

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**HÉLTON CRUZ SOARES**

**OS INDICADORES ADOTADOS NA REMUNERAÇÃO DE CEO'S DAS  
EMPRESAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS USADOS NA [B]<sup>3</sup>**

**CRICIÚMA**

**2019**

**HÉLTON CRUZ SOARES**

**OS INDICADORES ADOTADOS NA REMUNERAÇÃO DE CEO'S DAS  
EMPRESAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS USADOS NA [B]<sup>3</sup>**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Graduação Bacharelado no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Realdo de Oliveira da Silva

**CRICIÚMA**

**2019**

**HÉLTON CRUZ SOARES**

**OS INDICADORES ADOTADOS NA REMUNERAÇÃO DE CEO'S DAS  
EMPRESAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS USADOS NA [B]<sup>3</sup>**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Graduação Bacharelado, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 02 de Dezembro de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Realdo de Oliveira da Silva - Mestrando - (UNESC) - Orientador

Prof. Manoel Vilsonei Menegali - (UNESC)

Prof. Ângelo Natal Périco (UNESC)

**Dedico este trabalho aos meus pais, Ruth e Domingos Soares, que são meus maiores apoiadores.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por conceder o dom da vida e por se longânimo em seu Amor. A meus pais por me auxiliarem sempre nesta jornada, e minha adorável filha, Mírian Soares, por ser doce e gentil comigo. Agradeço também, não menos importante, a todos os professores que se dedicam a nos ensinar a sermos pessoas valiosas e contribuintes a sociedade, e de uma forma especial a professora Milla Lúcia Magalhães, que desde as primeiras fases, me auxiliou e orientou. Agradeço a meus queridos amigos acadêmicos Carol Réus, Ana Paula Menegon, Gustavo Cabreira e Marieli Studizink que com paciência e espírito de equipe, contribuíram para minha formação acadêmica. Mostraram a importância da amizade e de um relacionamento de parceria duradouro. A todos esses os meus maiores agradecimentos.



**“O encontro da preparação com a oportunidade gera rebento que chamamos sorte.”**

**Anthony Robbins**



Hélton Cruz Soares<sup>1</sup>

Realdo de Oliveira da Silva<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente estudo aborda a questão dos indicadores de desempenho e sua forma de utilização para mensurar a remuneração de gestores, a fim de que possam desenvolver suas habilidades direcionadas aos objetivos estratégicos da organização. Têm por objetivo apresentar quais indicadores de desempenho foram usados para direcionar a remuneração dos CEO's em 40 empresas Industriais listadas na Bolsa de Valores nos anos de 2016 a 2018, resultando em 120 formulários pesquisados. O desenvolvimento das informações sobre os indicadores mostrará quais são os mais relevantes, mais utilizados, para motivar a gestão dos administradores e alinhar seus objetivos com os da empresa, assim elevando seu desempenho. Foi utilizado o método quantitativo, documental e descritivo, avaliando os 120 formulários de referência das empresas pesquisadas. O resultado da pesquisa mostrou que os indicadores mais usados pelas empresas estão ligados ao desempenho individual e EBITDA. O estudo se torna relevante pelo fato de analisar como a remuneração interfere no desempenho dos gestores e consequentemente no desempenho da empresa.

**PALAVRAS – CHAVE:** Remuneração de executivos. Indicadores de Desempenho. Conflito de Agência.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 09 – Contabilidade Gerencial.

## 1 INTRODUÇÃO

Tavares (2018), afirma que gerir uma organização levando em conta indicadores de desempenho como seu norteador para organizar objetivos dentro das organizações é uma das formas mais seguras, uma vez que aquilo que não é medido, não pode ser gerenciado e o que não está sendo gerenciado não pode receber melhorias. Assim, observa-se que medidas de desempenho representam um indicador fundamental para busca de melhorias contínuas no processo gerencial e produtivo da organização.

Os indicadores de desempenho surgem para um melhor direcionamento na medida de desempenho, sendo que deve ser de conhecimento de todos e de fácil entendimento para as pessoas que fazem uso e/ou estão ligados a ele. Estes indicadores devem contribuir com informações necessárias para que as tomadas de decisões sejam assertivas, levando em consideração os pontos críticos que comprometem o desempenho dos gestores no desenvolvimento de suas atividades (TAVARES, 2018).

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Mestrando, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



A eficiência dos processos gerenciais está diretamente ligada às informações que os indicadores de desempenho fornecem para gerir com eficácia os objetivos organizacionais. As decisões corretas passam a ter maior valor no momento em que as expectativas atribuídas aos indicadores de desempenho possam avaliar significativamente as decisões dos gestores (PANOSSO; LARENTIS; FACHINELLE; ANTONELLO; CAMARGO, 2017).

Ter bons indicadores é fundamental para se tomar boas decisões. Esses indicadores precisam estar conectados com o que se espera medir estando ao alcance das metas e objetivos da organização, empregando informações do tipo financeira e não financeira. Os indicadores devem agregar informações que sejam relevantes para o contexto que a organização está inserida, tornando-se mais fáceis de serem entendidas fazendo com que a comunicação entre gestores se torne mais organizada (TAVARES, 2018).

Visando alcançar objetivos estratégicos, as organizações têm utilizado sistemas de incentivos na tentativa de apaziguar conflitos de agência, isso faz parte da estratégia organizacional que tem por objetivo ajustar os interesses de acionistas e gestores, afirma Silva, Silva, Luca e Vasconcelos (2018).

Teoria de Agência se dá quando um ou mais interessados, chamado de principal, contrata serviços de terceiros, para que possa tomar decisões em seu favor. Tal função dá autonomia ao agente, onde o principal espera que o mesmo tome decisões a seu favor e seus interesses sejam alcançados. Em contrapartida o agente também tem seus próprios interesses, divergindo com o principal. Este confronto se torna um Conflito de Agência, onde se for muito intenso, pode acarretar desvalorização de mercado para a organização (JUNQUEIRA; SOARES; MESQUITA, 2014).

Do ponto de vista da Teoria de Agência os acionistas devem criar mecanismos de incentivos permanentes na forma de tornar a remuneração dos gestores mais atraentes e desafiadora. O equilíbrio salarial é uma forma que a organização tem de compensar os gestores em função de unificar objetivos, agregar valores para tomada de decisões mais arriscadas, reter talentos e posicionar os gestores em forma estratégica e garantir lealdade (SILVA; SILVA; LUCA; VASCONCELOS, 2018).

De acordo com a Teoria de Agência, a remuneração é uma estratégia de incentivo para compensar os gestores no desenvolvimento de sua função. A remuneração tem sido uma ferramenta de adaptação em um mundo globalizado onde há inúmeras modificações ocorrendo periodicamente, seja de processo, de pessoas ou de produção, pois o salário bem estruturado é visto como uma forma de motivação dentro das organizações, afirma Ferreira, Oliveira e Lima (2018).

A remuneração deve ser usada como uma forma estratégica na organização para um aperfeiçoamento de seus processos, aumento na competitividade, tirando a visão de custo para as empresas (PEREIRA; WOOD, 1995).

Os gestores passam a ser remunerados por seus feitos realizados dentro da organização, suas características individuais, o cargo que exerce, etc. São fatores a serem considerados também, suas habilidades, crescimento profissional, experiências adquiridas, educação continuada, etc. A remuneração passa a ser um direcionador de objetivos na organização, alinhando sua estrutura de negócio e estratégias, assim, a remuneração se torna um fator de motivação, convergindo seus interesses e valores a um bem comum (PEREIRA; WOOD, 1995).



Dentro desta perspectiva, este estudo tem como problemática: como os indicadores de desempenho profissional são usados para definir a remuneração de CEO's pelas empresas industriais brasileiras listadas na [B]<sup>3</sup>? Para responder este questionamento, tem-se por objetivo geral pesquisar nos relatórios disponibilizados na [B]<sup>3</sup> as práticas das empresas industriais listadas no que tange à forma de remunerar o desempenho profissional dos CEO's. Com isto, tem-se por objetivos específicos: Analisar quais indicadores são adotados pelas empresas para a remuneração dos CEO's; Identificar como os indicadores são analisados pelas empresas; Descrever, quais e como, levando em consideração a teoria, os melhores indicadores de desempenho são usados para melhor remunerar seus agentes; Identificar o percentual de remuneração fixa e variável usados na remuneração dos gestores.

Muitos estudos já foram realizados ao longo dos anos, a fim de contribuir com a literatura brasileira, demonstrando a relevância para estudantes e pesquisadores sobre a área aqui apresentada. Sendo assim, vem contribuir para que empresas se sintam mais confiantes em divulgar as informações referentes a remuneração dos executivos, mostrando a importância de criar mecanismos de desempenho para a atuação dos acionistas em conjunto com os objetivos da empresa, utilizando-se de indicadores para uma remuneração valorizada e ligada ao seu desempenho.

Este estudo divide-se em cinco seções. A primeira é Introdução, seção um, na segunda seção é apresentado o Referencial Teórico que trata de governança corporativa e teoria de agência, remuneração de executivos e medidas de desempenho. A terceira seção é composta pelos procedimentos metodológicos. Em seguida a quarta seção discursão dos resultados e pôr fim a quinta seção com as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Governança Corporativa e Teoria de Agência**

Em muitas corporações existe a imagem do proprietário onde o mesmo é quem toma as decisões sozinho em favor de sua empresa, mas nos tempos modernos as empresas vêm se adaptando a uma nova forma de gestão de negócios, em que há função de propriedade e controle, ou seja, a pessoa dona do capital e seus gestores. O conflito de interesse que há entre esses dois atores é o objeto de estudo da Teoria da Agência (SILVA; SILVA; LUCA; VASCONCELOS, 2018).

Saber separar propriedade e controle é um benefício que a governança corporativa traz para a organização e gerenciamento de uma corporação. Com isso os proprietários contratam, gestores para administrar os ativos gerados pelas empresas, com intuito de incorporar qualidade e como consequência atingir os objetivos esperados pelos sócios (SANTOS; ALMEIDA, 2019).

A governança corporativa é um meio de monitoramento das organizações que ajuda a garantir os direitos dos acionistas, disponibilizar informações que auxiliem no monitoramento dos gestores em suas tomada de decisões, meios que proporcionem mecanismos que assegure os direitos dos diferentes stakeholders, assegurar uma relação próxima e harmônica entre o proprietário, conselho de



administração e direção executiva. Portanto, a governança estabelece boas práticas entre os proprietários e gestores, conduzindo seus interesses com o objetivo de fortalecimento e otimização do valor da organização (BENETTI; KELM; SEIBERT; BAGGIO, 2019).

O sistema de governança corporativa está vinculado a uma série de procedimentos administrativos que visa conduzir a relação entre acionistas e gestores de forma harmônica. Assim proporciona métodos eficazes para uma boa avaliação e incentivos, com o objetivo de proporcionar um bom relacionamento entre eles, evitando assim o conflito de agência (ALBUQUERQUE, 2019).

É da separação entre de quem é a propriedade e de quem é o controle, que surge o problema da agência, explica-se pelo fato de uma parte querer a maximização de suas riquezas e a outra parte seus interesses, valorização dos resultados e consequentemente sua remuneração (SILVA; SILVA; LUCA; VASCONCELOS, 2018).

A Teoria de Agência esclarece o conflito entre dois ou mais elementos, onde um deles é o agente do outro, denominado de principal. Este remunera o gestor para que venha realizar atividades em detrimento do principal. Nessa relação, espera-se que o gestor tome as decisões em favor do principal, mas ambos mantêm um relacionamento de corporação, que é definido com objetivos, metas e estratégias. Deste modo acabam por possuírem diferentes atitudes em relação ao objetivo final e aos riscos (DALMÁCIO; CORRAR, 2007).

A relação de agência é um acordo entre duas partes, ou mais, onde, o principal, contrata uma outra, que é o agente, para que este execute alguma tarefa, sendo que o agente receberá instruções em prol da tomada de decisões. Neste intrigante relacionamento repleto de interesses, se pode notar que é praticamente improvável que o agente assegure as melhores decisões partindo do olhar atento do principal. Pois este por sua vez, visa o maior lucro possível e não o máximo e supostamente o proprietário da organização, deseja aumentar ao máximo a riqueza da empresa. (DALMÁCIO; CORRAR, 2007).

Elaborada por Jensen e Meckling em 1976, a luz de trabalhos seminais de Alchian e Demsetz, a Teoria de Agência pretende garantir as decisões dos gestores, em detrimento de um sistema de compensação que motive suas atitudes em favor das preferências do principal. No interior das corporações as questões se resolvem entre uma quantidade considerável de acionistas, em continuação acaba-se por entender que quem controla efetivamente a organização é a administração. A incerteza do futuro pôde gerar prosperidade ou falência (ou efeitos medianos), essa incerteza precisa ser considerada na efetivação dos contratos a estabelecer (NASSIF; SOUZA, 2013)

Para diminuir o conflito de agência, ou seja, minimizar a divergência entre acionistas e gestores, usa-se contratos formais e informais. A ideia de formalidade, é dirigida por normas e estatutos, que dimensionam os direitos e deveres que sustentam a relação entre ambos e devem ser assinados pelas duas partes. O contrato baseado na informalidade, é aquele assegurado por costumes que vão sustentar e assegurar a relação entre acionistas e gestores (SILVA; SOUSA; LEITE, 2011).

Os custos de agência para minimizar e até eliminar os conflitos de interesses entre o principal e o gestor, são necessários. Esses custos visam a conciliação de objetivos entre os interessados. A governança corporativa, no desempenho de suas funções, não pode prever o comportamento dos gestores, por isso requer um custo



mais alto para a solução de problemas com os conflitos de agência. Do ponto de vista da teoria de agência, pode haver maiores custos, quando há uma falta de conduta ética por parte dos gestores e quebra de contratos (SANTOS; ALMEIDA, 2019).

Ocasionalmente esse conflito, são usados mecanismos de bonificações para agregar valor motivacional ao gestor, ou seja, as despesas geradas pela necessidade de solução desse quadro. A apresentação desses custos viabiliza, não só a solução dessas divergências, mas também a comprovação da lealdade nas decisões tomadas pelos gestores. Mensurar essa demanda não soluciona o caso por completo, pois o principal pode diagnosticar que a tomada de decisões inadequadas por meio dos gestores, pode vir a dificultar seu aumento de riqueza. (SILVA; SILVA; LUCA; VASCONCELOS, 2018).

A proposta de incentivos financeiros para com os gestores, vem como uma estratégia para minimizar os conflitos de agência e melhorar o desempenho financeiro. Dito isto, esses incentivos, são uma forma de alinhar os objetivos entre gestores e acionistas, proporcionando um alinhamento entre as perspectivas organizacionais (SILVA; SILVA; LUCA; VASCONCELOS, 2018).

A remuneração corresponde ao desempenho dos administradores nas organizações, desde que bem alinhadas com os interesses entre principal e agentes. Gerir uma organização nos tempos contemporâneos, requer muita capacidade e talento, visto que o mercado está cada vez mais competitivo. Um dos maiores incentivos motivacionais utilizados pelas empresas têm sido a remuneração, que vem sendo medida pela importância da função e desempenho individual de cada colaborador (FERREIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2018).

O desempenho na execução de suas funções, a conquista de metas e o sucesso no alcance dos objetivos, têm sido indicadores a considerar na remuneração dos gestores, sendo esta, bem valorizada, uma recompensa pelos serviços prestados, levando em conta a base de mercado. Podendo ser ressaltada o valor pessoal, que é atribuído ao modelo eficaz de gestão adotado, interligado com a governança corporativa (FERREIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2018).

## 2.2 Remuneração de Executivos

Uma das melhores práticas para remediar conflitos de agência entre principal e gestor é uma boa prática de remuneração, a qual trará benefícios para ambas as partes. Um plano bem estruturado de remuneração irá trazer três benefícios para as organizações: atrair os melhores executivos com custos baixos, reter os executivos mais talentosos com custo baixo, incentivar os executivos a tomarem decisões que agreguem valor para a empresa e assim valorizem suas ações (SOUZA; DUQUE; SILVA, 2016).

Uma estrutura de remuneração, de forma resumida, segue a seguinte forma: salário base; bônus anual vinculado ao desempenho contábil; opções de ações e planos de incentivos a longo prazo (SOUZA; DUQUE; SILVA, 2016).

A remuneração é um forte meio pelo qual os interesses da corporação são alinhados. Compensar os executivos com uma boa remuneração pode minimizar os conflitos de interesse, e motivar com intenção de que suas decisões contribuam para um aumento de sua riqueza. É relevante ressaltar que uma remuneração fixa não é sinônimo de ausência de conflito, pois o gestor pode se sentir em uma zona de



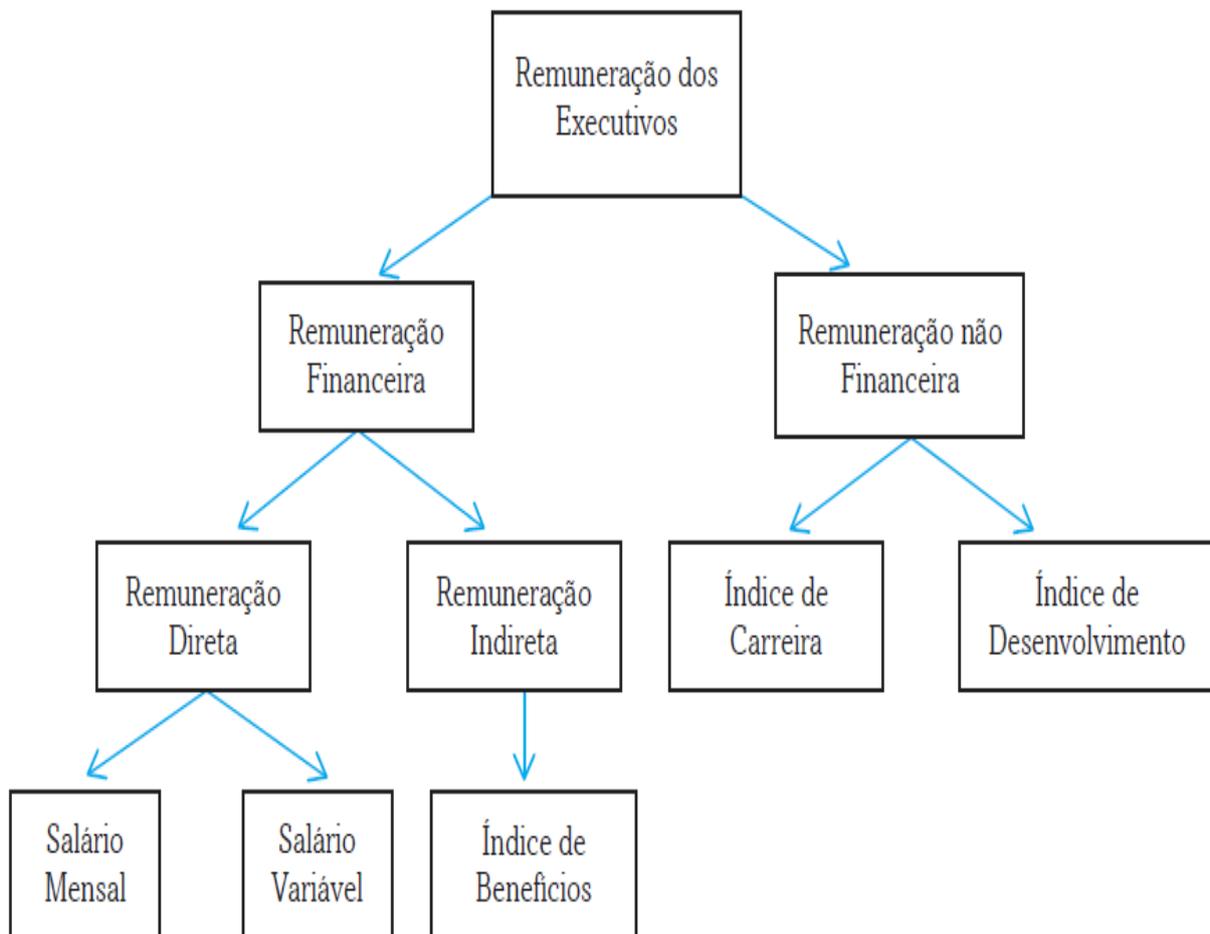
conforto e até mesmo não se sentir motivado a assumir riscos maiores (ERMEL; MONTE, 2018).

A remuneração pode ser dividida entre fixa ou variável, sendo que a primeira é usada para compensar gestores que não gostam de correr altos riscos e contribui também, como indicador para a utilização da remuneração variável. A segunda vem como uma forma de motivar os gestores a aumentar os resultados da empresa, em vista de que uma parte desta remuneração provem do desenvolvimento econômico da organização (ERMEL; MONTE, 2018).

Remuneração fixa está vinculada ao cargo, função que o gestor desenvolve dentro da organização, essa é estabelecida por contrato. Já a variável está ligada as metas individuais, em grupo ou da empresa, vinculada a bonificações (LOPES; GASPARETTO; SCHNORREBERGER; LUNKES, 2017).

A remuneração dos Executivos pode ser dividida em Financeira e Não Financeira, como mostra a figura 1.

**Figura 1: Classificação das formas de Remuneração de Executivos**



Fonte: Ferreira, Oliveira, Lima (2018)

No esquema, conforme figura 1, demonstra-se a separação entre remuneração financeira e não financeira, não contendo a descrição de curto e longo prazo. Na remuneração financeira houve a separação entre, direta e indireta. Salário



mensal e variável podem incluir as remunerações fixas e variáveis (SOUZA; DUQUE; SILVA, 2016).

A remuneração direta está ligada pontualmente ao bônus recebido, comissões, prêmios e o salário base. Estas, entende-se como remuneração fixa e variável, paga-se através de metas, objetivos, lucros, salário ou horas de trabalho. A participação nos lucros e remuneração por resultados, são as formas variáveis de remuneração dos administradores, sendo que o desempenho individual foi uma das formas que alavancou este tipo de pagamento, essa é uma forma de complementar seu salário fixo (FERREIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2018).

A indireta caracteriza-se por ser uma remuneração que vem através de pagamentos de “planos de benefícios, serviços sociais, que incluem férias, gratificações, gorjetas, adicionais, entre outros serviços oferecidos, objetivando segurança e conforto. A soma do salário direto com o indireto constitui a remuneração final (FERREIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2018).

É importante salientar que há outras maneiras de remuneração que compõem os pacotes de benefícios econômicos, sociais e financeiros. Tais benefícios são caracterizados como remuneração estratégica, a fim de compensar executivos que se destacam em suas funções em detrimento de outros, retendo talentos nas organizações (LOPES; GASPARETTO; SCHNORRENBARGER; LUNKES, 2017).

Essa estratégia visa valorizar o gestor no desempenho de suas atividades individuais em três áreas primordiais: habilidade, conhecimento e atitudes. A organização irá avaliá-lo e recompensá-lo conforme seu desempenho quanto a contribuição positiva a partir da estratégia de remuneração, isso refletirá em seu salário durante certo período (LOPES; GASPARETTO; SCHNORRENBARGER; LUNKES, 2017).

Entender as capacidades que o líder precisa desenvolver, está intimamente ligada à uma equipe que executa efetivamente suas atividades com maestria. Aquele que está à frente da equipe precisa desenvolver as áreas de: habilidade, conhecimento e atitudes, para alcançar as metas propostas pela empresa e assim incentivar seus liderados, manter esse processo é alcançar um nível melhor de produtividade e conseqüentemente um visível lucro (MELO; SILVA, 2019).

As competências humanas são as combinações sinérgicas dessas habilidades, expressas através do desempenho profissional, podem ser relacionadas de forma individual ou de equipe propriamente dita. Auxiliam na junção que precisa existir entre o processo individual e o estratégico da empresa, essa concepção toma amplitude nas diversas dimensões de trabalho (BRANDÃO; et al, 2008).

Recompensar financeiramente motiva o gestor a crescer também no sentido de conhecimento, manter um plano de remuneração adequado ao profissional para suas atribuições o incentiva a ir em busca de uma formação mais adequada e adaptada as necessidades de seu contexto. Assim este pode alcançar um melhor desempenho nas demandas á ele propostas, falar desse tema é abordar a questão de educação continuada e evidenciar que isso o torna o tão idealizado pelo recrutamento (MARQUART; LUNKES; ROSA, 2012).

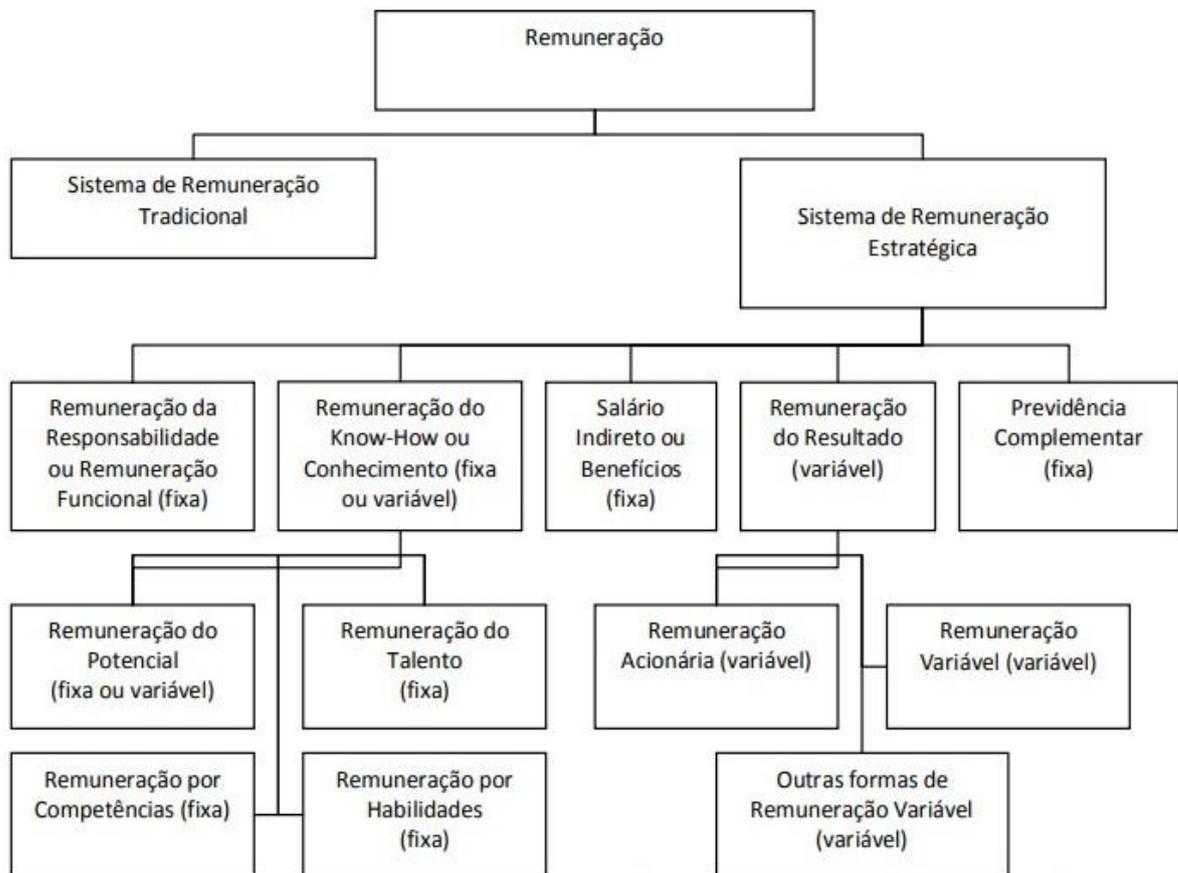
A remuneração Não Financeira está ligada ao desempenho individual de cada gestor, sua forma de administração, seus objetivos para a organização, seu alinhamento com as metas e estratégias organizacionais e conseqüentemente o alcance dos objetivos da empresa, mostram sua intimidade e ligação com a governança corporativa (FERREIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2018).



A motivação tem uma grande ligação com a remuneração e o desempenho individual de cada colaborador, estando ligada à estratégia da entidade e ao controle de custos. Portanto, as competências individuais podem ser recompensadas de acordo com as realizações das metas empresariais (SILVA; SILVA; LUCA; VASCONCELOS, 2018).

O sistema de remuneração respeita uma síntese, conforme é possível apreciar na figura 2:

**Figura 2: Síntese geral das divisões da remuneração**



Fonte: Maquart, Lunkes e Rosa (2012)

Conforme a figura 2, se consegue apreciar a dinâmica das remunerações de forma simples, observando que o desempenho individual dentro das organizações segue alguns fatores importantes como: responsabilidade, relacionamento, missão, representatividade e comprometimento. Os desafios propostos pelas organizações são avaliados pelo alcance dos resultados, ligados aos objetivos estratégicos. Perceber essa questão é associá-la à um diferencial de competitividade (MARQUART; LUNKES; ROSA, 2012).

A remuneração estratégica nos mostra um ponto relevante, que não é apenas criar um salário tradicional, mas proporcionar métodos estratégicos para que os gestores possam ser valorizados conforme seu desempenho e benefício para a organização (NICHELE; STEFANO; RAIFUR, 2015).

A prática da remuneração estratégica nas organizações visa a competitividade no mercado, retendo gestores mais talentosos e qualificados,



usando critérios como: empreendedor, criativo, que tenha iniciativa e que traga resultados. Os objetivos das organizações devem estar vinculados a remuneração de seus executivos, assim poderá alcançar resultados em conjunto e não somente individuais (NICHELE; STEFANO; RAIFUR, 2015).

A remuneração estratégica nada mais é que uma forma de motivação para o desempenho de seus colaboradores, tem o intuito de reter os profissionais mais talentosos, apontando que a motivação irá depender de quais artifícios a empresa irá proporcionar com a finalidade de que os gestores alcancem os objetivos sugeridos (NICHELE; STEFANO; RAIFUR, 2015).

### 2.3 Medida de Desempenho

A medida de desempenho é um assunto altamente discutido, porém pouco definido, pois é tratado de forma genérica. Um sistema de medição que serve para gerenciar informações usadas para tomada de decisões, ações que são quantificadas referente a sua eficácia e eficiência (ATTADIA; MARTINS 2013).

Attadia e Martins (2013, p. 37) destacam que as medidas de desempenho devem estar vinculadas aos objetivos estratégicos das empresas tendo coerência em cada uma. Neste contexto, destacam os principais itens para um sistema de medição efetivo:

- Missão organizacional claramente definidos;
- Identificar os objetivos estratégicos de acordo com a lucratividade, participação de mercado, qualidade custo, flexibilidade e inovação;
- Desenvolver os objetivos das áreas funcionais em relação às estratégias;
- Criar, para cada área funcional, medidas de desempenho capazes de definir a competitividade da empresa em nível operacional;
- Comunicar os objetivos estratégicos e as respectivas medidas de desempenho para todos os níveis hierárquicos;
- Assegurar a consistência entre os objetivos estratégicos por meio do sistema de medição de desempenho;
- Usar feedback do sistema de medição de desempenho para organizar os pontos fracos organizacionais, melhorando o posicionamento competitivo; e
- Reavaliar periodicamente a eficácia da medição de desempenho em relação aos objetivos estratégicos.

Quando se fala de negócios ter uma boa estratégia de gestão é um requisito de suma importância para se manter no mercado cada vez mais competitivo. Para avaliar o desempenho das organizações, desenvolver bons indicadores torna-se uma medida para geração de riqueza empresarial. Com um sistema de informação avançado e muito dinâmico, as empresas precisam alinhar suas estratégias e capacidades a sua forma de gestão. As pessoas são influenciadas diretamente por quais indicadores estão sendo utilizados para modelar sua forma de remuneração (KRUGER; PETRI, 2013).

Disponer de indicadores não é simplesmente implantá-los de qualquer forma, sendo eles muito críticos ou únicos, porém com indicadores vinculados ao sistema financeiro e não financeiro, torna possível um controle gerencial eficaz. (KRUGER; PETRI 2013),



A partir dos anos de 1990 o interesse pelo desenvolvimento da medida de desempenho veio crescendo, devido as discussões sobre a inserção de medidas não financeiras para as avaliações da mesma. Com a existência de avaliação continuada, as empresas precisam de um modelo de avaliação que permita o conhecimento no desempenho individual, em suas ações, e seus planejamentos organizacionais (BAUREM; MARCELLO, 2016).

A medida de desempenho é uma ferramenta para avaliar a performance de uma organização, identificando variações gerais de desempenho. Essas variações podem ser identificadas através de indicadores, que fornecem informações necessárias para uma avaliação geral da empresa. A medida de desempenho é um objeto de estudo para comparação da realização de metas específicas da organização e como seus gestores estão administrando o alcance, realização, sucesso das metas e objetivos estratégicos (BAUREM; MARCELLO, 2016).

Os gestores adquirem informações necessárias através do uso da medida de desempenho para melhor gerir o negócio. Nestas informações devem estar inseridos as estratégias e metas criando um elo entre elas e sua prática (BAUREM; MARCELLO, 2016).

É importante ter em mente que a medida de desempenho deve acompanhar a mudança de estratégia assim como seus objetivos e metas. Não somente serem atualizadas, modificadas, mas também substituídas, caso necessário (ATTADIA; MARTINS, 2003).

Na avaliação de desempenho são usadas as medidas tradicionais e não tradicionais. As medidas tradicionais são informações financeiras ligadas as demonstrações financeiras e orçamentárias, que incluem medidas como lucro líquido, retorno sobre ativos e variações orçamentárias. Essa abordagem auxilia na consulta de informações relevantes sobre a saúde futura da organização, assim como a capacidade intelectual e os recursos que estão sendo usados nas atividades empresariais (BAUREM; MARCELLO, 2016).

Este tipo de avaliação acarreta alguns problemas, tais como: em uma ocasião de conflitos, não possui informações seguras para tomadas de decisões; evidencia aproveitamentos de curto prazo; confronto com as estratégias; informações deficientes sobre ambientes futuros (BAUREM; MARCELLO, 2016)

Bem como a falta de uma avaliação oportuna pode acarretar improdutividade, não ter um controle operacional satisfatório, pode levar a decisões inadequadas e até mesmo perda de receita, para tanto essa análise visa melhorar as capacidades da organização como um todo (ORO; LAVARDA, 2019).

Modernamente, a título de informação, uma ferramenta que têm ganhado campo nas organizações para medir o desempenho dos funcionários e pode especialmente ser dirigida a gestão, é o Balanced Scorecard capaz de avaliar de forma geral, todos os fatores que influenciem os processos produtivos e conseqüentemente o lucro. É capaz através da mensuração dos ativos tangíveis e intangíveis avaliar os resultados. Com esse tipo de análise é possível subsidiar um diagnóstico de competências e traçar um plano de desempenho, além de medi-lo a curto, médio e longo prazo (BRANDÃO; et al, 2008).

Historicamente Frederik Taylor, pai da administração científica, já afirmava que analisar desempenho é importante, ele comparou as máquinas com as pessoas e pôde identificar que o ambiente influencia diretamente no comportamento individual. Em suas análises, ele constatou que máquinas são objetivas em seu



processo, em contrapartida as pessoas possuem inúmeras características que as tornam subjetivas para uma avaliação mais precisa (SILVA; LUZ, 2010).

Na atualidade muitas empresas ainda direcionam o pensamento ao fator de que o desempenho está diretamente ligado à produtividade, a escola das relações humanas vem tentando introduzir uma nova metodologia de direcionamento em que se possa enxergar o desempenho humano, além daquilo que o torna apenas um meio de produção, pois a mesma está conectada a um ambiente social, onde as informações culturais do colaborador interferem em seu comportamento organizacional (SILVA; LUZ, 2010).

As informações não tradicionais agregam medidas diretamente vinculadas aos objetivos estratégicos das empresas e suas operações. Qualificação de funcionários, adequações de produção e custos com qualidade são exemplos de medidas financeiras não tradicionais; satisfação dos empregados e satisfação dos clientes são medidas não financeiras e não tradicionais. (BAUREM; MARCELLO, 2016).

Um fator a considerar é a geração de dados que esse tipo de avaliação pode promover, com as informações que são dadas a cada “feedback” que ela pode permitir periodicamente, se organizam planos de ação eficientes na solução de problemas e direcionamento de decisões estratégicas, que podem ser realizadas nos níveis tático, organizacional e operacional (FREITAS; GONÇALVEZ, 2016).

Sendo assim, percebe-se que para um desempenho conveniente, os objetivos da empresa devem ser compatíveis com os objetivos do gestor. Pois se eles não estiverem em harmonia, não adentramos ao alcance do sucesso sustentável para ambas as partes. O êxito na execução dos objetivos estratégicos agrega aumento no patrimônio empresarial e conquista profissional (NICHELE; STEFANO; RAIFUR, 2015).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Enquadramento Metodológico

O estudo foi realizado por meio de uma comparação quantitativa de como são remunerados os principais executivos das empresas industriais brasileiras, listando seus respectivos índices na bolsa de valores. Por ter uma maior representação dos ativos o IBOVESPA foi escolhido como índice a ser estudado. Sendo assim, são 40 empresas brasileiras que compõem a amostra, conforme Quadro 1.

**Quadro 1: Amostragem de Empresas**

Ambev S/A	Gafisa	Natura
Alpagartas	Gerdau	Paranapanema
Minerva	Grendene	Marcopolo
Brf S.A	Helbor	Portobello
Braskem	Cia Hering	Rondon
Sid Nacional	Jbs	São Martinho
Cyrela Realt	Jhsf Participações	Suzano S.A.
Direcional	Klabin S/A	Tecnisa
Duratex	Metal Leve	Tupy
Embraer	M.Diasbranco	Unipar
Even	Marfrig	Usiminas



Eztec	Mrv	Vulcabras
Ferbasa	lochp-Maxion	Weg
Forja Taurus		

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por meio do software Excel®, foram tabelados os relatórios referentes aos anos de: 2016, 2017 e 2018 de cada empresa. Foi utilizado o Formulário de Referência (FR) disponibilizado no site eletrônico da bolsa de valores, assim retirando as informações necessárias no item 13 (Remuneração dos Administradores / 13.1 Descrição da política ou prática da remuneração, inclusive da diretoria não estatutária / 13.2 Remuneração total do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal). Chegou-se a um total de 120 relatórios analisados, configurados como dados secundários.

### 3.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Os indicadores de desempenho e o montante da remuneração dos executivos foram analisados conforme a necessidade de coleta de dados. Conforme estudo de Souza, Rissatti, Borba e Lunkes (2019), foram levantados durante os três anos estudados, quais indicadores foram utilizados, segue Quadro 2.

#### Quadro 2: Agrupamento de Indicadores

Ganhos	Lucro Líquido Consolidado; Retorno Sobre Capital Investido; Rentabilidade, etc.
EBIT	EBITDA Operacional; Fluxo de Caixa Operacional; Capital de Giro, etc.
Vendas	Receita de vendas; Faturamento líquido; Receita operacional, etc.
Desempenho Individual	Tempo dedicado às suas funções; Trabalho em equipe; Iniciativa, etc.
Objetivos Operacionais	Cumprimento do PMSO orçado; Custos Operacionais; Cumprimento de orçamento e etc.
EVA	Valor Econômico Agregado; Geração de valor = EVA/ROIC
Objetivos Estratégicos	Cumprimento de controles internos; Execução de investimentos; Responsabilidades dos Administradores, etc.
Satisfação do Cliente	Satisfação do Cliente
Preço das Ações	CAPEX; Valorização das ações.
Discricionário	ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial; Metas de Sustentabilidade
Segurança	Segurança do Trabalho.

Fonte: Souza, Rissatti, Borba e Lunkes (2019)

Após todos os dados coletados e tabelados segue a ordem onde, por exemplo, caso uma remuneração estivesse ligada a “Cumprimento de Orçamento”, ele estaria ligado a um indicador de Objetivos Operacionais.

O Agrupamento da remuneração foi organizado de acordo com o que as empresas puderam evidenciar, e após, separados como remuneração fixa e variável. A remuneração considerada foi a de toda a diretoria para efeito de comparação dos indicadores.



Ao final, com os dados coletados e organizados, verificou-se quais os indicadores são mais utilizados e quais semelhanças ou padrão as empresas brasileiras estão seguindo.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As empresas seguem um padrão em seus formulários, em vista que cumprem os itens descritos pela Bolsa de Valores que são obrigatórios em sua elaboração. Primeiramente se examinou as informações divulgadas pelas empresas analisadas em seus respectivos formulários, coletando os dados necessários e separando conforme os anos analisados.

Os relatórios apresentados seguem uma padronização facilitando a leitura e comparação entre os mesmos, contudo as informações são superficiais, agregando o necessário, porém genéricas para o usuário externo, não há informações que explique como os indicadores são usados, quais critérios foram adotados para seu uso. A exemplo, a organização GERDAU, que usa os indicadores EBTIDA, Lucro Líquido, Desempenho individual, no entanto não mostra como isso é repassado aos executivos e como são medidos, levados em consideração para a avaliação da remuneração variável e sua distribuição.

A maioria dos indicadores utilizados são objetivos, dificultando o trabalho dos administradores sendo que as empresas as utilizam para maximizar os resultados dos mesmos. Pouco é usado de indicador subjetivo, por exemplo, Satisfação dos Clientes onde apenas 4 empresas a utilizaram nos anos pesquisados.

Depois de tabelados todos os indicadores das empresas pesquisadas, chegou-se ao quadro 3.

**Quadro 3: Quantidade de indicadores por grupo de empresas**

	2016	2017	2018	TOTAL	MÉDIA
<b>Ganhos</b>	14	15	14	43	<b>0,358</b>
<b>EBIT</b>	24	23	23	70	<b>0,583</b>
<b>Vendas</b>	18	19	15	52	<b>0,433</b>
<b>Desempenho Individual</b>	21	21	21	63	<b>0,525</b>
<b>Objetivos Operacionais</b>	9	9	9	27	<b>0,225</b>
<b>EVA</b>	8	8	8	24	<b>0,2</b>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	10	10	7	27	<b>0,225</b>
<b>Satisfação do Ciente</b>	4	4	4	12	<b>0,1</b>
<b>Preço das Ações</b>	8	9	9	26	<b>0,217</b>
<b>Discricionário</b>	2	2	2	6	<b>0,05</b>
<b>Segurança</b>	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	118	120	112	350	<b>2,916</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>2,95</b>	<b>3,00</b>	<b>2,80</b>	<b>2,916</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nota-se que as empresas brasileiras vêm adotando o EBITDA e Performance Individual como os indicadores mais usados para a remuneração dos seus administradores. Isso mostra que as organizações estão atentas a sua performance de geração de caixa e o quanto isso é importante para seu desenvolvimento, além disso o fato de a performance individual estar entre as mais utilizadas, pode indicar que organizações com administradores talentosos, auxilia na retenção de



colaboradores mais produtivos. Em média 2,9 indicadores são usados por ano para a prática de avaliação quanto a forma de adoção para a prática da remuneração.

Observa-se que os indicadores não sofreram nenhuma variação considerável na passagem de um ano para o outro. Esta, certa estabilidade, mostra que as empresas brasileiras estão construindo pacotes de remuneração mais detalhados, vinculando a performance de cada administrador aos mesmos indicadores utilizados nos anos passados, em vista que os mesmos estão sendo suficiente para a motivação dos administradores e crescimento da empresa.

#### **Quadro 4: Percentual de utilização dos indicadores nas empresas brasileiras**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>Ganhos</b>	14	15	14	43	<b>12,29%</b>
<b>EBIT</b>	24	23	23	70	<b>20,00%</b>
<b>Vendas</b>	18	19	15	52	<b>14,86%</b>
<b>Desempenho Individual</b>	21	21	21	63	<b>18,00%</b>
<b>Objetivos Operacionais</b>	9	9	9	27	<b>7,71%</b>
<b>EVA</b>	8	8	8	24	<b>6,86%</b>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	10	10	7	27	<b>7,71%</b>
<b>Satisfação do Cliente</b>	4	4	4	12	<b>3,43%</b>
<b>Preço das Ações</b>	8	9	9	26	<b>7,43%</b>
<b>Discricionário</b>	2	2	2	6	<b>33,33%</b>
<b>Segurança</b>	0	0	0	0	<b>0,00%</b>
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>120</b>	<b>112</b>	<b>350</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Constata-se que dos 350 indicadores usados, 20%, ou seja 70 deles estão ligados ao EBITDA e 18%, 63 ligados a Performance Individual. Com relação a Vendas e Ganho, 52 e 43, respectivamente, ligados a remuneração, conforme a tabela 4.

Esta análise mostra que as empresas vêm direcionando suas estratégias na Performance do desempenho individual, onde a característica de cada administrador é posta à prova para o desenvolvimento da organização e pessoal.

Verificou-se que as empresas brasileiras têm adotado indicadores ligados ao EBITDA, relacionado ao lucro contábil, isso está ligado diretamente na composição da remuneração dos acionistas, conforme mostra a tabela 5.

#### **Tabela 5: Composição da Remuneração**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Média</b>
<b>% Fixa</b>	65,44%	62,32%	58,29%	62,01%
<b>% Variável</b>	34,56%	35,03%	37,14%	35,58%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A remuneração das empresas brasileiras está dividida, como mostra a tabela 5, em valores fixos: salários e benefícios (seguro de vida, plano de saúde e pensão), e valores variáveis, como: pagamentos por ações, opções de ações e bônus.

Observa-se que a média da remuneração fixa é de 62,01% e a variável é de 35,58%. Nota-se uma grande divergência entre as remunerações, em vista que as empresas brasileiras, ainda, têm fixado sua remuneração em salários fixos, criando um certo ambiente de conforto para seus gestores. Enquanto a remuneração variável é deixada em segundo plano. Esta vem crescendo delicadamente ao passar



dos anos, pois é ela quem tira os gestores da zona de conforto, criando estratégias para que desenvolvam um trabalho mais significativo, com mais riscos em suas tomadas de decisões.

A remuneração variável favorece a um ambiente mais competitivo, fazendo com que as organizações retenham os gestores mais talentosos. Assim sua remuneração estará ligada ao seu desempenho dentro da empresa.

Um bom plano de remuneração tem como objetivo atrair, reter e motivar seus gestores dentro das empresas e que devem agregar valor. A remuneração deve estar atrelada às estratégias da empresa, valorizando assim o desempenho individual dos executivos (DEGENHARTE; BECKHAUSER; KLANN, 2018).

Portanto, as empresas brasileiras vêm, ano a ano, desenvolvendo a inclusão de indicadores para ter uma remuneração mais atrativa, onde a variável deve ser mais usada. Contudo seus formulários trazem vagas informações a respeito de como elas estão sendo distribuídas e avaliadas, dificultando uma análise mais ampla.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria de Agência discute a relação entre acionistas e gestores, e quais os meios que são utilizados para que haja uma interação de harmonia entre eles. A remuneração tem sido uma das ferramentas mais utilizadas para mediar esse conflito e poder organizar os objetivos de ambas as partes para um mesmo norte.

As organizações sofrem influências de mercado diariamente, tendo que se adaptar às suas constantes mudanças, com isso suas estratégias devem estar ligadas às mudanças de processo, de produção e principalmente aos gestores, pois são eles que tomam decisões favoráveis ou não para o bom andamento da empresa.

De acordo com a fundamentação teórica apresentada neste estudo, o desempenho dos gestores é influenciado pela forma que é remunerado, pois a remuneração é utilizada, por muitas organizações, como uma forma de motivação, alinhamento de interesses entre as partes interessadas. Isso justifica o desempenho dos gestores e suas decisões em detrimento da empresa. Para isso foram analisados os Formulários de Referência divulgados pela [B]<sup>3</sup> S.A, avaliando 40 empresas industriais brasileiras entre os anos 2016 e 2018. O estudo possibilitou os dados descritos em temas nos cenários analisados anteriormente.

A gestão do desempenho e a remuneração são coeficientes fundamentais que regem o comportamento dos gestores no desempenho de suas atividades, isso faz com que eles agreguem valor nas decisões que estão lincadas aos objetivos estratégicos da organização. Falar da importância da remuneração versus desempenho nos leva a pensar da seguinte forma, a importância de cada uma é influenciada pelo contexto que o indivíduo está inserido, quando as necessidades básicas do mesmo são sanadas, apenas lutar por desempenho sem obter um retorno financeiro ideal já não é mais suficiente. Tratando-se então do nível gerencial a remuneração de acordo com o merecimento do exercício de sua função, é sim um dos fatores mais importante para a geração de um desempenho satisfatório.

A competência humana está diretamente ligada à importância da remuneração, um gestor é capaz de ir além de disposições medianas quando está motivado a fazê-lo. A motivação pode vir de vários fatores, não só do remunerativo



que é o em questão nessa composição, os motivos de desenvolvimento pessoal à luz da necessidade da organização, também é forte motivo a considerar. Quando os objetivos da organização e do gestor estão associados, existe sucesso comum.

Os resultados obtidos mostram que as empresas brasileiras têm utilizados indicadores ligados ao desempenho individual dos gestores e ao EBITDA para determinar a remuneração dos mesmos, sendo 18% e 20% respectivamente dos 350 indicadores usados durante os anos analisados.

Os estudos também mostraram que a remuneração dos gestores é composta em média 60% fixa e 40% variável, em comparação a outros estudos a remuneração esta, com o passar do tempo, sendo anexada a uma remuneração variável, onde o desempenho dos gestores é fundamental.

Os formulários analisados ainda são muito subjetivos, não fornecendo informações detalhadas, apenas o necessário para as análises externas. Considerando esses fatores, recomenda-se que haja mais estudos em relação ao assunto abordado, para um enriquecimento da literatura brasileira e para que as organizações possam fazer a divulgação de seus formulários com maiores detalhes e mais informações, tornando estudos futuros, com dados mais ricos sobre os estudos socioeconômicos.

## 6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE FILHO, Antônio Rodrigues. Efeito da Competitividade e da Governança Corporativa no Nível de Intangibilidade das Companhias Familiares. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 143-155, Julho-Setembro, 2019.

ATTADIA, Lesley Carina do Lago; MARTINS, Roberto Antonio. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**. v.13, n. 2, 2013.

BAUREN, Ilse Maria; MARCELLO, Idair Edson. Relação da Importância dos Recursos Estratégicos com as Medidas de Desempenho em Empresas Brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 64-82, Janeiro-Março, 2016.

BELO, Dianna Costa Flores; LIMA, Maria Vilma de; SEMENSATO, Bárbara Ilse. Análise de Indicadores de Desempenho para a Mensuração da Produtividade dos Profissionais de Assessoria Executiva. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, v. 17, n. 3, p. 109-120, Julho-Setembro, 2019.

BENETTI, Tiago; KELM, Martinho Luís; SEIBERT, Rosane Maria; BAGGIO, Daniel Knebel. Governança Corporativa: Planejamento Estratégico e os Conflitos de Agência na Empresa Familiar. **Desafio Online**, v. 7, n. 2, p. 333-354, Maio-Agosto, 2019.

BAUREN, Ilse Maria; DALLABONA, Lara Fabiana. Relação da Folga Organizacional com Medidas de Desempenho de Empresas Brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 2, p. 31-49, Abril-Junho, 2015.



BEUREN, Ilse Maria; SALLA, Neusa Maria da Costa. Gerenciando por meio de medidas de desempenho: um estudo do impacto em uma cooperativa médica. **Revista Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 7, n. 1, p. 38-65, Janeiro-Abril, 2014. 28 página(s)

BAUREN, Ilse Maria; KAVESKI, Itzhak David Simão; RIGO, Vitor Paulo. Associação das medidas de desempenho para pagamento de bônus aos executivos com dependência de capital humano. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 11, n. 22, p. 3-24, Janeiro-Abril, 2014.

BRANDÃO; Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira de. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**. v.42. n.5, p.875-98, Setembro-Outubro 2008.

CESAR, Ana Maria Roux. Medidas de desempenho da área de Recursos Humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 77-94, Janeiro-Março, 2015.

DALMÁCIO, Flávia Zóboli; CORRAR, Luiz João. A concentração o controle acionário e a política de dividendos das empresas listadas na Bovespa: uma abordagem exploratória a luz da Teoria de Agência. **Revista de Contabilidade e Organizações**. v. 1, n. 1, p. 16-29, Setembro-Dezembro, 2007.

DEGENHART, Larissa; BECKHAUSER, Sheila Patrícia Ramos; KLANN, Roberto Carlos. Remuneração de Executivos e Conservadorismo Condicional de Empresas Brasileiras. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 2, p. 1-20, Maio-Agosto, 2018.

ERMEL, Marcelo Daniel Araujo; MONTE, Paulo Aguiar do. Controle Acionário, Remuneração de Executivos e Desempenho Empresarial: Evidências para o Mercado Brasileiro. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 16, n. 3, p. 455-491, Julho-Setembro, 2018.

FERREIRA, Palloma Katluyn Albuquerque; OLIVEIRA, Alan Santos de; LIMA, Ailza Silva de. Remuneração dos Executivos e Indicadores de Desempenho: uma análise das empresas listadas na BM&FBOVESPA. **RCM, Revista Minerada de Contabilidade**. v. 19, n. 2, art. 4, p. 44-54, maio/agosto 2018.

FREITAS JUNIOR, Vanderlei; GONÇALVES, Alexandre Leopoldo. Medidas de Desempenho e Ontologias: um Estudo Bibliométrico para Identificação do Usode Ontologias para o Suporte dos Processos de Medidas de Desempenho. **Revista Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v.5, n. N. Especial, p. 27-41, Outubro, 2015

JUNQUEIRA, Luis Renato; SOARES, Carlos Henrique; MESQUITA, Maytê Cabral; BERTUCCI, Luiz Alberto. Influência da Teoria de Agência na alavancagem



das empresas brasileiras. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 35, p. 182-211, Abril-Junho, 2014.

KRUGER, Silvana Dalmutt; PETRI, Sérgio Murilo. Análise comparativa da causalidade de medidas de desempenho das empresas da BM&FBOVESPA no período de 2000 a 2010. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 18, n. 1, p. 81-103, Janeiro-Abril, 2013.

LOPES, Iago França; GASPARETTO, Valdirene, SCHNORREBERGER, Darci; LUNKES, Rogério João. Relação do Desempenho Financeiro e dos Riscos Operacionais na Remuneração de Executivos de Empresas Brasileiras com ADRs. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 28, n. 3, p. 22-52, Setembro-Dezembro, 2017.

MELO, Felipe Guilherme de Oliveira, SILVA, Glassia. Qualidade de Liderança Para a Inovação em Organizações do Setor Público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**. v.6, n.3, p.121-143, Maio-Agosto, 2019.

MARQUART, André; LUNKES; Rogério João; ROSA, Fabricia Silva da. Um estudo Sobre Práticas de Remuneração Estratégica nas Maiores Empresas de Santa Catarina. **Revista Gestão e Sociedade**. v.6, n.13, p. 4-25, Janeiro-Abril, 2012.

NASSIF, Elaina; SOUZA, Crisomar Lobo de. Conflitos de Agência e Governança Corporativa. **Revista do Departamento de Administração da FEA, Caderno de Administração**. CAD. Vol. 7, n.1. Jan - Dez. 2013, p. 01-20

NESSELLO, Priscila; GANZER, Paula Patricia; FACHINELLE, Ana Cristina; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; OLEA, Pelayo Munhoz. Inovação Aberta e Desenvolvimento de Novos Produtos: Uma Análise de Citações. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 47, p. 195-216, Abril-Junho, 2019.

NICHELE, Juliana; STEFANO, Silvio Roberto; RAIFUR, Léo. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 2, p. 212-231, Maio-Agosto, 2015.

OLIVEIRA, Diogo Di Mambro. Desempenho e Governança Corporativa: Uma Análise Econômico-Financeira das Empresas que Aderiram ao Segmento 'Bovespa Mais' da B3 S.A. **Revista Pensar Contábil**, v. 21, n. 74, p. 24-33, Janeiro-Abril, 2019.

ORO, Ieda Margarete; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Interface dos Sistemas de Controle Gerencial com a Estratégia e Medidas de Desempenho em Empresa Familiar. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 30, n. 79, p. 14-27, Janeiro-Abril, 2019. 14 página(s).

PANOSSO, Oderson; LARENTIS, Fabiano; FACHINELLI, Ana Cristina; ANTONELLO, Claudia Simone; CAMARGO, Maria Emilia. Processos de Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho: Estudo com Gestores Empresariais. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 4, p. 19-39, Outubro-Dezembro, 2017.



PEREIRA, João Lins Filho; WOOD, Thomaz Jr. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 21-25, Julho-Agosto, 1995.

SANTOS, José Glauber Cavalcante dos; ALMEIDA, Tatiana Aquino. Características da Governança Corporativa e Fatores Determinantes nas Maiores Empresas Abertas do Brasil. **Revista Mineira de Contabilidade**. v. 20, n. 1, p. 88-100, Janeiro-Abril, 2019.

SILVA, Aline da; RAMOS, Sheila Patrícia; KROENKE, Adriana; HEIN, Nelson. Análise Exploratória de Indicadores de Desempenho. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. v. 18, n. 1, p. 157-176, Janeiro-Abril, 2019.

SILVA, Aline da; RAMOS, Sheila Patrícia. Análise Exploratória de Indicadores de Desempenho. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. v. 18, n. 1, p. 157-176, Janeiro-Abril, 2019.

SILVA, Leila Vaz; LUZ, Talita Ribeiro da. Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Revista Gestão e Sociedade**. v. 4, n. 8, p. 539-561, Maio-Agosto, 2010.

SILVA, Régis Barroso; SILVA, David Stanhy de Carvalho; LUCA, Márcia Martins Mendes DE; VASCONCELOS, Alessandra Martins Mendes. Remuneração dos Executivos e Indicadores de Desempenho em Empresas Participantes do Ibovespa. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. v. 17, n. 3, p. 867-888, Setembro-Dezembro, 2018.

SILVA, Sabrina Soares da; SOUSA, Ana Rosa de; LEITE, Eduardo Teixeira. Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. v. 13, n. 1, p. 63-76, Janeiro-Abril, 2011.

TAVARES, Gabriela de Oliveira. A Relação dos Indicadores de Desempenho da Logística Portuária com os Indicadores de Desempenho da Logística Internacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. v. 11, n. Ed. Especial 2, p. 80-107, Agosto, 2018.

VELOSO, Cleber Roberto de Sena; SANTOS, Thaisa Renata dos; PIMENTA, Daiana Paula; CUNHA, Moisés Ferreira da; CRUZ, Alethéia Ferreira da. Much Sweat, Much Pay - Less Sweat, Less Pay? Evidências de 'Coleguismo' na Determinação da Remuneração dos Executivos Brasileiros. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**. v. 22, n. 2, p. 171-187, Maio-Agosto, 2019.