado de São Paulo e o Brasil, os dados da renda das pessoas são obtidos pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD de 1996.

O índice de Gini mostra o grau em que a distribuição da renda entre os indivíduos em determinada área geográfica se desvia de uma distribuição perfeitamente normal.

O índice igual a zero representa a igualdade absoluta e o igual a um, a desigualdade máxima.

A elaboração e a divulgação da demonstração do valor Adicionado – DVA – pelas empresas em muito enriqueceria a informação contábil e social, sendo de importância vital para todos que se dedicam à atividade de analisar demonstrações contábeis/financeiras, das organizações, conforme citado por Tinoco em 1984, em sua dissertação de mestrado.

Iudícibus (1990) sugeriu que:

a profissão contábil muito poderia contribuir para que os economistas governamentais tivessem informações mais amoldadas para o cálculo das contas nacionais se, adicionalmente às demonstrações usuais, levantasse e publicasse mais uma com pouco esforço adicional, denominada de "**demonstração do valor adicionado**" (ou agregado), a qual já era realidade em alguns países, como a Alemanha, e que ampliaria bastante a gama de informações contábeis relevantes, não somente para finalidade macroeconômicas, objeto deste artigo, mas enquadrando-se no cenário mais amplo da contabilidade social. Basicamente a demonstração do valor adicionado procura comparar o valor das vendas (mais rigorosamente da produção, segundo os economistas) de uma entidade com o custo dos insumos adquiridos fora da empresa, tanto em forma de produtos como serviços, em cima dos quais nossa entidade (a entidade contábil de que estamos tratando em cada caso) adicionou valor.(...) se todas as atividades econômicas desenvolvidas no País fossem desenroladas em entidades que levantasse demonstrações a valor adicionado (...) a consolidação de tais demonstrações, excluídas as duplas contagens, já seria o próprio PIB, muito mais corretamente estimado do que atualmente.

Do ponto de vista dos agentes sociais importa saber como o valor adicionado gerado pela entidade é repartido e quais são os segmentos beneficiários. Estes são:

- **o pessoal**, que aporta seu trabalho e engenho à empresa, recebendo em contrapartida salários e benefícios sociais;
- **os acionistas**, que ao integralizarem o capital da empresa, recebem em troca uma remuneração repartível, o dividendo e outra de caráter não repartível, as reservas;
- **o Estado**, via imposto de renda, e outros impostos diretos, indiretos e taxas;

- **os financiadores**, aqueles que aportam recursos à empresa a título de financiamento, sendo remunerados por juros.

Dentre os indicadores obtidos a partir da DVA, das organizações destacam-se:

- Valor adicionado por filial, controlada etc.
- Contribuição do DVA da organização ao Produto Interno Bruto – PIB.
- Aos orçamentos do Estado.

**Nota:** as prefeituras e os estados (entes fiscais) deveriam no caso de implantação de um novo empreendimento, especialmente no caso de projeto incentivado, solicitar a estimativa de projeção do demonstrativo de valor adicionado para a região, visando verificar não só essa geração, mas também o volume de empregos diretos e indiretos gerados na região, impostos, entre outros.

- Ao Balanço de Pagamentos do País.

O Prof. Ariovaldo dos Santos, numa amostra de resultados de 414 empresas (industriais, comerciais, serviços e outras) que deram informações relativas às demonstrações de valor adicionado nos anos de 1996 e 1997, constatou que o valor adicionado gerado por essas empresas foi de US\$ 63.516.201 (dólar americano) em 1997 e, US\$ 61.976.852, em 1996, usando para calcular esses valores o Modelo de Demonstração do Valor Adicionado, da Fipecafi, ilustrado na página seguinte.

Tabela n. 2 Modelo de Demonstração do Valor Adicionado, da Fipecafi – DVA TOTAL – RESUMO DE 414 EMPRESAS

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO				
Em milhares de US\$				
	1997	%	1996	%
DESCRIÇÃO				
1) Receitas	145.986.399	100,00	139.745.242	100,00
1.1) Vendas de mercadorias, produtos e serviços	141.748.683	97,10	138.286.780	98,96
1.2) Provisão p/devedores duvidosos – Reversão/ Constituição	-429.285	-0,29	-144.036	-0,10
1.3) Não-operacionais	4.667.001	3,20	1.602.498	1,15
2) INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS (inclui os valores dos impostos – ICMS e IPI)	80.645.804	55,24	76.897.243	55,03
2.1) Matérias-primas consumidas	24.629.908	16,87	22.506.769	16,11
2.2) Custo das mercadorias e serviços vendidos	31.366.997	21,49	29.474.766	21,09
2.3) Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	23.164.643	15,87	23.638.422	16,92
2.4) Perda/Recuperação de valores ativos	286.012	0,20	541.558	0,39
2.5) Outros	1.198.244	0,82	735.728	0,53
3) VALOR ADICIONADO BRUTO (1-2)	65.340.595	44,76	62.847.999	44,97
4) RETENÇÕES	9.180.458	6,29	9.950.736	7,12
4.1) Depreciação, amortização e exaustão	9.180.458		9.950.736	
5) VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE (3-4)	56.160.137	38,47	52.897.263	
6) VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA	7.356.064	5,04	9.079.589	6,50
6.1) Resultado de equivalência patrimonial	909.053	0,62	1.528.673	1,09
6.2) Receitas financeiras	6.642.348	4,55	6.851.326	4,90
6.3) Outros	-195.337	-0,13	699.590	0,50
7) VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR (5+6)	63.516.201	43,51	61.976.852	44,35
8) DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO	63.516.201	100,00	61.976.852	100,00
8.1) Pessoal e encargos	20.243.371	31,87	20.489.421	33,06
8.2) Impostos, taxas e contribuições	23.918.355	37,66	25.022.777	40,37
8.3) Juros e aluguéis	10.843.912	17,07	10.547.885	17,02
8.4) Juros s/capital próprio e dividendos	4.143.336	6,52	2.598.868	4,19
8.5) Lucros retidos/ prejuízo do exercício	4.367.227	6,88	3.317.901	5,35

NB – o total do item 8 deve ser exatamente igual ao item 7

A distribuição do valor adicionado aos agentes sociais, das 414 empresas, teve o seguinte perfil:

Distribuição do VA	1997	1996
Pessoal e encargos	31,87%	33,06%
Impostos, taxas e contribuições	37,66%	40,37%
Juros e aluguéis	17,07%	17,02%
Juros s/capital próprio e dividendos	6,52%	4,19%
Lucros retidos	6,88%	5,35%

Santos, em palestra que proferiu na Abamec – SP, em 2001, apresentou dados relativos a uma pesquisa mais abrangente, realizada pela Fipecafi – FEA-USP, que cobriu o período de 1996 a 2000, envolvendo um número mais amplo de empresas, que vêm elaborando a Demonstração do Valor Adicionado. Vejamos alguns números apresentados por Santos a respeito:

Ano	Remuneração do Capital	Pessoal e Encargos	Governo
1996	24,6%	31,4%	44,0%
1997	28,1%	29,9%	42,0%
1998	31,4%	28,9%	39,7%
1999	41,3%	22,1%	36,6%
2000	35,2%	21,9%	44,0%

Nota: a remuneração de capital envolve a parcela dos acionistas a título de dividendos e lucros, mais a parcela aos rentistas a título de juros.

O número de empresas que elaboram a DVA foi de: 505 em 1996; 683 em 1997; 827 em 1998; 936 em 1999 e, 1072 em 2000.

Outros dados relevantes dessa pesquisa são: em 1996 o montante do VA atingiu US\$44,1 bilhões, enquanto que a parcela que coube ao pessoal foi de US\$13,2 bilhões; em 1997 o VA foi de US\$47,1 bilhões, cabendo ao pessoal US\$13,2 bilhões; em 1998 o VA das empresas atingiu US\$46,8 bilhões e ao pessoal coube US\$12,0 bilhões; em 1999 as empresas geraram VA de US\$53,2 bilhões, cabendo ao pessoal somente US\$10,1 bilhões, sendo que em 2000 os trabalhadores viram reduzido seu quinhão para US\$9,1 bilhões, enquanto as empresas geraram US\$54,8 bilhões.

Entre outros dados relevantes da pesquisa, o autor aponta que de 199 empresas que forneceram dados relativos aos empregados dos setores: indústria, comércio e serviços, relativos aos anos de 1996 a 2000, tem-se os seguintes números:

ANO	TOTAL
1996	646.939
1997	604.724
1998	582.452
1999	577.126
2000	591.313

Que conclusões podemos extrair desses números? Serão eles razoáveis ou não?

Uma primeira conclusão é de que essa demonstração tem um poder de evidenciação superior a todas as outras demonstrações contábeis e financeiras. Analise bem os números!

Veja que a carga tributária imposta às empresas situou-se em patamar que supera os outros parceiros na geração do valor adicionado, alcançando porcentagens de 40,37% em 1996 e de 37,66% em 1997 e, para um universo maior de empresas essa participação se ampliou, como apontamos acima. A parcela do VA dos trabalhadores que labutam diariamente na geração de valor para as empresas e para a sociedade encolheu significativamente, ou seja, reduziu-se de 31,4% em 1996 para somente 21,9% em 2000, para esse universo de empresas ampliado. São justos esses números? Como você opina?

Sabe-se, outrossim, que a parcela da carga tributária no PIB brasileiro situou-se, em 2000, ao redor de 30%, enquanto que em 1997 essa parcela situava-se ao redor de 27%. Infere-se, pois, que as empresas dos vários setores da economia – indústria, comércio, serviços e outros – contribuem com uma parcela maior do que a média nacional.

Será que isso acontece em decorrência das empresas que responderam a essa pesquisa serem de grande e médio portes?

Se isso é verdadeiro, pode-se então deduzir que as outras empresas pagam muito menos, podendo até sonegar impostos. Será que o governo não está usando as empresas de grande porte, que na

maior parte dos casos constituem-se em oligopólios, ou até em monopólios, para tributá-las, obrigando os consumidores desses insumos a pagar preços mais elevados, já que não têm opção, em muitos casos do produtos substitutos, como é o caso dos setores de infra-estrutura, petróleo, telecomunicações, energia elétrica etc.?

Convém observar a esse respeito a lista especificada a seguir, elaborada pelo autor, a partir do trabalho do Prof. Ariovaldo dos Santos, relativa ao ano de 1997:

Empresa	Valor Adicionado em em US\$mil de 1997	Impostos, Taxas Contribuições
Petrobrás	15.419.105	64,7%
Eletropaulo	3.802.838	46,8%
Brahma	2.243.759	66,5%
Cemig	1.790.311	45,9%
Nestlé – SP	1.448.788	38,2%
Gessy Lever	1.385.254	60,4%
CPFL	997.771	54,2%
Telepar	680.607	46,5%
Santista Alimentos	571.523	38,0%
Hoechst Marion Roussel	305.358	49,9%

- Balanço Social de Universidades Comunitárias

Apresenta-se neste tópico o Balanço Social da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, localizada em São Leopoldo, RS, que é uma instituição de ensino superior de caráter privado, sem fins lucrativos, que faz parte das obras da Sociedade Antônio Vieira, denominação civil da Província do Brasil Meridional da Companhia de Jesus (Padres Jesuítas).

Segundo consta no relatório publicado pela Unisinos, observa-se que a história da Instituição pode ser contada a partir de 1958, quando o complexo do Seminário Maior de São Leopoldo, casa de formação de jovens seminaristas, abre suas portas para cursos de nível superior. O Professor Sérgio Iudícibus, que fez a apresentação do Balanço Social, especificou que:

Esta publicação vem ao encontro de um pleito da Comunidade, muitas vezes não explicitado, por informação mais abrangente e significativa do que a mera discriminação de itens de despesa e receita. Ainda mais

em se tratando de uma Universidade Comunitária, cuja finalidade, claramente, não é o lucro pelo lucro, mas sim a geração de, eventualmente, "superávits" capazes de agregar capacidade adicional de investimento de retorno acadêmico, social e científico. O Balanço Social, que considera pelo menos três fontes de registros: a Laboral, a Ecológica e a Demonstração de Valor Agregado, foi uma resposta contábil aos anseios informativos de sociedades avançadas, já na década de 70, na França e em outros países da Europa.

O Balanço Social da Unisinos especifica que a instituição possui:

- a) 41 cursos de graduação;
- b) 12 programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, com 301 alunos em nível de Mestrado e 65 alunos em nível de Doutorado;
- c) 34 Cursos de especialização;
- d) cursos em nível de extensão.

### **Perfil dos Professores**

Ao final de 2000 a Instituição possuía 1050 e, em 1999 possuía 1006.

O relatório especifica dados sobre: sexo, estado civil, tempo de serviço na Universidade, Formação, Faixa Etária dos Professores.

No que tange aos funcionários o relatório apresentou o seguinte perfil:

1286 funcionários ao final de 2000, e 1217 ao final de 1999.

Especifica também dados sobre: sexo, estado civil, tempo de serviço na Universidade, formação, faixa etária.

Apresentou dados sobre: Alimentação, Transporte, Fundo de Amparo Social Ao Estudante – FASE, Serviços e Facilidades, Auxílios Diversos, Plano de Benefícios Previdenciários, Saúde, Qualidade de Vida no Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento, Educação, *Laboratório de Educação Matemática – Lam*, Projetos Solidários, Projetos Culturais, Orquestra Unisinos, Pastoral Universitária, Recrutamento Interno, Segurança no Trabalho, Meio Ambiente, Projetos na Comunidade, Doações Diversas. Apresentou o BS, no modelo do IBASE, a seguir:



## BALANÇO SOCIAL

	2000	1999
	RS	RS
<b>1. Base de Cálculo</b>		
1.1 Faturamento Bruto	138.132.391,82	126.008.853,84
1.2 Superávit/Déficit Operacional	3.855.289,03	(55.814,64)
1.3 Folha de Pagamento Bruta	83.921.178,91	79.998.140,72

	2000			1999		
	Valor RS	% sobre Folha de Pagto.Bruta	% sobre Superávit/Déf. Operacional	Valor RS	% sobre Folha de Pagto.Bruta	% sobre Superávit/Déf. Operacional
<b>2. Indicadores Laborais</b>						
2.1 Alimentação	440.565,44	0,52%	11,43%	491.616,38	0,61%	*
2.2 Encargos Sociais Compulsórios	35.310.379,77	42,08%	915,89%	38.495.163,15	48,12%	*
2.3 Previdência Privada	1.407.705,41	1,68%	36,51%	1.530.001,26	1,91%	*
2.4 Saúde	630.983,01	0,75%	16,37%	525.091,74	0,66%	*
2.5 Educação	4.694.584,51	5,59%	121,77%	5.765.794,17	7,21%	*
2.6 Outros Benefícios	381.351,18	0,45%	9,89%	249.561,44	0,31%	*
<b>Subtotal</b>	<b>42.865.569,32</b>	<b>51,08%</b>	<b>1111,86%</b>	<b>47.057.228,14</b>	<b>58,82%</b>	<b>*</b>

	2000			1999		
	Valor RS	% sobre Folha de Pagto.Bruta	% sobre Superávit/Déf. Operacional	Valor RS	% sobre Folha de Pagto.Bruta	% sobre Superávit/Déf. Operacional
<b>3. Indicadores Sociais</b>						
3.1 Impostos	286.602,22	0,34%	7,43%	174.874,21	0,22%	*
3.2 Contribuições para a Sociedade/ Investimentos na Cidadania	21.767.966,49	25,94%	564,63%	24.062.624,72	30,08%	*
3.3 Investimentos em Meio Ambiente	284.289,80	0,34%	7,37%	794.800,55	0,99%	*
<b>Subtotal</b>	<b>22.338.858,51</b>	<b>26,62%</b>	<b>579,43%</b>	<b>25.032.299,48</b>	<b>31,29%</b>	<b>*</b>

<b>4. Indicadores do Corpo Funcional</b>	2000	1999
4.1 Nº de Empregados ao final do período	2.336	2.223
4.2 Nº de Admissões durante o período	280	394
4.3 Nº de Acidentes de Trabalho	32	
4.4 Nº de Autuações por Infração às Leis Trabalhistas	0	0
4.5 Nº de Mulheres que trabalham na empresa	1.078	
4.6 % de Cargos de Chefia ocupados por mulheres	40,43%	

\* Esses percentuais não são apresentados em função do resultado operacional deficitário.

Evidenciou a geração de riqueza que a Instituição criou por meio da DVA, como arrolado a seguir:

### Geração de riqueza

Do ponto de vista social, a Demonstração do Valor Adicionado expressa a riqueza gerada pela organização e informa sobre como foi distribuída entre aqueles que contribuíram para a sua geração.

Na Unisinos, o valor adicionado é de R\$ 110,3 milhões, tendo crescido 9,11% em relação ao exercício de 1999.

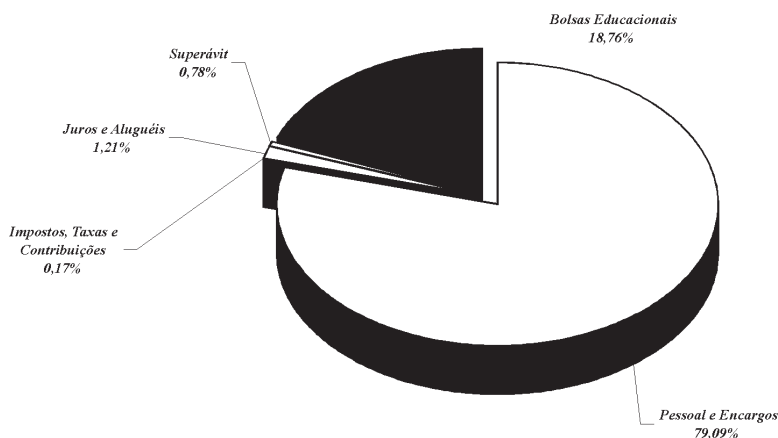
O superávit do exercício, integrante das destinações do valor adicionado, é integralmente investido na qualificação da estrutura organizacional, exclusivamente disposta às finalidades institucionais.

**DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO**

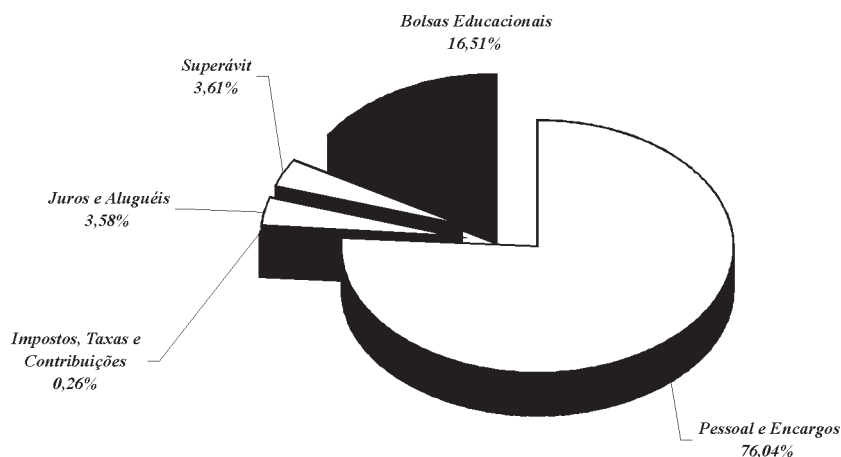
Valores em Reais

DESCRÇÃO	2000	%	1999	%
1. RECEITAS	138.280.554,98		126.835.670,67	
1.1 Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	138.132.391,82		126.008.853,84	
1.2 Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(1.640.946,45)		(488.466,31)	
1.3 Não Operacionais	1.789.109,61		1.315.283,14	
2. INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS (inclui os valores dos impostos - ICMS e IPI)	22.678.517,36		24.602.954,13	
2.1 Matérias Primas Consumidas	1.902.861,21		2.016.361,29	
2.2 Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos	210.773,69		139.036,30	
2.3 Materiais, Energia, Serviços de Terceiros e Outros	19.194.477,10		22.148.846,11	
2.4 Perda/Recuperação de Valores Ativos	1.370.405,36		298.710,43	
3. VALOR ADICIONADO BRUTO (1-2)	115.602.037,62		102.232.716,54	
4. RETENÇÕES	8.085.604,07		6.536.825,96	
4.1 Depreciação, Amortização e Exaustão	8.085.604,07		6.536.825,96	
5. VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE (3-4)	107.516.433,55		95.695.890,58	
6. VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA	2.852.581,11		5.458.694,20	
6.1 Resultado de Equivalência Patrimonial				
6.2 Receitas Financeiras	2.852.581,11		5.458.694,20	
7. VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR (5+6)	110.369.014,66		101.154.584,78	
8. DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO	110.369.014,66	100,00%	101.154.584,78	100,00%
8.1 Pessoal e Encargos	83.921.178,91	76,04%	79.998.140,72	79,09%
8.2 Impostos, Taxas e Contribuições	286.602,22	0,26%	174.874,21	0,17%
8.3 Juros e Aluguéis	3.948.165,79	3,58%	1.222.553,68	1,21%
8.4 Juros sobre Capital Próprio e Dividendos		0,00%		0,00%
8.5 Superávit	3.987.391,06	3,61%	785.883,86	0,78%
8.6 Bolsas Educacionais	18.225.676,68	16,51%	18.973.132,31	18,76%

**DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO - 1999**



## DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO - 2000



- Empresas pioneiras na publicação do Balanço Social no Brasil

Atualmente, algumas empresas já vêm publicando informações, ainda que parciais, relativas ao Balanço Social. Iniciou-se a partir das publicações pioneiras da TELEBRÁS e de algumas de suas controladas, no exercício de 1990, além da CMTC – Cia. Municipal de Transportes Coletivos de São Paulo, em 1991, e do Banespa, no exercício de 1992. Todas essas demonstrações que têm sido publicadas em jornais econômicos especializados e divulgadas aos mais diferenciados usuários da informação contábil, tem algo em comum. O aspecto comum que gostaríamos de comentar é de que sua divulgação, ainda que feita juntamente com as demonstrações contábeis das empresas, é feita fora do sistema de informações contábeis. Normalmente, fazem parte do relatório de administração ou das notas explicativas às demonstrações contábeis. Não são, portanto, sujeitas a auditoria e a qualquer outro procedimento contábil. Decorre daí, que podem sujeitar-se a vieses, que com frequência ocorrem, mesmo com empresas auditadas. Aplaudimos, porém, a iniciativa destas empresas pela divulgação desse tipo de informação, que cremos ser útil para os usuários da contabilidade. Contudo, esse tipo de informação, pela sua importância estratégica,

deve fazer parte do sistema de informação contábil das entidades. Evitar-se-ia a elaboração de demonstrações paralelas. A demonstração do valor adicionado deveria ser publicada e divulgada, juntamente com as demonstrações contábeis tradicionais. No que tange a empresas de capital aberto, deve ser objeto de auditoria externa, como são as outras peças contábeis

#### *4.3. Melhores experiências de divulgação financeira, econômica e social no Brasil em 2002*

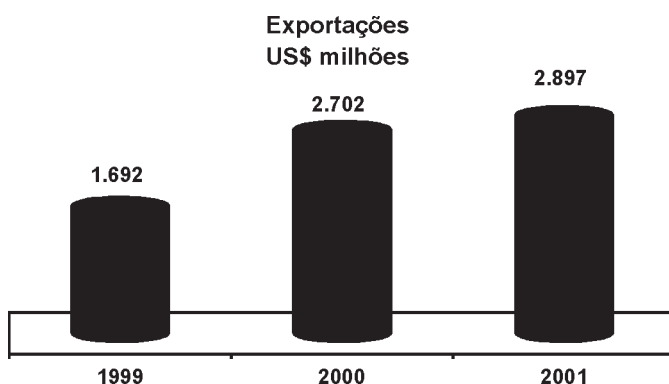
A safra de balanços publicados no início de 2002 (até o final de março) revela uma melhora acentuada na divulgação de informações próprias do Balanço Social pelas empresas, especialmente de capital aberto. Todavia, ainda estamos longe de *disclosure* social e ambiental, nos moldes propostos neste artigo. Quanto a informações de natureza ambiental, observa-se pouca nitidez, sendo que os passivos ambientais encontram-se escondidos nos relatórios. Isso parece-nos grave, já que as empresas não os informam e as auditorias silenciam. Segundo pesquisadores, o passivo ambiental constitui-se no maior passivo oculto das empresas. Existem motivos para isso, já que o fisco não reconhece provisões ambientais, não permitindo serem lançadas na contabilidade, para não perder receita tributária. Todavia, a sociedade não tem conhecimento do perigo que corre. Urge um discussão ampla no Congresso Nacional e na Sociedade sobre esse tema. Veja os casos recentes, com os acidentes da Petrobrás e de outras empresas, quanto aos malefícios que vêm trazendo para a sociedade brasileira.

Apresentam-se, a seguir, exemplos de empresas que vêm tendo responsabilidade social e corporativa de bem informar os *stakeholders* quanto ao seu desempenho econômico, financeiro, ambiental e social.

Os relatórios de administração das empresas Embraer e CSN que apresentamos a seguir foram extraídos (ao pé da letra) do sítio da Comissão de Valores Mobiliários, relativamente às informações que essas empresas de capital aberto divulgam a esse órgão. Essas mesmas informações foram divulgadas ao grande público pela mídia especializada e representam boas experiências de governança corporativa, que devem ser seguidas por um número maior de empresas.

## RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA EMBRAER

O vigoroso crescimento e os excelentes resultados financeiros alcançados nos últimos anos confirmam o acerto da estratégia da Embraer em investir no segmento de jatos regionais, o que posicionou a empresa como a quarta maior fabricante de aeronaves comerciais do mundo e, há três anos consecutivos, como a maior exportadora brasileira. Em 2001 exportou US\$ 2.897 milhões, o equivalente a 98% das receitas totais.

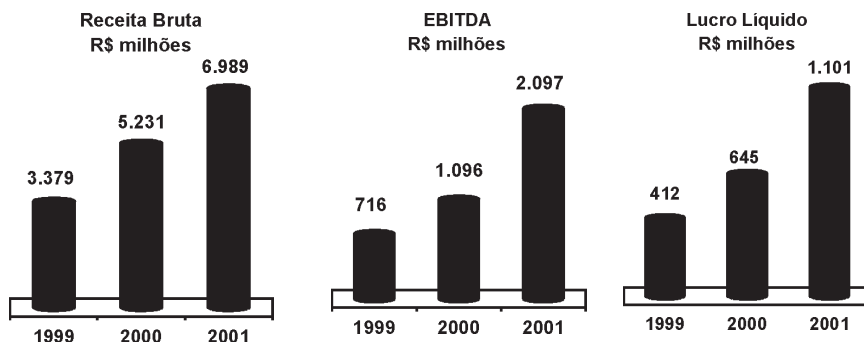


Fonte: Decex

O posicionamento estratégico de alcançar resultados com base na satisfação dos clientes nos levou a diversificar linhas de produtos e a fortalecer nossas relações comerciais, fatores que deixaram a empresa muito mais preparada para enfrentar os desafios extraordinários que marcaram 2001. Apesar das circunstâncias adversas – retração das principais economias do mundo, potencializada, no que concerne à Indústria da Aviação, pelo impacto dos atentados terroristas de setembro aos Estados Unidos – a Embraer novamente alcançou bons resultados financeiros em 2001. Eles são fruto, principalmente, da continuidade nas entregas da bem-sucedida família de jatos regionais ERJ 135/140/145, dos ganhos de produtividade e, também, do efeito da desvalorização do real frente ao dólar.

O lucro líquido de R\$ 1.100,9 milhões (US\$ 468 milhões) foi 70,6% superior ao alcançado em 2000, obtido a partir de uma receita bruta de R\$ 6.989,2 milhões (US\$ 2.971,2 milhões), 33,6% superior ao

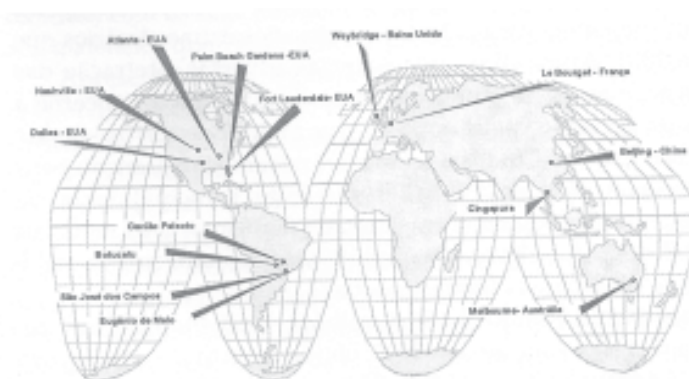
ano anterior. O EBITDA atingiu R\$ 2.096,8 milhões (US\$ 891,4 milhões), com uma margem EBITDA de 30%, superior em 91,3% da obtida no ano anterior.



### PERSPECTIVAS

Continuaremos a dar prioridade aos programas de atração de talentos e capacitação profissional que têm colocado a Embraer na vanguarda tecnológica da indústria aeronáutica. Foram destaques em 2001: o Programa de Especialização em Engenharia voltado à formação de engenheiros recém-formados nas especialidades da engenharia aeronáutica; o curso de Mestrado em Administração, com ênfase em Comércio Exterior; e o lançamento das bases do Instituto Embraer de Educação e Pesquisa.

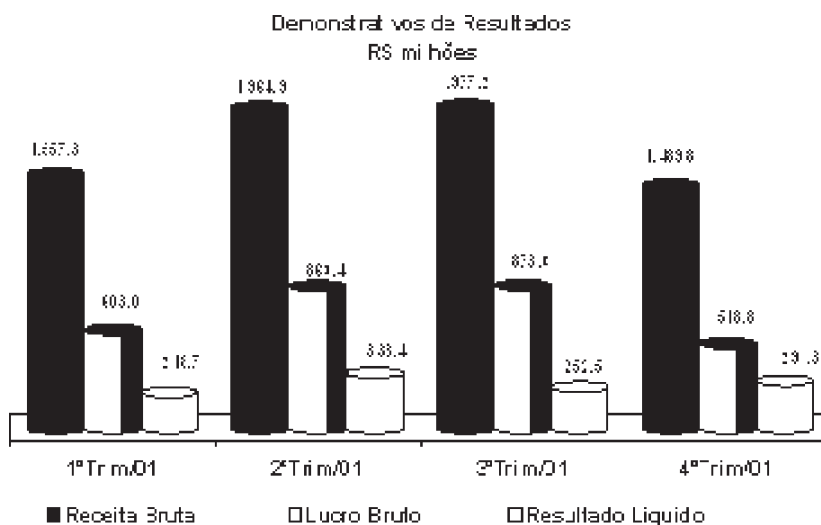
### PRESENÇA GLOBAL



Fonte: AEROChain@.

A situação econômico-financeira é consequência do bom desempenho de todas as áreas da Empresa, das vendas à produção e serviços ao cliente, como demonstrado a seguir:

<b>Destaques Financeiros Consolidados</b> Valores em R\$ milhões	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Receita Bruta	3.378,7	5.230,7	6.989,2
Custo dos Produtos Vendidos	2.391,3	3.519,1	4.025,9
Lucro Bruto	956,2	1.580,2	2.864,8
<i>Margem Bruta(%)</i>	28 %	30 %	41 %
Despesas Operacionais e Participação nos Lucros	367,8	634,1	937,0
EBIT (Lucro antes de Juros e Impostos)	588,4	946,1	1.927,8
<i>Margem EBIT %</i>	17 %	18 %	28 %
Amortização e Depreciação	127,5	150,2	169,0
EBITDA	715,9	1.096,3	2.096,8
<i>Margem EBITDA (%)</i>	21 %	21 %	30 %
Lucro Líquido	412,2	645,2	1.100,9
<i>Margem Líquida (%)</i>	12 %	12 %	16 %
Lucro por Ação circulação - final de cada período	0,90	1,22	1,77
Quantidade de Ações ao final cada Período	481.217.874	543.409.874	622.282.874



Demonstrativo do Valor Econômico Adicionado (VEA)

O Valor Econômico Adicionado (VEA) apresentou os significativos aumentos de 31,4% entre 1999 e 2000, e de 78,9% entre 2000 e 2001.

**DEMONSTRATIVO DO VALOR AGREGADO – (DVA)**

O DVA retrata a função social da Embraer a partir dos valores distribuídos aos segmentos da sociedade representados pelos acionistas, empregados, instituições financeiras e governo (municipal, estadual e federal). O valor adicionado tem apresentado um crescimento constante, como indicam os resultados de R\$ 995,1 milhões, R\$ 1.743,8 milhões e R\$ 2.910,6 milhões, correspondendo a proporções de 30,6 %, 33,5 % e 41,6 % das receitas geradas, respectivamente, nos anos de 1999, 2000 e 2001.

Controladora R\$ milhões	1999	2000	2001
Receitas	3.220,7	5.206,8	6.991,9
Impostos Adquiridos de Terceiros	2.231,3	3.456,0	4.213,7
Valor Adicionado Bruto	1.000,9	1.750,8	2.778,2
Ações/ções	113,5	176,3	133,5
Valor Adicionado Líquido Apropriado	888,4	1.580,5	2.644,0
Valor Adicionado Recebido em Transferência	96,7	169,9	260,0
Valor Adicionado Total a Dispor	995,1	1.743,8	2.910,6
Distribuição do Valor Adicionado	995,1	1.743,8	2.910,6
Empregados	297,6	416,0	520,1
Governo (Impostos, taxas e contribuições)	133,2	423,6	666,6
Instituições Financeiras	303,2	231,0	605,1
Acionistas	125,5	267,7	403,9
Terceiros	309,0	279,7	714,8

**PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

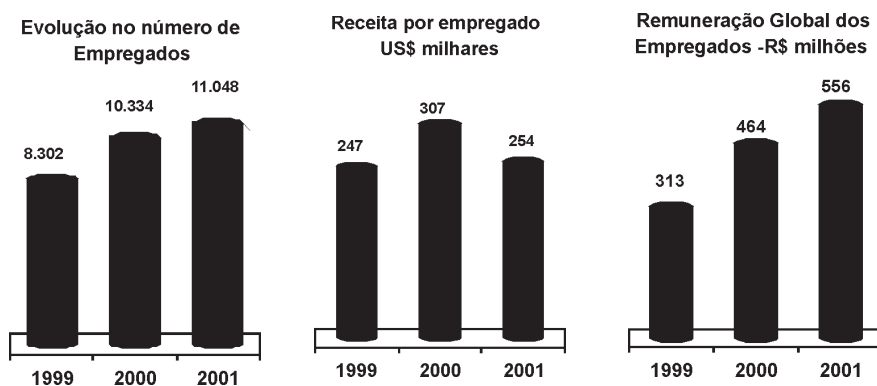
Ao longo de décadas, a Embraer tem aprendido a dedicar um esforço especial na atração, desenvolvimento e retenção de pessoas com talento, dedicação e competência para atuarem num setor marcado pela complexidade tecnológica e altíssima exigência de qualificação profissional. A ênfase decorre da certeza de que as pessoas são um dos fortes diferenciais competitivos da empresa e



devem ser capacitadas com o mesmo afincado dado ao atendimento das elevadas exigências e especificações presentes no mercado aeronáutico. Essa importância e sua evolução são parte do desafio na busca da excelência e pode ser percebido pelo crescimento contínuo e acelerado, desde 1997, dos valores investidos em capacitação e desenvolvimento dos profissionais e pelo conteúdo dos programas adotados.

Desde 1997, a Embraer vivenciou revolucionário crescimento de seu quadro de empregados, como forma de atender aos múltiplos programas e mercados de atuação.

A Embraer encerrou o ano de 2001 com 11.048 colaboradores, número compatível com as necessidades de mão-de-obra qualificada e manutenção da produtividade em níveis significativos. Esse efetivo está distribuído nas unidades sediadas no Brasil (10.518), Estados Unidos (275), Europa (221), Austrália e Ásia (34). A produtividade medida pela receita bruta atingiu US\$ 254 mil/empregado, ante US\$ 307 mil no ano anterior, evidenciando o efeito da desaceleração dos níveis de faturamento no último trimestre.



## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A Embraer investiu em 2001 R\$ 58,2 milhões em programas de capacitação e treinamento de seu pessoal, em todos os níveis. As principais iniciativas desenvolvidas, foram as seguintes:

**O Programa de Desenvolvimento de Líderes:** visa capacitar os gestores de hoje para suportar o crescimento do negócio.

**Programa de Especialização em Engenharia Aeronáutica (PEE):** o objetivo é suprir as necessidades futuras de pessoal altamente qualificado para a função Engenharia Aeronáutica. Prevê a formação de cerca de 180 profissionais a cada 18 meses, sendo que a primeira turma está prevista para meados de 2002 e será totalmente absorvida pelas atividades de engenharia relacionadas aos programas em desenvolvimento.

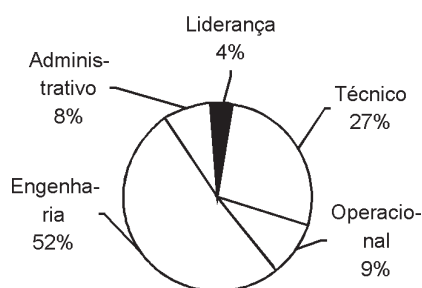
**MBA – Master of Business Administration:** visa preparar futuros executivos, tendo como foco o comércio exterior. Ministrado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), tem 36 participantes e duração de 18 meses, incluindo um módulo internacional.

**Programa Trainee 2001:** destinado a desenvolver habilidades gerenciais e de negócios. Foram selecionados para o programa 20 *trainees* para um programa de 11 meses.

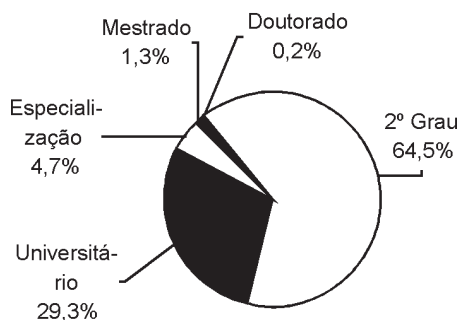
**Programa Boa Idéia:** criado em 1999, objetiva incentivar a criatividade dos empregados da Embraer na busca de idéias voltadas para o produto e processos.

Além destes programas, as atividades de desenvolvimento, fabricação, comercialização e apoio pós-venda requerem investimentos constantes em treinamento e desenvolvimento.

**Investimento em Treinamento**



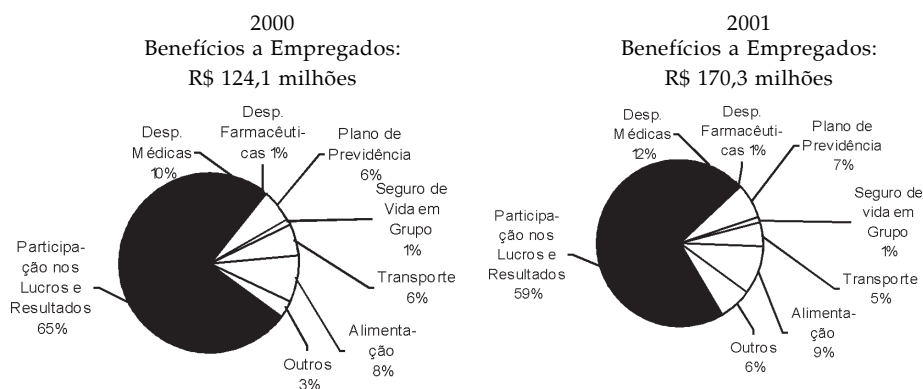
**Formação Educacional**



Todos os colaboradores possuem no mínimo o Ensino Médio completo (2º grau), nível alcançado em 1997 por meio de um esforço conjunto da Embraer e da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. Destaca-se, também, o índice de 35,5% dos empregados com, no mínimo, nível universitário.

## POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO E DE BENEFÍCIOS

No ano de 2001, o total de salários e benefícios pagos aos empregados correspondeu a R\$ 556 milhões. Em benefícios, foram pagos R\$ 124,1 milhões em 2000 e R\$ 170,3 milhões em 2001.



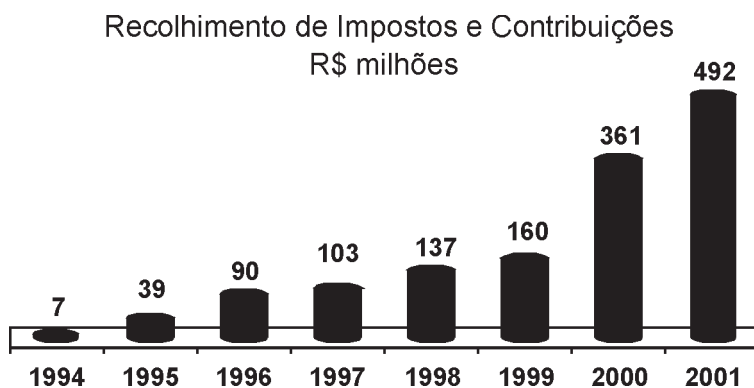
Na política de remuneração, a Embraer demonstra seu pioneirismo e a atualidade de suas práticas administrativas. Ao lado de um ativo sistema de acompanhamento e avaliação de competências, destaca-se o Programa de Remuneração Variável, como um avançado mecanismo de participação dos empregados nos lucros e resultados. Os critérios dessa remuneração adicional – distribuída sempre e quando apurado lucro nas operações e os acionistas recebem seus dividendos – são definidos em acordo coletivo, celebrado com uma comissão de empregados. A definição dos valores a pagar está vinculada à avaliação do desempenho das equipes estabelecido para o período nos respectivos Programas de Ação e Planos de Metas Setoriais. Em 2001, R\$ 101,2 milhões foram distribuídos entre a totalidade dos empregados.

Em termos de benefícios aos empregados, destaca-se o Plano de Previdência Privada, que visa assegurar uma renda mensal complementar à aposentadoria paga pelo INSS. O Plano foi desenhado pela Embraer, juntamente com a BB Previdência.

## IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS

As contribuições sociais e taxas municipais, estaduais e federais, que medem parte do grau de contribuição que a Embraer

proporciona para a sociedade, por meio do pagamento de impostos, têm evoluído de forma contínua e significativa.



### QUALIDADE DE VIDA

Ao longo dos anos, a Embraer tem promovido um trabalho educativo, por intermédio de programas específicos desenvolvidos para a melhoria contínua da qualidade de vida dos empregados e dependentes.

Durante o ano, foram promovidas campanhas preventivas de saúde, de orientação vocacional aos dependentes com idade entre 16 e 21 anos e cursos de Educação Financeira. Realizaram-se ainda eventos internos para promover métodos de controle de *stress* e programas de integração dos empregados e familiares.

O Programa de Controle e Recuperação do Dependente Químico, criado em 1984, é uma referência no Brasil, já tendo sido apresentado também no exterior. O programa tem por objetivo proporcionar assistência profissional e confidencial aos empregados e dependentes que apresentam problemas de dependência química.

### INSTITUTO EMBRAER

Fundado em maio de 2001, o Instituto Embraer de Educação e Pesquisa é uma efetiva demonstração de compromisso da empresa com o apoio à transformação da sociedade brasileira por meio de ações de Responsabilidade Social Corporativa.

O projeto pioneiro do Instituto é a construção e operação, a partir de fevereiro de 2002, do Colégio Engenheiro Juarez de

Siqueira Britto Wanderley, voltado para o Ensino Médio. O colégio foi construído em um terreno da Embraer, com cerca de 31.000 m<sup>2</sup>, nas instalações da unidade de Eugênio de Melo (SP).

Além disso, por meio do Conselho Municipal da Criança e do Adolescente (CMDCA), a Embraer tem direcionado para projetos da iniciativa municipal recursos originados da renúncia fiscal do imposto de renda, conforme definido por lei federal.

### **INCENTIVO À CULTURA E PROGRAMAS SOCIAIS**

Em 2001, a Embraer destinou R\$ 4,5 milhões para iniciativas culturais (cinema, teatro e música), amparada pelas Leis Rouanet e do Audiovisual, e R\$ 1,2 milhão para programas de assistência social.

### **MEIO AMBIENTE**

O desafio de produzir aviões com responsabilidade ambiental está refletido no investimento em obras e equipamentos, visando a melhoria contínua e a prática de sempre observar ou mesmo superar as exigências legais. Assim como o avanço tecnológico não pode ser interrompido, entende-se que a atenção aos problemas ambientais também não pode ser menosprezada. Um dos esforços mais estruturados e importantes da Embraer tem sido a implantação do Sistema Integrado de Gestão do Meio Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho e Qualidade (SIGMASSQ), que é a expressão formal de seu compromisso em compatibilizar as atividades industriais e comerciais com os princípios do desenvolvimento sustentável, por meio de três aspectos principais: melhoria contínua, atendimento à legislação e prevenção à poluição e acidentes de trabalho.

Em 2001, esteve na ordem do dia o combate ao desperdício de água e energia elétrica. As iniciativas visaram fortalecer atitudes positivas e responsáveis na utilização e gerenciamento desses recursos, o que permitiu superar o período de racionamento de energia elétrica sem comprometer a produção e o nível de atividade.

### **RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA CSN**

Primeiramente, queremos agradecer aos nossos acionistas pela confiança na empresa; aos clientes, pela preferência por nossos produtos e serviços; aos fornecedores, pela importante relação de

parceria; e aos empregados, pelo esforço e dedicação que nos permitiram superar os desafios e os momentos difíceis de 2001.

Assim, nos 60 anos da CSN, nos sentimos renovados. Estamos desenvolvendo competências novas para enfrentar um cenário de negócios que se delinea mais competitivo, com elevadas escalas de produção e alterações no fluxo de comércio internacional. Temos consciência dos nossos desafios; no entanto, nossas vantagens competitivas e as estratégias traçadas nos deixam confiantes, pois somos uma empresa cada vez mais eficiente em criar soluções para os clientes, ampliando ainda mais nossa presença num mercado altamente competitivo como o do aço.

Benjamin Steinbruch  
Presidente do Conselho

## **A EMPRESA**

A CSN é uma importante geradora de soluções para seus clientes, envolvendo uma vasta gama de produtos intimamente ligados ao seu uso final: laminados a quente (para rodas, botijões, chassis), a frio (para utilidades domésticas), folhas metálicas (para embalagens) e chapas zincadas (peças para carroceria de automóveis e perfis para construção civil). Com um atendimento concentrado em segmentos específicos de consumo, por meio de Unidades de Mercado, a CSN busca adequar com excelência o seu produto às necessidades dos clientes.

## **LUCRO LÍQUIDO E EBITDA**

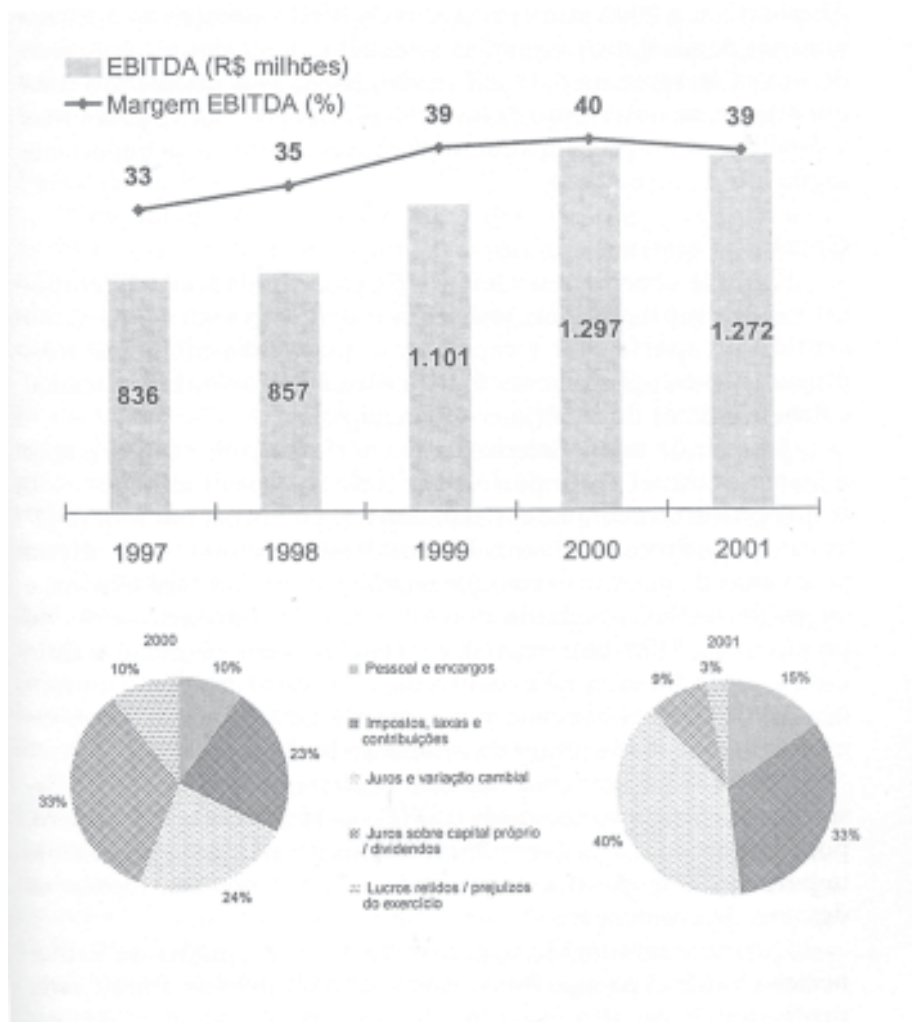
Alcançamos um lucro líquido de R\$ 296 milhões em 2001, resultado impactado negativamente pelas flutuações do dólar ao longo do ano, principalmente no último trimestre.

Na comparação com 2000, ano em que atingimos um lucro recorde de R\$ 1,6 bilhão, a queda do resultado deve-se, principalmente, ao ganho não recorrente com a venda das participações na Light e Valepar, naquele ano.

Apesar dos efeitos das grandes reformas do AF-3 e do LTQ-2, o Ebitda, indicador da geração operacional de caixa, atingiu mais uma vez a marca de R\$ 1,3 bilhão, correspondendo a 39% da receita líquida – uma das margens mais elevadas do setor (*Ver NE n° 24*).

## VALOR ADICIONADO

Em 2001 o valor adicionado totalizou R\$ 2,5 bilhões (*ver NE n. 23*), apresentando uma distribuição diferente em relação a 2000, principalmente devido à deliberação expressiva de dividendos e juros sobre o capital próprio, proporcionada pelo lucro recorde daquele ano.



## GOVERNANÇA CORPORATIVA

A CSN vem se destacando por sua transparência, agilidade e qualidade no fornecimento de informações ao mercado de capitais. A ABAMEC Nacional (Associação Brasileira de Analistas do Mercado de Capitais), em reconhecimento ao trabalho que vem sendo feito, agraciou a CSN com o prêmio de Melhor Empresa de Capital Aberto do ano 2000. A empresa tem dedicado esforços ao aprimoramento do nível de transparência adotado, com o desenvolvimento de novas ferramentas via *web*; além disso, está realizando uma importante pesquisa entre os investidores pessoas físicas, com vistas a detalhar estratégia para atrair novos investidores nesse importante segmento da nossa base.

## GESTÃO DE PESSOAS

Em 2001 procuramos alinhar nossos gestores à missão corporativa da empresa. Com isso, foram dados grandes passos no sentido de aperfeiçoar e capacitar o quadro de colaboradores, preparando-os para vencer desafios diante da conjuntura nacional e das incertezas do cenário econômico global.

A partir da nossa determinação em contar com uma formação mínima de nível secundário para todo o pessoal até 2004, 480 empregados receberam, em 2001, formação no Ensino Médio (2º grau), pelo Projeto Educar. Foram desenvolvidos, além disso, programas de aperfeiçoamento e reciclagem técnica para técnicos e engenheiros. Foi concluído também em 2001 o primeiro ciclo do programa de MBA Empresarial, em conjunto com a Fundação Dom Cabral, que formou 60 executivos, com objetivo claro de modernização dos sistemas e processos de gestão da empresa. Os investimentos totais foram da ordem de R\$ 2,2 milhões.

Em 2002, pretendemos manter a estratégia de investir no desenvolvimento humano, desde o nível operacional até o executivo, pois acreditamos que o capital humano é a matéria-prima mais importante da empresa, e só por meio dela será possível superar os desafios de crescimento.

Quanto à remuneração, consolidamos o Programa de Remuneração Variável para os Executivos, com o objetivo de atrair e reter profissionais de alto desempenho, estimular a cultura de res-



ponsabilidade por resultados, alinhando expectativa de recompensas e resultados e aumentando a competitividade do pacote de remuneração da empresa.

### LUCRO COMPARTILHADO

Em seu quarto ano de vigência, o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) confirmou mais uma vez o seu papel de eficiente instrumento de gestão e de motivação de pessoal. Em 2001 o total destinado foi de R\$ 31,8 milhões. Em 2000 foram R\$ 32,4 milhões. Estes valores representam 2,5% do EBITDA gerado a cada ano.

### PREVIDÊNCIA PRIVADA

Com um quadro social de quase 25 mil participantes, os benefícios pagos em 2001 pela Caixa Beneficente dos Empregados da CSN (CBS previdência) aos 17,1 mil aposentados, beneficiários e empregados em gozo de auxílio-doença ou invalidez atingiram cerca de R\$ 92 milhões.

Os canais de atendimento continuaram a apresentar significativa demanda ao longo do ano, e chegaram ao fim do período com aproximadamente 73 mil eventos. Os empréstimos foram a principal razão dos contatos dos participantes com a entidade, representando 30% dos atendimentos no ano, com a liberação de mais de R\$ 29 milhões, distribuídos em oito mil concessões.

O processo interno de modernização da entidade prosseguiu em 2001 com a conclusão da implantação dos principais módulos do sistema integrado de gestão (previdenciário e empréstimos), prevista para o primeiro quadrimestre de 2002. Dessa forma, estão se solidificando as bases para que a entidade estabeleça um sistema de atendimento remoto eficaz e capaz de assistir ao participante a todo momento.

Em 25 de janeiro de 1996, foi aprovada pela Secretaria de Previdência Complementar – SPC, a proposta de equacionamento da insuficiência de reservas. Considerando o conceito de solidariedade entre participantes e patrocinadoras, essa insuficiência foi equacionada a partir de janeiro de 1996, na proporção, à época, de 42,5% em 35 anos, pelos participantes, e de 57,5% em 30 anos, pelas patrocinadoras, pelos percentuais crescentes aplicados sobre a folha de pagamento de salário.

Esse equacionamento será objeto de revisão até junho de 2002, conforme compromisso assumido pela CBS Previdência e CSN com a SPC, visando adotar medidas para sustentar o equilíbrio dos seus planos de benefício, inclusive no tocante aos prazos de amortização das reservas, em conformidade com as condições verificadas em processo de reavaliação atuarial. Em 31 de dezembro de 2001, essa reserva a amortizar era de R\$476,1 milhões.

## **MEIO AMBIENTE**

O ano de 2001 consolida uma transformação positiva da CSN no trato com o meio ambiente. Em Volta Redonda, o principal pilar desse processo são as obras realizadas no âmbito do TAC – Termo de Ajustamento de Conduta.

Assinado em 27 de janeiro de 2000 com a Feema – Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente, a Semads – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável e a PGE – Procuradoria Geral do Estado, o TAC reúne 130 ações de controle ambiental a serem desenvolvidas no período entre a data da sua assinatura e dezembro de 2002. Tais ações garantem o pleno enquadramento das operações da Usina à legislação ambiental. Ao longo de 2000 e 2001, cumprimos os cronogramas acordados dentro das regras de adimplência definidas no TAC.

Em 2001 foram investidos R\$ 90 milhões em meio ambiente, que se somam a R\$ 113 milhões investidos no ano anterior.

No Tecar, as ações de controle ambiental empreendidas desde 2000 foram consolidadas em um Termo de Compromisso Ambiental, assinado com a Feema e a Semads em 30 de novembro de 2001. Em Criciúma e Siderópolis, no estado de Santa Catarina, tiveram continuidade ações para remediação de efeitos ambientais das atividades de mineração de carvão descontinuadas na década de 1980.

No que se refere à gestão ambiental, em 2001 foi confirmada pela empresa de auditoria norte-americana ABS a certificação da mina de Casa de Pedra pela norma internacional ISO 14001. As certificações da Usina de Volta Redonda e da GalvaSud estão previstas para 2002.

## AÇÃO SOCIAL

A Fundação CSN, que faz parte da estratégia corporativa de responsabilidade social empresarial da CSN, investiu em 2001 R\$ 11 milhões em projetos sociais que visam a educação para o trabalho em ensino técnico profissionalizante, meio ambiente e desenvolvimento comunitário. A partir da definição do seu foco – Educação para o Trabalho – a Fundação reavaliou as ações sociais que vinham sendo realizadas, em busca do aperfeiçoamento da aplicação dos projetos desenvolvidos nas comunidades onde atua.

Outro desafio em 2001 foi a identificação de ferramentas de avaliação que pudessem mensurar o desempenho dos projetos, com o objetivo de priorizar investimentos, adequá-los à necessidade do público atingido e viabilizar sua sustentabilidade. A inserção do indivíduo na vida produtiva, a descoberta de novos talentos, a formação de cidadãos e a capacitação profissional nortearam os projetos da Fundação CSN, que priorizam crianças e jovens.

## 5. INDICADORES DE DESEMPENHO: FINANCEIROS, ECONÔMICOS, AMBIENTAIS E SOCIAIS

### 5.1. Introdução

O novo paradigma da competitividade e da continuidade das entidades que buscam a liderança a nível mundial, passa pelo reconhecimento que esse novo paradigma está ancorado em **pessoas**.

**Clientes** que desejam qualidade, preços baixos e prazos adequados para os produtos que compram.

**Fornecedores** que produzem matérias-primas e insumos com qualidade, sendo portanto parceiros no processo de gerar produção agregada com valor percebido.

**Recursos humanos** que cada vez mais são motivados a se integrarem nos objetivos da qualidade das empresas, e que são continuamente solicitados a se empenharem na estratégia de gerar valor agregado, por meio de aperfeiçoamento e melhoria contínua de seu desempenho, colaborando no incremento da produção e na produtividade das entidades, com qualidade. As práticas contábeis tradicionais, todavia, não vêm ensejando o reconhecimento dos recursos humanos como verdadeiros ativos que são.

Os avanços que se tem tido no reconhecimento desse desiderato são, todavia, muitos frágeis, pífios até diríamos. Por que isso ocorre?

Por outro lado, pela leitura que fizemos dos modelos pesquisados, notamos que há uma insistência quase que unânime em mensurar esses recursos nos demonstrativos contábeis, unicamente pela ótica financeira.

Assim, os recursos humanos seriam avaliados exclusivamente como ativos monetariamente (o que está correto). O seu agregado de serviços, ou seja, sua contribuição para o resultado das entidades, não deve ser feito, no nosso entendimento, exclusivamente em termos monetários (ainda que necessário, porque o denominador comum monetário é o ente harmonizador das transações contábeis das entidades), devendo também levar em consideração outras medidas de valor, tais como:

- unidades físicas de produtos vendidos;
- produção física, produtividade, horas trabalhadas;
- qualidade e não qualidade dos produtos fabricados;
- diminuição/aumento de falhas e de refugos na produção;
- minimização de perdas e de desperdícios;
- impacto do acréscimo/decrécimo do absentéismo e do turnover, sobre:

\* produção e rentabilidade e outras variáveis, inclusive comportamentais, que são necessárias ao entendimento e à continuidade das entidades, que operam num contexto ambiental de qualidade total.

Afinal, o resultado econômico e financeiro é oriundo de transações que envolvem vendas de produtos e serviços, produção, horas trabalhadas, produtividade, qualidade e não qualidade, bem como outros recursos que contribuem para sua maximização e nos quais os recursos humanos têm uma importância capital na sua consecução.

Por que, então, não reconhecer esses eventos na Contabilidade? E como fazê-lo?

Face a isto, como introduzir mudanças nesse sistema, que o torne mais útil para os usuários da informação? A contabilidade, fazendo uso da abordagem sistêmica, pode fornecer uma série de indicadores de desempenho, físicos, qualitativos e financeiros, que devem ser reportados, de forma transparente, aos usuários da informação contábil.

Mencione-se, contudo, que no processo de mensuração dos recursos humanos necessário se faz considerar, como condição objetiva e determinante, a hipótese de aceitarmos que os recursos humanos representam ativos para uma entidade, no sentido de que têm potencial para **gerar valor adicionado**.

Sendo assim, podemos então mensurá-los contabilmente, bem como geri-los como se fossem ativos.

A gestão de Ativos Humanos está organizada em torno de cinco finalidades.

Em primeiro lugar, a direção de uma entidade deve adquirir um ativo. Em segundo lugar, deve mantê-lo. Em terceiro lugar, no caso de que seja um ativo humano, existe valor em desenvolver seu potencial. Em quarto lugar, o ativo deve aplicar-se ao trabalho para que foi designado. Finalmente deve ser gerido.

### *5.2. Indicadores básicos de desempenho: financeiros, econômicos, ambientais e sociais<sup>4</sup>*

Tendo como âncora o sistema de informação contábil, pode-se elaborar uma série de relatórios de indicadores, com saídas periódicas (diárias, mensais, semestrais e/ou anuais), que permitirão um acompanhamento do desempenho das entidades, além de favorecer o confronto do efetivamente realizado com o planejado.

Esses relatórios, pela informação que reportam, pelo conteúdo, abrangência e por sua transparência, tornarão possível a quem os analisar, um melhor posicionamento do andamento das atividades das entidades. Contribuirão, também, para o acompanhamento e o controle, bem como para tomada de decisões dos usuários da informação.

Entre outros indicadores de desempenho que podem ser reportados destacam-se:

- produção, produtividade, valor adicionado;
- qualidade da produção, não qualidade;
- absentéismo, rotação no emprego;
- gastos para a geração de um emprego;

---

4. Para maiores informações, consulte o capítulo oito do livro: Balanço Social, de Tinoco, op.cit.

- treinamento de funcionários x produção incremental;
- gastos de formação/gastos operacionais;
- indicadores de apoio de desempenho de recursos humanos, tais como:

- recrutamento e promoção, remuneração e outros encargos/despesas operacionais;

- remuneração da direção/remuneração total;

- indicadores de estabilidade no emprego, estrutura de pessoal.

Esses indicadores, juntamente com os indicadores contábeis e financeiros de rentabilidade e desempenho, tais como: Roe, Roa, Ebtida, Eva, Mva, lucro por ação e outros tradicionais de liquidez, permitem uma divulgação mais aberta e transparente do desempenho das organizações.

**Relação Produção/Pessoal**

$$\text{Relação Produção/Pessoal} = \frac{\text{PRODUÇÃO}}{\text{PESSOAL DA PRODUÇÃO}}$$

Significado: Indica a produção média de unidades físicas de produto, por funcionário, em determinado Centro de Resultado, no período de, por exemplo, maio/x7; Quanto maior, melhor;

Exemplo: Produção do Produto “A” realizada no Centro de Resultado “Z” - 100.000 unidades, no mês de maio/X7  
Número de funcionários, alocados diretamente, no Centro de Resultado “Z”, em maio/X7 - 500 funcionários

Resultado:  $100.000/500 = 200$  unidades/homem/mês, em maio x/7.

**. Produtividade do Trabalho**

$$\text{Produtividade do trabalho} = \frac{\text{Valor da Produção em T1 / To}}{\text{Volume de horas consumidas em T1 / To}} - 1$$

Significado: mede a relação entre o valor da produção obtida e as horas da mão-de-obra utilizada. Esta produtividade é aparente, porque refere-se a um só fator de produção, ou seja o trabalho humano.

Exemplo: Produção do Produto “A”, no Centro de Resultado “G”, no mês de ..... \$5.000.000,00;  
Produção do Produto “A”, no Centro de Resultado “G”, no mês de .... do ano anterior \$ 4.750.000,00;  
Horas/homens, de mão-de-obra direta alocadas ao Produto “A”, no Centro de Resultado “G”, no mês de .....80.000 horas/homens;  
Horas/homens, de mão-de-obra direta alocadas ao Produto “A”, no mês de ... do ano anterior, no CR “G” ..79.000 horas/homens;

$$\text{Resultado} = \frac{\$5.000.000 / \$4.750.000}{80.000 / 79.000} - 1;$$

$$\text{Resultado} = \frac{1,0526}{1,0126} - 1 = 1,0394 - 1;$$

Resultado = 0,0394, ou, 3,94% de incremento de produtividade no período.

• Exemplos de Indicadores

**SÍNTESE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE CAPITAL HUMANO  
INDICADORES CONTÁBEIS E GERENCIAIS DE PESSOAS**

ATIVIDADE		2000	2001	2002	2003
DESCRIÇÃO	FÓRMULA				
1 – Relação Produção Física / Pessoal	$\frac{\text{Produção em Volume}}{\text{Horas/homens Trabalhadas}}$				
2 – Taxa de Variação da Produção	$\frac{\text{Produção do ano}}{\text{Produção no ano anterior}} - 1$				
3 – Horas/Homens Alocadas X Planejadas	$\frac{\text{Horas/homens Trabalhadas}}{\text{Horas/homens Planejadas}}$				

PRODUTIVIDADE		2000	2001	2002	2003
DESCRIÇÃO	FÓRMULA				
1 – Produtividade	$\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$				
2 – Produtividade do Trabalho	$\frac{\text{Valor da produção atual} / \text{Valor anterior}}{\text{Horas/homens Trabalhadas no ano} / \text{ano anterior}} - 1$				
3 – Produtividade do Ativo Fixo	$\frac{\text{Valor Adicionado Bruto}}{\text{Ativo Imobilizado Fixo Operacional}}$				
4 – Produtividade Total	$\frac{\text{Produção do ano} / \text{Prod. ano anterior}}{\text{Custos dos insumos no ano} / \text{Custos ano anterior}} - 1$				

VALOR ADICIONADO BRUTO		2000	2001	2002	2003
DESCRIÇÃO	FÓRMULA				
1 – Taxa de Valor Adicionado Bruto	$\frac{\text{Valor Adicionado Bruto}}{\text{Vendas de Produtos ou Serviços}}$				
2 – Valor adicionado por Hora e "CR"	$\frac{\text{Vendas} - \text{Compras de outros CR's} - \text{Compras externas}}{\text{Volume de Horas/Homens Trabalhadas no CR}}$				
3 – Taxa de Variação do V A B	$\frac{\text{VAB no ano} / \text{Vendas do ano}}{\text{VAB no ano anterior} / \text{Vendas do ano anterior}}$				

QUALIDADE		2000	2001	2002	2003
DESCRIÇÃO	FÓRMULA				
1 – Peças Defeituosas	$\frac{\text{Peças Defeituosas}}{\text{Peças Produzidas}}$				
2 – Reclamações de Clientes	$\frac{\text{Total de Reclamações no Ano}}{\text{Total de Clientes Atendidos no Ano}}$				



RENTABILIDADE					
DESCRIÇÃO	FÓRMULA	2000	2001	2002	2003
1 – Emprego	$\frac{\text{Vendas do Período}}{\text{N}^\circ \text{ médio de Empregados do Período}}$				
2 – Retorno do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucros do Período}}{\text{Patrimônio Líquido Médio do Período}}$				

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS					
DESCRIÇÃO	FÓRMULA	2000	2001	2002	2003
1 – Média Salarial da Mão-de-Obra	$\frac{\text{Massa Salarial Anual da Empresa}}{\text{N}^\circ \text{ Médio de Funcionários x 12 Meses}}$				
2 – Qualificação da Mão-de-Obra	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Efetivo de Técnicos}}{\text{Efetivo Total da Entidade}}$				
3 – Estabilidade no Emprego	$\frac{\text{Tempo Médio de Permanência no Emprego}}{\text{Tempo Médio de Permanência na Empresa}}$				
4 – Investimento para Geração de Emprego	$\frac{\text{Investimento na Geração de Emprego}}{\text{Empregos Gerados}}$				

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMERICAN Institute of Certified Public Accountants. Accounting Terminology Bulletin N. 1, *Review and Resume*, New York: AIA, 1953.
- BNDES: *Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social* (Relato Setorial n. 1, da AS/GESET). Rio de Janeiro, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Balço Social e Outros Aspectos da Responsabilidade Social Corporativa* (Relato Setorial n. 2, da AS/GESET), Rio de Janeiro, 2000.
- CHRISTOPHE, Bernard. *L'expert-comptabilité face à la comptabilité environnementale*. Revue Française de Comptabilité: Paris, n. 235, juin 1992.
- DANZIGER, Raymond. *Le bilan social, outil d'information et de gestión*. 1. ed. Bordas, Paris, 1983.
- EXAME – Maiores e Melhores (diversos números).
- FASB. Statement Of Financial Accounting Concepts, n. 6. December, 1985.
- FITZ-ENZ, Jac. *El Valor Anãdido por la Dirección de Recursos Humanos – Una Nueva Estrátégia para los 90*. Ediciones Deusto, Bilbao, Espãna, 1994.
- FLAMHOLTZ, Eric. *Human Resource Accounting*. Dickenson Publishing. Company Inc: California, USA, 2000.
- GRÖJER, Jan-Erik; JOHANSON, Ulf. *Human resource costing and accounting*. Joint Industrial Safety Council/Sweden, 1991.
- IJIRI, Yuji. *The Foundations of Acconting Measurement – A Mathematical, Economic and Behavioral Inquiry*. New Jersey: Prentice Hall, 1967.
- IUDICÍBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Utilização de informações contábeis para finalidades econômicas*. São Paulo: Boletim do contador, n. 145, Ibracon, junho de 1990.

- JOHANSON, Ulf et al. *Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard: A literature survey of experience with the concepts*. School of Business Stockholm University, 1998.
- JOHNSON, H. Thomas. *Relevância recuperada – empowerment delegando poder e responsabilidade para crescer*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LIKERT, Rensis. *The Human Organization: Its Management and Value*. Mc Graw-Hill Book: Company, N.Y. USA, 1967.
- MARTINS, Eliseu. *Balanço Social – idéia que merece permanecer*. Gazeta Mercantil, São Paulo, 18/09/1997, caderno A.
- MARQUÊS, Edmond. *Le bilan social, L'homme, l'entreprise, la cité*. 1. edition, Dalloz, 1978. 7. ed. São Paulo: Difusão Editorial, 1982.
- MATHEWS, M.R. *Social and environmental accounting: a practical demonstration of ethical concern?* Journal of business ethics. Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, vol. 14, n.8, p. 663, aug., 1995.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PORTER, Michael E. *America's Green Strategy*. Scientific American, abril 1991.
- RIBEIRO, Maisa de Souza. *Custeio das atividades de natureza ambiental*. Tese de Doutorado, FEA-USP, 1998.
- RICCIO, Edson Luis. *Uma contribuição ao estudo da contabilidade como Sistema de Informação*. Tese de Doutorado. FEA-USP, 1989.
- RICHARD, Jacques. *Analyse Financière et Audit des Performances*. Paris: La Villeguérin Editions – Septembre 1993 .
- RIOLI, Vladimir. *Seminário Balanço Social – Participação X Responsabilidade Empresarial*. São Paulo: ABAMEC Nacional, 1997.
- SANTOS, Ariovaldo dos. *Demonstração do Valor Adicionado – DVA – Um instrumento para medição da geração e distribuição de riqueza nas empresas*. Tese de Livre Docência, FEA/USP, 1999.
- SCHULTZ, Theodore W. *O capital humano: investimentos em educação e pesquisa*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- TINOCO, João E. P. *Balanço Social – uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações*. São Paulo: Atlas, 2001.
- TINOCO, João E.P. *Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos*. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Balanço Social – uma abordagem sócio-econômica da contabilidade*. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1984.
- \_\_\_\_\_. *Relatório de Administração e Balanço Social*. *Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul* n. 74, Jul/Set 1993.
- UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. *Balanço Social 2000*. São Leopoldo – RS.