

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL DOUTORADO**

SANDRA BELLOLI DE VARGAS

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E SUA RELAÇÃO COM A DISPERSÃO
SALARIAL ENTRE CEOs E TRABALHADORES NAS EMPRESAS LISTADAS NA
B3**

**Porto Alegre
2022**

SANDRA BELLOLI DE VARGAS

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E SUA RELAÇÃO COM A DISPERSÃO
SALARIAL ENTRE CEOs E TRABALHADORES NAS EMPRESAS LISTADAS NA
B3**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl

Porto Alegre

2022

V297p Vargas, Sandra Belloli de.
Posicionamento estratégico e sua relação com a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores nas empresas listadas na B3 / Sandra Belloli de Vargas. – 2022.
166 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2022.

“Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl.”

1. Posicionamento estratégico. 2. Dispersão salarial.
3. Teoria da agência. 4. Empresas brasileiras. I. Título.

CDU 657

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

SANDRA BELLOLI DE VARGAS

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E SUA RELAÇÃO COM A DISPERSÃO
SALARIAL ENTRE CEOs E TRABALHADORES NAS EMPRESAS LISTADAS NA
B3**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 24 de fevereiro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl – UNISINOS

Profa. Dra. Simone Bernardes Voese – Universidade Federal Paraná (UFPR)

Prof. Dr. José Carlos Oyadomari - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Clóvis Antônio Krombauer – UNISINOS

Prof. Dr. Aleksandro Marian Carvalho – UNISINOS

AGRADECIMENTOS À CAPES

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus pela vida que tenho e por ter me permitido chegar até aqui. A caminhada não foi fácil, mas as pessoas que comigo estiveram ao longo desses anos tornaram-na mais feliz.

À minha mãe Anita, por toda a sua dedicação e amor. De todos os seus conselhos, um segui à risca: “Estuda, minha filha, isso te tornará independente”. Ao meu pai David (*in memoriam*), que me deixou outras lições e nunca contestou minha mãe, pelo contrário, endossou-a, alfabetizando-me aos seis anos de idade.

Ao meu marido Márcio, companheiro das madrugadas, ouvinte incansável das dificuldades e limitações.

À minha doce filha Joana. É uma benção ser tua mãe.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl, pela orientação durante a realização deste trabalho e, principalmente, pelo grande ser humano que és. Conviver contigo é um privilégio, não tem preço.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e do doutorado.

Aos professores de minha banca de qualificação, Prof. Dr. Alexsandro Marian Carvalho, Prof. Dr. Clóvis Antônio Kronbauer e Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari, por suas contribuições na construção deste trabalho.

Aos colegas e amigos do grupo de pesquisa “Contest – Implementação e Controle Estratégico”, em especial ao Alan, Aldo, Edileia, Maicon e Marlise. As minhas amigas de “turma” Francine Minuzzi Gorski e Gabriela Dias. Vocês são presentes que a Unisinos me deu.

Por fim, aos amigos que torceram muito para que este dia chegasse, agradeço o apoio e a compreensão pela ausência nas comemorações.

RESUMO

A pesquisa abordou o posicionamento estratégico e a dispersão salarial, temas considerados importantes para a contabilidade de gestão. Os estudos antecedentes procuram entender como as estratégias competitivas se relacionam com a remuneração e influenciam o desempenho econômico-financeiro das empresas. O objetivo geral deste estudo foi analisar a relação entre posicionamento estratégico e a dispersão salarial entre *Chief Executive Officer* (CEO) e trabalhadores. Tratou-se de uma pesquisa quantitativa com uso de dados secundários de empresas brasileiras de capital aberto listadas na Brasil, Bolsa e Balcão (B3). As técnicas econométricas utilizadas foram a análise fatorial confirmatória, a modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados (PLS) para as variáveis quantitativas e a modelagem de equações estruturais generalizada (GSEM) para as variáveis binárias. Os resultados deste estudo indicam que as empresas, ao buscarem a liderança em custo, apresentam menor desempenho econômico do que as empresas que buscam a diferenciação. Verificou-se que o número de membros do Conselho de Administração (CA), bem como o número de membros independentes que integram o CA está relacionado positivamente à diferenciação. Constatou-se também que a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores relacionou-se ao número de membros no conselho de administração. No entanto, as estratégias de liderança em custos e diferenciação não foram relacionadas estatisticamente à dispersão salarial, indicando as limitações do posicionamento estratégico para explicar a heterogeneidade da dispersão salarial. Assim, o conjunto de resultados contribui para a literatura de posicionamento estratégico, ao inferir que dispersão salarial pode ser uma ferramenta útil a ser considerada na estruturação da remuneração dos trabalhadores, dado que foi associada positivamente ao desempenho econômico-financeiro.

Palavras-chave: Posicionamento estratégico. Dispersão salarial. Teoria da Agência. Empresas brasileiras.

ABSTRACT

This research deals with strategic positioning and salary dispersion. Those topics are essential for management accounting, as previous studies seek to understand how competitive strategies related to remuneration and influence the financial performance of companies. This study analyses the relationship between strategic positioning and wages dispersion between CEOs and workers. A quantitative approach conducted using secondary data from publicly traded Brazilian companies listed at Brasil, Bolsa and Balcão (B3). The econometric techniques performed were confirmatory factor analysis and the least squares structural equation modelling (PLS) for quantitative variables, as for binary variables, the generalized structural equation modelling (GSEM). This study indicates that companies that seek cost leadership have lower economic performance than companies that seek differentiation. It was found that the number of members of the Board of Directors and the number of independent members were positively related to differentiation. The data also showed that salary dispersion between CEOs and workers was related to the number of members on the Board. However, cost leadership and differentiation strategies were not statistically related to salary dispersion. It indicates the limitations of strategic positioning to explain salary dispersion heterogeneity. Thus, the set of results contributes to the literature on strategic positioning, by inferring that salary dispersion can be a useful tool to consider in the structuring of workers compensation, given that it was positively associated with economic-financial performance.

Keywords: Strategic Positioning. Salary dispersion. Agency Theory. Brazilian companies.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 - Modelo teórico da tese..... | 25 |
| Figura 2 - Fluxo da pesquisa..... | 34 |
| Figura 3 - Modelo da pesquisa e resultados esperados..... | 80 |
| Figura 4 - Modelo de caminhos variáveis dependentes quantitativas..... | 93 |
| Figura 5 - Modelo de caminhos variáveis dependentes binárias..... | 93 |
| Figura 6 - Diagrama de correlação entre as variáveis quantitativas..... | 101 |
| Figura 7 - Diagrama de caminhos do modelo a ser testado..... | 103 |
| Figura 8 - Diagrama de caminhos do modelo de AFC ajustado..... | 106 |
| Figura 9 - Diagrama de correlação entre as variáveis quantitativas modelo ajustado | 111 |
| Figura 10 - Modelo de caminhos variáveis dependentes quantitativas..... | 116 |
| Figura 11 - Modelo de caminhos variáveis dependentes via logit..... | 119 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 - Pesquisas sobre remuneração do CEO | 41 |
| Quadro 2 - Pesquisas sobre posicionamento estratégico | 55 |
| Quadro 3 - Pesquisas sobre posicionamento estratégico e remuneração | 64 |
| Quadro 4 - Pesquisas sobre dispersão salarial | 74 |
| Quadro 5 - Fatores explicativos da dispersão salarial | 76 |
| Quadro 6 - Síntese das hipóteses | 79 |
| Quadro 7 - Dimensões do posicionamento estratégico | 86 |
| Quadro 8 - Variáveis dependentes | 91 |
| Quadro 9 - Resumo das correlações entre as variáveis | 109 |
| Quadro 10 - Resultado das hipóteses | 128 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 - População da pesquisa | 82 |
| Tabela 2 - Setor econômico analisado | 83 |
| Tabela 3 - Amostra final por setor | 96 |
| Tabela 4 - Estatística descritiva das variáveis | 97 |
| Tabela 5 - Estatística descritiva para remuneração | 98 |
| Tabela 6 - Estatística descritiva da remuneração por setor | 99 |
| Tabela 7 - ROA por setor | 99 |
| Tabela 8 - Estatísticas descritivas das variáveis binárias..... | 100 |
| Tabela 9 - Análise fatorial confirmatória | 103 |
| Tabela 10 - Covariância adicionada ao modelo de AFC | 103 |
| Tabela 11 - Análise fatorial confirmatória 2 | 105 |
| Tabela 12 - Medidas de covariâncias adicionadas ao modelo de AFC 2 | 105 |
| Tabela 13 - Métricas de qualidade de ajuste da AFC..... | 107 |
| Tabela 14 - Matriz de correlação entre as variáveis quantitativas..... | 108 |
| Tabela 15 - Resultado do teste <i>t</i> para liderança em custo e variáveis dependentes binárias..... | 112 |
| Tabela 16 - Resultado do teste <i>t</i> para diferenciação e variáveis dependentes binárias | 112 |
| Tabela 17 - Teste de <i>Kruskall-Wallis</i> para variáveis por setor..... | 113 |
| Tabela 18 - Comparação das variáveis entre os setores | 115 |
| Tabela 19 - Estimativas do modelo de equações estruturais via PLS..... | 117 |
| Tabela 20 - Estimativas do modelo de equações estruturais via logit..... | 120 |
| Tabela 21 - Síntese dos resultados para hipóteses de pesquisa | 128 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|--------|---|
| AFC | Análise Fatorial Confirmatória |
| AGFI | <i>Adjusted Goodness of Fit</i> |
| AT | Ativo Total |
| ATRL | Ativo total/Receita líquida |
| AVE | <i>Average Variance Extracted</i> |
| B3 | Bolsa, Brasil, Balcão |
| CA | Conselho de Administração |
| CAPEX | <i>Capital Expenditure</i> |
| CE | Custo por Empregado |
| CEO | <i>Chief Executive Officer</i> |
| CFI | <i>Comparative Fit Index</i> |
| CPV | Custo dos Produtos Vendidos |
| CPVRL | Razão entre Custo dos Produtos Vendidos e Receita Líquida |
| CR | Comitê de Remuneração |
| CVM | Comissão de Valores Mobiliários |
| DFP | Demonstrações Financeiras Padronizadas |
| DIF | Diferenciação |
| DP | Desvio Padrão |
| DIS | Dispersão Salarial Vertical |
| DT | Despesas Totais |
| DTRL | Razão entre Despesas Totais e Receita Líquida |
| EAT | Razão entre Número de Empregados e Ativo Total |
| EBIT | <i>Earnings Before Interest and Taxes</i> |
| EBITDA | <i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> |
| EMP | Número de Empregados |
| EUA | Estados Unidos da América |
| EVA | Economic Value Added |
| FASB | <i>Financial Accounting Standards Board</i> |
| FR | Formulário de Referência |
| GFI | <i>Goodness of Fit</i> |
| GSEM | <i>Generalized Structural Equation Model</i> |

| | |
|---------|--|
| IBEF-RJ | Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças no Rio de Janeiro |
| IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa |
| IFI | <i>Incremental Fit Index</i> |
| IN | Instrução Normativa |
| LC | Liderança em Custos |
| LN | Logaritmo Natural |
| LNA | Tamanho do Ativo |
| LNI | Idade da Empresa |
| MO | Margem Operacional |
| MPT | <i>Managerial Power Theory</i> |
| NCA | Número de Membros no Conselho de Administração |
| NCI | Número de Membros Independentes no Conselho de Administração |
| NFI | Normed Fit Index |
| NNFI | <i>Non-Normed Fit Index</i>) |
| OCDE | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| OLS | Ordinary Least Squares |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento |
| PLR | Participação nos Lucros e Resultados |
| PLS | <i>Partial Least Squares</i> |
| PT | Produtividade do Empregado |
| RA | Relatório de Administração |
| RBV | <i>Resource-Based View</i> |
| RLC | Razão entre Receita Líquida |
| RLCPV | Razão entre Receita Líquida e Custo dos Produtos Vendidos |
| RMR | <i>Root Mean Square Residual</i> |
| RMSEA | <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> |
| ROA | <i>Return on Assets</i> |
| ROE | <i>Return on Equity</i> |
| ROS | <i>Return on Sales</i> |
| RSC | Responsabilidade Social Corporativa |
| S.A. | Sociedade Anônima |
| SEM | <i>Structural Equation Models</i> |
| SIN | Sindicato |

| | |
|------|---|
| SRMR | <i>Standardized Root Mean Square Residual</i> |
| TA | Teoria da Agência |
| TCA | Tamanho do Conselho de Administração |
| TLI | <i>Tucker Lewis Index</i> |
| VBR | Visão Baseada em Recursos |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA | 16 |
| 1.2 OBJETIVOS | 23 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 23 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 23 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 23 |
| 1.3.1 Originalidade | 25 |
| 1.3.2 Não-trivialidade | 29 |
| 1.3.3 Contribuição | 30 |
| 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO..... | 31 |
| 1.5 FLUXO E ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA | 33 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 35 |
| 2.1 TEORIA DA AGÊNCIA E REMUNERAÇÃO | 35 |
| 2.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO..... | 44 |
| 2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E REMUNERAÇÃO | 59 |
| 2.4 DISPERSÃO SALARIAL NAS ORGANIZAÇÕES | 65 |
| 2.5 DESENHO DA PESQUISA E HIPÓTESES..... | 77 |
| 3 METODOLOGIA | 81 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 81 |
| 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA..... | 81 |
| 3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS..... | 83 |
| 3.3.1 Posicionamento estratégico e coleta de dados | 83 |
| 3.3.2 Constructos endógenos e coleta de dados | 87 |
| 3.3.2.1 Dispersão salarial entre CEO e trabalhadores | 87 |
| 3.3.2.2 Idade da empresa | 88 |
| 3.3.2.3 Características relacionadas à Governança Corporativa | 88 |
| 3.3.2.4 Produtividade do empregado | 88 |
| 3.3.2.5 Participação nos lucros e resultados (PLR) para o trabalhador | 89 |
| 3.3.2.6 ROA..... | 89 |
| 3.3.2.7 Setor econômico | 89 |
| 3.3.2.8 Sindicalização | 90 |
| 3.3.2.9 Tamanho da empresa | 90 |

| | |
|---|------------|
| 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 92 |
| 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO..... | 93 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 96 |
| 4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS ANALISADAS | 96 |
| 4.2 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA..... | 100 |
| 4.3 ANÁLISE BIVARIADA | 108 |
| 4.4 ANÁLISE DA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS..... | 115 |
| 4.4.1 Modelagem de equações estruturais PLS..... | 116 |
| 4.4.2 Modelagem de equações estruturais GSEM..... | 118 |
| 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 121 |
| 5.1 DISCUSSÃO DA ANÁLISE BIVARIADA PARA VARIÁVEIS DEPENDENTES..... | 121 |
| 5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PARA LIDERANÇA EM CUSTOS..... | 124 |
| 5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PARA DIFERENCIAÇÃO | 126 |
| 5.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS | 128 |
| 6 CONCLUSÃO | 134 |
| REFERÊNCIAS..... | 137 |
| APÊNDICE A - TESTES DE NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS..... | 153 |
| APÊNDICE B - TESTE DE COMPARAÇÃO DAS VARIÁVEIS ENTRE SETORES | 156 |

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização do tema, a definição do problema e a questão de pesquisa. Após esse embasamento inicial, os objetivos geral e específicos são delineados e a tese defendida nesta pesquisa é apresentada, seguida da justificativa e da relevância decorrente da realização deste estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A remuneração dos executivos e sua relação com os demais trabalhadores são consideradas um tema de interesse para a estratégia das organizações, pois impacta em atitudes e comportamentos dos empregados, implementação da estratégia, posicionamento estratégico e desempenho. Dessa forma, é apontada como uma das práticas de governança mais estudada na área de gestão estratégica. (GRECKHAMER, 2016). Ainda assim, a remuneração dos executivos continua a ser explorada sob diversas perspectivas, dada a necessidade de estabelecer políticas que propiciem o alinhamento entre os interesses dos acionistas e dos executivos, tendo em vista que o desalinhamento desses interesses pode implicar em conflitos e gerar custos de agência, os quais levam ao uso inadequado dos recursos da empresa. (BELGHITAR; CLARK, 2015). A alternativa tradicional para esse conflito é alinhar os interesses gerenciais com os dos acionistas, atrelando a remuneração dos executivos ao valor da organização ou ao desempenho desta. (JENSEN; MECKLING, 1976).

A remuneração executiva é uma alternativa para o alinhamento desses interesses, podendo atuar como mecanismo de governança corporativa para implementação da estratégia. O desempenho dos funcionários é a maneira pela qual as políticas de remuneração afetam o desempenho organizacional. (SHAW; GRUPTA; DELERY, 2002; HONG; LI; MINOR, 2016). Logo, não surpreende que muitas organizações vinculem seus planos de remuneração aos objetivos organizacionais. (CHEN; JERMIAS, 2014). Pesquisas empíricas propõem-se a estudar o vínculo entre a remuneração e o desempenho organizacional sob essa perspectiva, tais como Conyon e He (2011); Balsam e Yin (2013); Brockman, Ma e Ye (2015); Li e Wang (2016); Doran (2017); Flammer e Bansal (2017); e Smirnova e Zavertiaeva (2017), comprovando esse argumento.

Os grandes pacotes de remuneração dos executivos dividem opiniões. De um lado, tem-se o poder gerencial que propicia o estabelecimento dos próprios salários; de outro, há a interpretação de que a remuneração reflete uma boa contratação em termos de talentos gerenciais em um mercado competitivo. (FRYDMAN; JENTER, 2010). Nos Estados Unidos da América (EUA), por exemplo, o crescimento da remuneração dos executivos iniciou na década de 1970, com ápice nos anos de 1990, implicando em maior interesse acadêmico na busca do entendimento sobre o processo de estabelecimento da remuneração e os resultados que ela provoca nas organizações. (FRYDMAN; JENTER, 2010).

Juntamente com o crescimento da remuneração executiva, a desigualdade de renda tem aumentado. A sociedade, além da comunidade acadêmica, compartilha da preocupação em relação a esse aumento, pois se propaga o entendimento de que altos níveis de desigualdade econômica podem prejudicá-la. (BAPUJI; NEVILLE, 2015). A desigualdade de renda pode ser influenciada pela dispersão salarial encontrada nas empresas, argumenta Cobb (2016). Ao buscar alternativas para reduzir essa desigualdade salarial entre os empregados, os gestores podem optar pela terceirização e, com isso, podem aumentar a desigualdade de renda na sociedade. Portanto, sugere o autor que é preciso entender como as decisões das empresas influenciam a dispersão salarial no mercado de trabalho.

A dispersão salarial refere-se às diferenças nos níveis de remuneração entre indivíduos de uma determinada população, como, por exemplo, entre empregos ou níveis organizacionais. (SHAW; GRUPTA; DELERY, 2002; COBB, 2016). A dispersão horizontal toca à remuneração entre os funcionários que possuem empregos semelhantes. Por fim, a dispersão vertical relaciona-se à remuneração nas organizações maiores e hierárquicas, ou seja, entre os vários níveis. (SIEGEL; HAMBRICK, 2005; SHAW, 2014).

Nos Estados Unidos da América (EUA), esse aumento da desigualdade de renda é atribuído a fatores técnicos decorrentes da demanda por educação, embora essa explicação seja considerada insatisfatória. A mudança técnica é de caráter global, no entanto, a desigualdade de renda cresceu muito mais rapidamente nos EUA do que em outros países (DIPRETE; EIRICH; PITTINSKY, 2010), sugerindo falta de qualidade da governança corporativa. (DORAN, 2017). Imposições legais nos EUA que restringiam o valor pago aos *Chief Executive Officers* (CEOs) conduziram as organizações a condicionar a remuneração ao desempenho corporativo e individual,

com intuito de reestabelecer o equilíbrio entre a remuneração dos CEOs e a dos trabalhadores, entretanto, essa medida não apresentou sucesso. (DORAN, 2017).

Um crescente interesse sobre a desigualdade de renda levou os pesquisadores a explorar os determinantes dessa relação. A forma como as organizações definem a remuneração dos CEOs é importante tanto para a desigualdade de renda quanto para fornecer evidências para as pesquisas estratégicas ao estudar como a distribuição de renda relaciona-se com a eficiência dos mercados. (DIPRETE; EIRICH; PITTINSKY, 2010).

Num ambiente de alta competição, como o de produtos farmacêuticos, semicondutores e peças e acessórios para veículos, o aumento da concorrência estrangeira e da globalização influencia a remuneração. (CUÑAT; GUADALUPE, 2009). A concorrência estrangeira foi medida por meio do aumento das importações, e confirmou-se a existência de uma relação positiva entre o aumento da concorrência e a remuneração do executivo principal. Essa evidência significa que ambientes de alta competição levam ao aumento na remuneração variável. Além disso, as empresas alteraram suas políticas salariais para contemplar essa mudança de cenário. Contudo, demonstrou-se que esse aumento da concorrência leva a uma dispersão salarial entre a remuneração do principal executivo e demais executivos. (CUÑAT; GUADALUPE, 2009).

Nas organizações caracterizadas como de alta tecnologia, existe a necessidade intensa de colaboração e coordenação entre os CEOs, como parte da dedicação para gerenciar projetos, produção e vendas referente a um conjunto de ofertas em constante transformação. (SIEGEL; HAMBRICK, 2005). Nesse ambiente, a remuneração ou recompensa financeira deve promover a colaboração em oposição à realização individual. Essas organizações precisam desenvolver sistemas de remuneração igualitários para combater a dispersão salarial. (SIEGEL; HAMBRICK, 2005).

Bapuji e Neville (2015) procuraram identificar, na literatura, potenciais consequências da desigualdade econômica para os negócios, contudo, não focam na dispersão entre a remuneração do CEOs e dos demais trabalhadores. A desigualdade econômica pode incentivar os movimentos sociais a atuarem e influenciar a tomada de decisões, limitando as ações gerenciais. Um dos exemplos dessa influência foram os movimentos de protesto do *Occupy*, que procurava atingir organizações que julgava culpadas pela financeirização da economia americana e pelas práticas de

remuneração adotadas. Os autores constataram que a desigualdade de renda pode levar a novos modelos de negócios que estimulem a população para a economia informal. Portanto, altos níveis de desigualdade de renda podem colocar em risco a manutenção das organizações. Dessa forma, concluem que a desigualdade econômica pode fomentar os movimentos sociais, impactar o preço das ações, reduzir o desempenho e intervir na confiança dos investidores e no modelo de processo de tomadas de decisões estratégica nas organizações. (BAPUJI; NEVILLE, 2015).

Percebe-se que a dispersão da remuneração dos CEOs em relação à remuneração dos demais trabalhadores contribui para a pesquisa sobre a desigualdade de renda, contudo, a análise sistemática da dispersão salarial entre executivos e trabalhadores é rara. (SHIN, 2014). No entanto, alguns estudos focam na dispersão salarial horizontal entre empregados de mesma função/nível ou entre CEOs e outros executivos de diferentes níveis. Shaw, Grupta e Delery (2002) examinaram a relação entre a dispersão salarial horizontal e o desempenho individual no trabalho no setor de transportes e de fabricação de tubos de concreto. Para os autores, a dispersão salarial contribui para o desempenho individual se utilizada juntamente com uma política de incentivos, entretanto, mostrou-se ineficaz no ambiente de interdependência de trabalho.

Siegel e Hambrick (2005) conduziram um estudo sobre a dispersão de remuneração entre CEOs e executivos de níveis diferentes de organizações de alta tecnologia e sua relação com desempenho. Constatou-se que, quanto mais intensiva a organização é tecnologicamente, menor é o desempenho com alto grau de dispersão salarial. Ou seja, existe uma relação negativa entre intensidade tecnológica e dispersão salarial. Shaw (2015) investigou os motivos da dispersão salarial de empregados que executam trabalhos semelhantes e o desempenho organizacional e teve como principal resultado a confirmação da interação entre dispersão salarial, remuneração por desempenho e desempenho organizacional.

Greckhamer (2016) analisou como as diferenças institucionais entre países influenciam a remuneração dos CEOs e trabalhadores e a dispersão salarial existente entre esses atores. Os achados sugerem que a alta dispersão entre a remuneração dos CEOs e trabalhadores está associada à falta de instituições trabalhistas fortes e à alta remuneração dos CEOs. A aceitação cultural dos padrões de autoridade hierárquica foi indicada como uma condição para a alta remuneração dos CEOs.

Assim, a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores causa impactos no desempenho organizacional e individual, embora tenham sido estudados em países e segmentos de atuação diferentes e sob perspectivas diversas (SHAW; GRUPTA; DELERY, 2002; SIEGEL; HAMBRICK, 2005; SHAW, 2015). Cobb (2016) atribui às empresas a responsabilidade de fixar salários e políticas salariais que contribuem com essa questão, portanto, analisar essa perspectiva pode trazer informações valiosas sobre o tema. Ademais, um sistema de remuneração deve contemplar políticas consistentes entre si e com outras normas de gestão de recursos humanos; precisam ser consistentes, também, com as estratégias da organização. (CHÊNEVERT; TREMBLAY, 2011).

Desde a década de 1980, as pesquisas procuram discutir o impacto que as políticas de remuneração têm na estratégia. (MONTEMAYOR, 1996). Por exemplo, Balkin e Gomez-Mejia (1990) foram pioneiros ao pesquisar o impacto das estratégias organizacionais sobre os sistemas de remuneração, bem como sua eficácia. A principal constatação da pesquisa é que a estratégia é um elemento significativo na composição do sistema de remuneração, sugerindo que a eficácia desse sistema pode ser uma missão de sua aderência às estratégias organizacionais. Nesse debate, compreender quais políticas de remuneração apresentam uma relação positiva com o desempenho organizacional a partir das diferentes estratégias de negócios adotadas pode contribuir com o desenvolvimento de políticas que suportem a consecução das estratégias. (MONTEMAYOR, 1996).

A pesquisa de Offstein e Gnyawali (2005) apontou que maiores incentivos aos CEOs produzem mais criatividade e amplitude competitiva, logo, têm maiores consequências a longo prazo. Tal evidência ancora-se no fato de que apenas os incentivos de longo prazo podem explicar e prever a variedade competitiva para a organização.

Dow e Raposo (2005) argumentam que o CEO pode propor alternativas estratégicas aos acionistas, que sejam consideradas ambiciosas para buscar uma maior remuneração variável, dado o tipo de contrato estabelecido com a empresa, pois os acionistas definem a remuneração, e o CEO tem a possibilidade de formular a estratégia. Após a formulação das estratégias, os incentivos são definidos ou ajustados antes que o CEO implante a estratégia escolhida. Nesse caso, se a implementação da estratégia depende muito do desempenho do próprio CEO, ele poderá negociar uma maior remuneração com os acionistas. Portanto, relacionar

remuneração e desempenho indica que, quando os CEOs podem ter uma inclinação a selecionar estratégias ambiciosas que reflitam em uma remuneração variável maior, eles empenham-se mais para colocá-las em prática. Desse modo, a dispersão salarial pode relacionar-se com a estratégia.

O impacto da estratégia na utilização da remuneração, vinculado ao desempenho e objetivos de longo prazo, foi investigado por Chen e Jermias (2014). Os resultados indicaram que as organizações que competem com base na estratégia de diferenciação tendem a pagar uma proporção maior de remuneração vinculada ao desempenho do que as que competem por liderança em custos. Esses resultados sugerem que as organizações devem considerar sua estratégia de negócios para desenvolver sua estrutura de remuneração.

Balsam, Fernando e Tripathy (2011) ampliam a análise ao investigar a relação entre a estratégia da empresa e o uso de medidas de desempenho na remuneração de executivos. Os autores constataram que as organizações, ao estabelecerem a remuneração dos CEOs, consideram as estratégias, principalmente, as que buscam uma liderança em custos. As organizações que seguem a estratégia de diferenciação podem valorizar mais as medidas não financeiras de desempenho do que as medidas financeiras.

Além do posicionamento estratégico adotado pelas organizações, existem outros fatores atribuídos à dispersão salarial. A inexistência de sindicatos aumenta, pois, por meio das negociações coletivas, buscam-se maiores reajustes salariais e padronização dos salários nas empresas. (JACOBS; MYERS, 2014; GRECKHAMER, 2016). Outros elementos combinados contribuem para a dispersão salarial, tais como: nível de desenvolvimento do país; falta de distância do poder; e mão de obra não qualificada. (GRECKHAMER, 2016). Cobb (2016), embora corrobore com esses fatores, atribui às organizações um papel fundamental devido às decisões que os executivos adotam em relação a como estabelecem os salários e como combinam pessoas e cargos. O autor menciona o desenvolvimento tecnológico, a globalização e as políticas públicas como fatores que contribuem para a dispersão salarial. Ainda, argumenta que, nos países em que as organizações seguem uma orientação de mercado, cuja base são as habilidades e o desempenho incentivando o trabalhador a buscar a produtividade, para estabelecer a remuneração, a dispersão será maior. Outras decisões tomadas pelas organizações, tais como adotar a terceirização para redução de custos tanto no setor público quanto no privado, assim como mudanças

de economia baseada em manufatura para serviços confirmam o protagonismo das organizações em contribuir para a dispersão salarial. (COBB, 2016; AMIS; MAIR; MUNIR, 2018).

Como resultado das pesquisas já realizadas, observa-se a falta de consenso sobre a influência da dispersão salarial no desempenho organizacional. Guerci *et al.* (2019), ao analisar pesquisas da área da administração, argumentam que a perspectiva dos acionistas indicou que estruturas de remuneração dispersas podem atrair, reter e motivar os empregados, influenciando positivamente o desempenho organizacional. Por outro lado, os estudos também apontam que estruturas de remuneração igualitárias podem propiciar desempenho organizacional superior e ainda propiciar resultados positivos na legitimidade social dessas empresas. (GUERCI *et al.*, 2019).

Dada a discussão anterior, é, portanto, razoável considerar a existência de relação entre a remuneração executiva de uma organização e suas escolhas estratégicas. Entretanto, observa-se que há necessidade de pesquisas para entender se o posicionamento estratégico se relaciona com a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores. Diante dos elementos apresentados, defende-se a ideia de que o posicionamento estratégico adotado pelas organizações está relacionado com o nível de dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores. Esta pesquisa defende a tese de que as organizações orientadas pela estratégia de liderança em custo apresentam um maior grau de dispersão salarial entre a remuneração dos CEOs e dos trabalhadores do que as organizações orientadas pela estratégia de diferenciação, enfoque ou meio termo.

As pesquisas brasileiras já se consolidaram em relação ao vínculo entre a remuneração dos CEOs e seu impacto no desempenho, além de buscar o entendimento de quais variáveis influenciam a remuneração executiva. Não foi identificada a preocupação com o posicionamento estratégico e os impactos que este pode causar à dispersão salarial adota pelas organizações.

Diante do exposto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: qual relação entre o posicionamento estratégico e a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores das empresas listadas na B3?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Determinar a relação do posicionamento estratégico com a dispersão salarial entre a remuneração dos CEOs e dos demais trabalhadores das empresas listadas na B3.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos desse trabalho:

- a) caracterizar o posicionamento estratégico das empresas;
- b) identificar a remuneração dos executivos;
- c) mapear a remuneração dos trabalhadores;
- d) mensurar a dispersão salarial entre CEOs e demais trabalhadores;
- e) analisar resultados obtidos a partir das equações estruturais;
- f) comparar resultados com estudos precedentes.

1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação para esta pesquisa é o entendimento de que o posicionamento estratégico adotado pelas organizações relaciona-se com a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores. As pesquisas na literatura de controle de gestão procuram explicar por que o desempenho econômico-financeiro difere entre as organizações e como o posicionamento estratégico adotado contribui para responder a essa questão. Portanto, adicionar a dispersão salarial a esse debate amplia os resultados de pesquisas anteriores. Diante disso, três fatores contribuem para a relevância desta pesquisa, os quais serão expostos nos próximos parágrafos.

Primeiramente, dado que o posicionamento estratégico adotado pelas organizações tem impacto positivo no desempenho econômico-financeiro, estudos anteriores comprovaram que, em diferentes contextos, esse resultado pode ser obtido por meio da liderança em custo ou diferenciação (KALIAPPEN; HILMAN, 2017; BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014; TEERATANSIRIKOOL *et al.*, 2013).

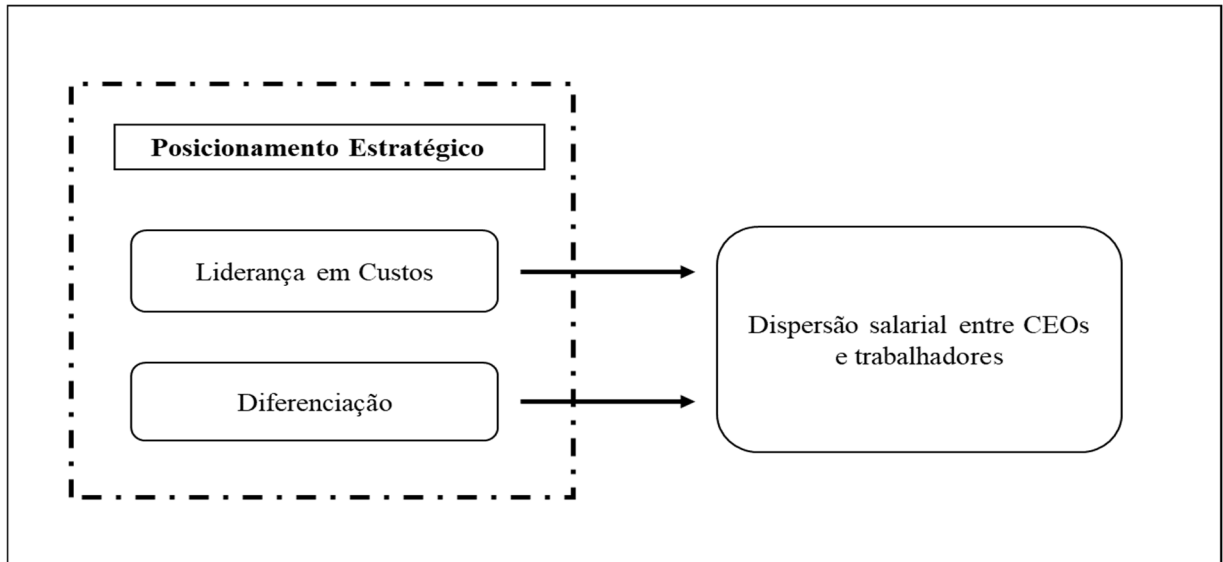
Entende-se, portanto, que a dispersão salarial relaciona-se com a escolha estratégica. Nesse caso, o posicionamento estratégico também pode ser uma das explicações para maior ou menor dispersão salarial entre CEO e trabalhadores. Tal resultado é um indicativo da importância desta pesquisa.

O segundo fator são as diferenças na remuneração – importantes para a implementação da estratégia e que impactam nas atividades e comportamentos dos trabalhadores. (SHAW; GRUPTA; DELERY, 2002). Ademais, ao buscar o atingimento dos seus objetivos, as organizações podem adotar políticas de remuneração que aumentam ou reduzem essa dispersão salarial. A maioria das pesquisas anteriores deteve-se em investigar a orientação estratégica e seu sistema de remuneração que leva a diferenças individuais no mesmo nível organizacional (dispersão horizontal) (SHAW; GRUPTA; DELERY, 2002; SHAW, 2015). Em contraste, a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores (dispersão vertical) recebeu menos atenção (SHAW, 2014; TENHIÄLÄ; LAAMANEN, 2018). A análise da dispersão salarial vertical e a diferença entre a remuneração dos CEOs e trabalhadores são uma dimensão adicional importante a ser considerada na estrutura do sistema de remuneração estratégica. (TENHIÄLÄ; LAAMANEN, 2018). A utilização de dados oriundos da contabilidade financeira para capturar a dimensão estratégica, fonte não usual de dados nas pesquisas precedentes, reforça a relevância deste estudo, uma vez que esses dados retratam a efeito no desempenho das decisões tomadas pelas empresas da amostra.

Por fim, o terceiro fator, apesar dos diversos estudos abordados que tratam da dispersão salarial, é que não foram observados os que apontassem resultados sobre esse fenômeno nas empresas brasileiras, relacionando-o ao posicionamento estratégico, lacuna que esta pesquisa reduz em algum grau na literatura de contabilidade de gestão. Greckhamer (2016) argumenta que a realização de pesquisa sobre a dispersão salarial em países emergentes, cujas organizações possuem estruturas de propriedade diferentes das existentes em outros países, podem contribuir para entender a estratégia organizacional. Ainda, é possível mencionar a contribuição para a contabilidade de gestão ao proporcionar o entendimento sobre as estratégias competitivas adotadas pela organização e seu possível impacto nas políticas de remuneração dos CEOs e dos demais trabalhadores. (GUERCI *et al.*, 2019).

A seguir, a Figura 1 demonstra uma síntese dos principais aspectos que levam à proposta de tese.

Figura 1 - Modelo teórico da tese



Fonte: elaborada pela autora.

Por fim, para a contabilidade de gestão, esta pesquisa é relevante, haja vista que demonstra que a dispersão salarial, associada às estratégias adotadas, reflete no desempenho econômico-financeiro das organizações, além de seu pioneirismo em estudar a relação do posicionamento estratégico com a dispersão salarial. Ainda, conforme reforçam Islami, Mustafa e Latkovikj (2020), as estratégias objetivam explicar o comportamento adotado pelas organizações em relação aos concorrentes, por isso, são significativas para o controle de gestão.

1.3.1 Originalidade

O posicionamento estratégico, a remuneração executiva e a dispersão salarial são discutidas na literatura de contabilidade de gestão e governança corporativa sob diferentes prismas. Inicialmente, os estudos sobre a remuneração executiva concentram-se em explicar a existência de relação entre a remuneração e o desempenho econômico-financeiro superior e a remuneração de executivos. A premissa de que a remuneração de executivos deve estar atrelada ao desempenho não é recente, já que autores como Jensen e Meckling (1976), entre outros, já abordavam o assunto. Portanto, as estratégias ou objetivos organizacionais são

vinculados à remuneração, evidenciados pelos estudos de Conyon e He (2011), Balsam e Yin (2013), Brockman, Ma e Ye (2015), Li e Wang (2016), Doran (2017), Flammer e Bansal (2017), Smirnova e Zavertiaeva (2017). Para a literatura de governança corporativa, a remuneração do CEO atua como redutor de possível conflito de interesse que possa existir entre CEO e acionistas.

O debate sobre posicionamento estratégico discutido nos estudos de contabilidade de gestão propõe-se a analisar a relação entre o planejamento estratégico e o posicionamento (DRAGO, 1996); as práticas associadas a cada dimensão estratégica e quais são associadas ao alto desempenho (ALLEN; HELMS, 2006); o posicionamento estratégico e a qualidade (PRAJOGO, 2007); a clareza estratégica e o desempenho (PARNELL, 2010); a relação entre estratégias competitivas, resultado da empresa e o uso da avaliação de desempenho (TEERATANSIRIKOOL *et al.*, 2013); o posicionamento estratégico e desempenho no setor da construção civil (PULAJ; KUME; CIPI, 2015); e o posicionamento estratégico e desempenho (ISLAMI; MUSTAFA; LATKOVIKJ, 2020; GALBREATH *et al.*, 2020), dentre outros.

A dispersão salarial entre CEO e trabalhadores é pouco estudada pela área de controle de gestão. Os estudos concentram-se na área da administração e finanças ao abordar, por exemplo, a dispersão salarial entre diferentes níveis executivos e sua relação com a inovação, pesquisa e desenvolvimento. (SIEGEL; HAMBRICK, 2005; GUERCI *et al.*, 2019; CHANG *et al.*, 2020).

Realizou-se uma busca nas bases de dados *Emerald*, *Scopus* e *Web of Science* e encontrou-se uma pesquisa abordando a relação entre as estratégias competitivas e a dispersão salarial entre CEOs e demais trabalhadores de empresas finlandesas. Os termos utilizados para selecionar os artigos foram “*inequality executive compensation*” e “*pay dispersion*”. A busca retornou o total de 113 artigos e, após a leitura do título e resumo, selecionaram-se 45 artigos para leitura completa. Para uma seleção mais refinada, optou-se por buscar os termos “*pay dispersion and competitive strategy*”, “*competitive strategy and executive compensation*”, resultando em um total de 137 artigos. Todos os termos foram pesquisados em inglês, utilizando os filtros com textos completos e publicados em revistas acadêmicas, sem limitação de data.

Para busca de artigos nacionais, utilizou-se a base de dados *Spell*, e os termos de busca foram: “estratégias competitivas” e “dispersão salarial”; “remuneração

executiva” e “estratégias competitivas”; “remuneração executiva” e “dispersão salarial”; e “dispersão salarial, “desigualdade de renda” e “remuneração executiva”, sem nenhum resultado obtido. Utilizou-se o termo “desigualdade de renda”, que retornou com cinco artigos. Após a leitura dos títulos, esses artigos foram descartados, pois não se alinhavam ao tema deste estudo. No Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), utilizaram-se os termos: “estratégias competitivas” e “dispersão salarial”; “remuneração executiva” e “estratégias competitivas”, “remuneração executiva” e “dispersão salarial”, “dispersão salarial”, “desigualdade de renda” e “remuneração executiva”, sem nenhum resultado obtido. O termo “desigualdade de renda”, com filtro de área em ciências contábeis, administração e economia, retornou 114 trabalhos, os quais, após a leitura dos títulos, foram desconsiderados, pois não se relacionavam com tema desta pesquisa. Observou-se que, na área de Ciências Contábeis, o tema é pouco explorado.

Percebeu-se que as pesquisas relacionam a dispersão salarial e o desempenho individual e organizacional (BLOOM, 1999; SHAW; GRUPTA; DELERY, 2002; TREVOR; REILLY; GERHART, 2012; YANG; KLAAS, 2011; SHAW, 2015; SANCHEZ-MARIN; BAIXAULI-SOLER, 2015; CONNELLY *et al.*, 2016; PARK; KIM, 2017), a dispersão salarial e as consequências no comportamento dos trabalhadores e outros membros da equipe (BLOOM; MICHEL, 2002; FREDRICKSON; DAVIS-BLAKE; SANDERS, 2010), a dispersão salarial entre CEOs (GABAIX; LANDIER, 2008), a dispersão salarial e seu impacto na rotatividade dos CEOs (MESSERSMITH *et al.*, 2011; BYUN, 2014; KALE; REIS; VENKATESWARAN, 2014), a dispersão salarial em organizações de alta tecnologia e/ou inovadoras (SIEGEL; HAMBRICK, 2005; YANADORI; CUI, 2013; WANG; ZHAO; THORNHILL, 2015; FRYDMAN; PAPANIKOLAOU, 2018), a dispersão salarial entre os segmentos industriais (BARSKY; PERSONICK, 1981), o impacto da dispersão salarial vertical associado ao uso do orçamento empresarial (GUO; LIBBY; LIU, 2017), a dispersão salarial e impacto das instituições nacionais (HE; FANG, 2016); a dispersão salarial e a produtividade do empregado (SENGUPTA; YOON, 2018); a dispersão salarial entre países e como as instituições contribuem para essa questão (GRECKHAMER, 2016), a dispersão salarial e o impacto na gestão do capital humano (MESSERSMITH *et al.*, 2018), a dispersão entre a remuneração dos executivos e dos conselheiros associada ao risco estratégico (PATEL *et al.*, 2018), a dispersão entre a remuneração dos CEOs

e sua relação com a concorrência internacional (CUÑAT; GUADALUPE, 2009), a dispersão salarial e a remuneração por desempenho (FELDMAN; GARTENBERG; WULF, 2017). Os resultados ratificam que a remuneração é um elemento que influencia o comportamento dos indivíduos e precisa estar alinhada com as estratégias e os interesses das empresas.

Algumas pesquisas focam em identificar elementos que contribuem para a desigualdade de renda entre trabalhadores e CEOs, e não em medir a dispersão salarial (WOLDRING, 1995; VENKATASUBRAMANIAN, 2010; GODECHOT, 2012; GALLEGO; LARRAIN, 2012; LIN; TOMASKOVIC-DEVEY, 2013; KIM; KOGUT; YANG, 2015; POTTENGER; LEIGH, 2016; SALAZAR; RAGGIUNTI, 2016; KUHN, 2017; ENDERLE, 2018; FELDMAN; GARTENBERG; WULF, 2018). DiPrete, Eirich e Pittinsky (2010) buscam explicar o aumento da remuneração dos CEOs nas últimas décadas.

Na literatura nacional, localizou-se o estudo de Siqueira e Monte (2020), publicado no XX USP *International Conference in Accounting*, realizado em julho de 2020. O tema do referido estudo foi a dispersão salarial entre CEO e trabalhadores e o desempenho das organizações. Os resultados foram analisados à luz da Teoria dos Torneios, porém, foram específicos para a amostra composta por 94 empresas e para o ano de 2016, demonstrando que há oportunidade para estudos que incluam outras variáveis e ampliam a discussão no âmbito da contabilidade de gestão.

Diante de tais abordagens, os seguintes elementos caracterizam a originalidade desta tese:

- a) Ao contrário da maioria das pesquisas, não há atenção restrita aos componentes da contabilidade financeira. O foco é a contabilidade de gestão como instrumento de divulgação pelos gestores eleitos aos representantes do poder legislativo municipal, ou seja, como um fator mitigador da assimetria informacional, e a investigação dos possíveis benefícios no alinhamento com os interesses do principal.
- b) Captura o posicionamento estratégico a partir dos dados divulgados nas demonstrações financeiras das empresas e não a partir de percepções de respondentes, como abordado em grande parte da literatura sobre o tema.
- c) Relaciona o posicionamento estratégico e a dispersão salarial para analisar o desempenho das empresas, dado que o primeiro tem um papel essencial

na estrutura do sistema de remuneração da organização, pois influencia o comportamento dos executivos e dos trabalhadores.

Logo, ao discutir aspectos da literatura sobre Teoria de Agência, posicionamento estratégico e dispersão salarial com a literatura de controle de gestão, a contabilidade de gestão é apresentada como ferramenta de apoio do eixo central da originalidade deste estudo.

1.3.2 Não-trivialidade

Esta pesquisa fundamenta-se na possibilidade de ampliar a discussão sobre a dispersão salarial na literatura de contabilidade de gestão. A remuneração do CEO, considerada um elemento de alinhamento entre agente e principal preconizado por Jensen e Meckling (1976), é um fator presente nas pesquisas da literatura de controle de gestão e posicionamento estratégico, dado o impacto no desempenho das organizações.

A alta remuneração dos CEOs tem sido debatida nas pesquisas, em termos de dispersão salarial horizontal, mas pouco se sabe sobre a dispersão salarial vertical, tema deste estudo. Percebe-se, na sociedade, o aumento da preocupação com questões sociais, e a desigualdade de renda é uma delas. Cobb (2016) argumenta que as organizações, por meio da dispersão salarial adotada, podem influenciar a desigualdade de renda, e sugere que é preciso entender como as decisões das empresas influenciam a dispersão salarial no mercado de trabalho. Assim, esta tese, aplicada ao cenário brasileiro, busca identificar elementos que se relacionam com a dispersão salarial e são discutidos pela contabilidade de gestão.

Ao relacionar dispersão salarial e posicionamento estratégico, há um esforço extra, visto que há necessidade de buscar elementos que contribuam para explicar o desempenho superior de algumas organizações em detrimento de outras, considerando que a dispersão salarial é um resultado da estrutura de remuneração dessas organizações.

1.3.3 Contribuição

Esta pesquisa contribui para a literatura de contabilidade de gestão ao relacionar posicionamento estratégico e dispersão salarial e identificar que a dimensão estratégica da organização influencia a adoção de maior/menor dispersão salarial. Nesse sentido, pode contribuir com questões normativas, evidenciando situações que prejudiquem a sociedade sob a ótica da governança corporativa e questões relacionadas à qualidade da informação divulgada, pois os dados obtidos para realização deste estudo são oriundos de relatórios disponibilizados aos interessados. Além disso, contribui para a literatura de governança corporativa ao reforçar os papéis do conselho de administração, dos conselheiros independentes e comitê de remuneração (CR) nessas organizações. Nesta tese, a existência desses elementos de governança corporativa coletados de fontes secundárias tem efeito sobre a dispersão salarial e o desempenho econômico-financeiro.

Ainda, grande parte das pesquisas precedentes sobre dispersão salarial (BLOOM, 1999; SHAW; GRUPTA; DELERY, 2002; SIEGEL; HAMBRICK, 2005; MESSERSMITH *et al.*, 2011; FALEYE; REIS; VENKATESWARAN, 2013; SHAW, 2015; GRECKHAMER, 2016; CONNELLY *et al.*, 2016; TENHIÄLÄ; LAAMANEN, 2018; JIANG *et al.*, 2019; CHANG *et al.*, 2020; AMORE; FAILLA, 2020; GRABNER; MARTIN, 2021) fornecem evidências exclusivamente de países desenvolvidos, sendo os Estados Unidos da América (EUA) o local da maioria das pesquisas. Dada a disponibilidade de dados sobre as características da remuneração dos executivos e trabalhadores no país, esta pesquisa permite comparar os resultados dessas economias com o cenário brasileiro.

A partir da união desses temas, ao focar em três decisões – posicionamento estratégico, remuneração do CEO e remuneração do trabalhador – que impactam diretamente o desempenho da organização, esta pesquisa alinha-se a proposições contidas na Teoria da Agência (TA), tais como conflito de interesse e contratos incompletos. Entende-se que, ao investigar essa relação entre posicionamento estratégico e dispersão salarial, amplia-se a discussão da TA em relação à remuneração dos trabalhadores.

A dispersão salarial entre CEO e trabalhadores reflete o aumento das diferenças salariais entre os trabalhadores de uma empresa, aumentando as desigualdades na sociedade como um todo. Pesquisa divulgada pela Organização de

Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE) constatou que, desde 2003, no Brasil, 25 milhões de pessoas saíram da pobreza. Isso indica um crescimento do emprego, contudo, continua sendo um dos países mais desiguais do mundo (OCDE, 2018). Observa-se que metade da população brasileira tem acesso a 10% da renda familiar, e a outra metade, a 90%. Além de outras desigualdades mencionadas, os trabalhadores homens têm renda 50% a mais do que as mulheres, 10% acima da média dos demais países da OCDE. A referida pesquisa da OCDE trata da distribuição de riquezas no país. Oportuno destacar que esse tipo de desigualdade, assim como a desigualdade de renda – variável desse estudo –, que foca na dispersão salarial, são mencionadas de forma intercambiável em alguns estudos da desigualdade econômica, cujo conceito refere-se à distribuição de maneira diferente no acesso e/ou doações a recursos financeiros e não financeiros e oportunidades, trabalho e capital. (BAPUJI; ERTUG; SHAW, 2020). Em que pese o crescimento das pesquisas sobre desigualdade de renda, ainda há necessidade de esclarecimentos sobre essa dimensão da desigualdade e as possíveis inter-relações com as organizações.

Para as organizações e demais interessados, contribui ao incluir a dispersão salarial como práticas de controle de gestão que busca influenciar positivamente o desempenho das organizações. Por outro lado, contribui ao evidenciar qual dimensão, se liderança em custo ou diferenciação, faz uso de maior ou menor dispersão salarial, oferecendo aos gestores reflexões a serem consideradas ao elaborarem e/ou decidirem sobre a estrutura da remuneração tanto do CEO quanto do trabalhador.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para atender ao objetivo dessa pesquisa, fizeram-se algumas escolhas. A primeira delas foi a utilização da Teoria da Agência (TA) como base teórica, dado o número de pesquisas que validam a premissa de que a remuneração atua como um mecanismo de alinhamento entre os interesses dos CEOs e dos acionistas, evidenciando elementos internos da organização. A TA tem como objeto de análise o contrato firmado entre as partes e preocupa-se em estabelecer alternativas contratuais voltadas para o comportamento cooperativo. (EISENHARDT, 1989). Essa cooperação dá-se por meio de contratos baseados em comportamento *versus* contratos baseados em resultados, elementos aplicáveis a contratações baseadas em desempenho. (HYPKO; TILEBEIN; GLEICH, 2010). A TA foi utilizada de maneira

restrita pelos pesquisados ao longo do tempo, principalmente para relacionamentos entre acionistas e CEOs, contudo, aplica-se a contextos mais amplos (BENDICKSON *et al.*, 2016) e ainda não foi explicitamente aplicada para análise da dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores.

Não será abordada a assimetria de informação também contemplada pela Teoria da Agência ou a perspectiva proposta por Wiseman e Gomez-Mejia (1998), cujo foco é o comportamento em relação à assunção do risco por parte dos executivos. Outras abordagens teóricas não serão apresentadas, como, por exemplo, *Managerial Power Theory* (MPT), que se fundamenta na crença de que o poder gerencial pode influenciar sua remuneração, conforme sugerido por Van Essen, Oten e Carberry (2015); *Equity Theory*, *Tournament Theory* e *Expectancy Theory*, apontadas por Downes e Choi (2014) como utilizadas nas pesquisas sobre dispersão salarial. Essas teorias não se alinham à proposta deste estudo, que é analisar a relação das estratégias competitivas com a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores.

O tema estratégia é estudado sob diversas perspectivas desde a publicação das obras *Leadership in Administration*, de Philip Selznick, em 1957, e *Strategy and Structure*, de Alfred D. Chandler, em 1962. A obra de Selznick abordou a implementação da estratégia, e Chandler introduziu a relação da estratégia de negócios com a estrutura organizacional. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009). Uma estratégia competitiva ou de negócios descreve como uma organização ou unidade de negócios compete em seu setor de atuação, portanto, as características desse setor são as principais influências para o desempenho. (PARNELL, 2010). Nesse sentido, surgem as tipologias estratégicas de negócios, como as desenvolvidas por Miles *et al.* (1978), Miles e Snow (1986) e Porter (1989), amplamente conhecidas no meio acadêmico. (PARNELL, 2010). Todavia, essa pesquisa adotou a abordagem do posicionamento estratégico de Porter (1989), pois infere-se que as escolhas referentes ao modo que as organizações optam em competir no mercado influencia as políticas de remuneração. As métricas a serem utilizadas referem-se a escolhas e ações internas das organizações, que podem ser denominadas estratégias competitivas ou de negócios.

O termo *management accounting* é interpretado neste estudo como “contabilidade de gestão”, uma vez que há diferentes traduções do inglês, conforme argumenta Diehl (2017). O termo dispersão salarial tem várias definições, contudo, nesta pesquisa, aborda-se a dispersão salarial vertical, que mede essa variação entre

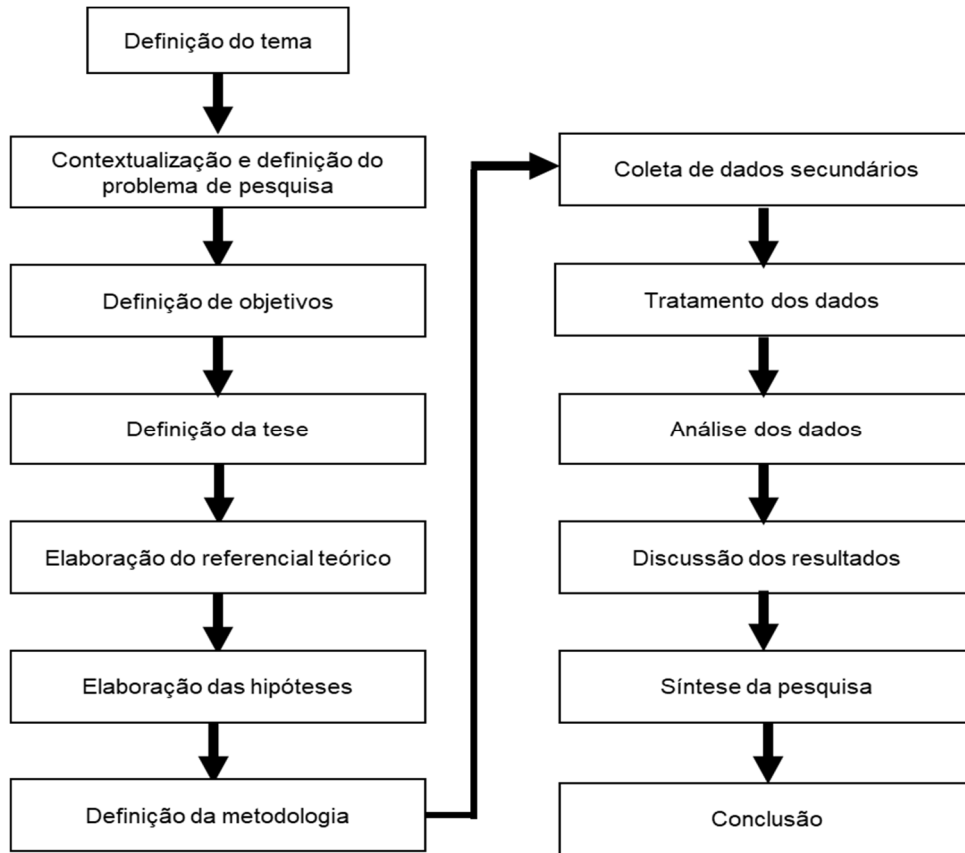
indivíduos que executam trabalhos diferentes. Assim, utiliza-se o termo dispersão salarial para referir-se à dispersão salarial vertical, caso contrário, será mencionado. Adotou-se o termo posicionamento estratégico para designar a vantagem em custo ou diferenciação a partir das estratégias genéricas defendidas por Porter (1986).

Esta pesquisa será desenvolvida de forma vinculada ao grupo de pesquisas “CONTEST - Implementação e Controle Estratégicos”, sob supervisão do orientador deste estudo, na linha de pesquisa de Controle de Gestão do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).

1.5 FLUXO E ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A construção desta pesquisa passou por várias etapas, desde a escolha da base teórica até sua execução, ilustrada pela Figura 2, a seguir. Para o desenvolvimento deste estudo, foram identificados os temas relacionados e a literatura precedente, tanto trabalhos seminais quanto pesquisas recentes, que apontassem oportunidades de pesquisa, bem como estratégias metodológicas utilizadas.

Figura 2 - Fluxo da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

Para a TA, buscou-se relacioná-la à gestão do CEO, que tem autonomia para tomar decisões em relação ao posicionamento estratégico da empresa, que é discutido em sentido restrito ao escopo desta tese, relacionando-o a dispersão salarial. Por fim, apresentam-se as pesquisas sobre a dispersão salarial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base teórica e empírica da pesquisa fundamentada na Teoria da Agência para explicar sua relação com a remuneração dos CEOs e trabalhadores, amparando-se nos contratos incompletos e conflitos de interesse. A seguir, apresentam-se as frequentes estratégias competitivas utilizadas para explorar o tema, com ênfase nas estratégias genéricas de Porter e remuneração. Posteriormente, o estudo foca na dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores.

2.1 TEORIA DA AGÊNCIA E REMUNERAÇÃO

O trabalho de Berle e Means, na década de 1930, abordou, de maneira pioneira, os problemas oriundos da relação de agência, a partir da afirmação de que o sistema acionário somente se manifesta quando há distinção entre propriedade e controle. (BERLE; MEANS, 1984). A partir dessa abordagem e acrescentando novas dimensões teóricas para esclarecer o poder das instituições no mercado, surgiram novas teorias que rejeitam o modelo clássico da firma, amplamente difundido pela literatura econômica, em que firma é considerada uma função de produção, e não atingida pelas questões relativas à estrutura de propriedade por parte dos agentes. (FAMA, 1980).

O trabalho seminal de Jensen e Meckling, publicado em 1976, tem um papel fundamental no desenvolvimento e na propagação da teoria da agência. Jensen e Meckling (1976) agregam elementos que ancoram a teoria apresentados por outros autores, como, por exemplo, Berle e Means (1932), que discutiram a estrutura de propriedade das empresas; Coase (1937), idealizador da teoria da firma; e Akerlof (1970), que introduziu a questão da incerteza dos mercados e da seleção adversa.

Jensen e Meckling (1976) discorreram sobre os direitos de propriedade com objetivo de desenvolver um conceito de estrutura de propriedade; definiram os custos de agência e sua relação com a separação e controle; e investigaram a natureza desses custos oriundos do capital de terceiros e capital próprio, além de fornecer uma definição da firma.

Eisenhardt (1989) apresentou alguns questionamentos sobre a teoria da agência, a saber: (i) o que é a teoria da agência; (ii) qual a contribuição da teoria para a teoria organizacional; (iii) a teoria é empiricamente válida; e (iv) quais os aspectos

da teoria que podem ser utilizados pelos pesquisadores organizacionais. Como resultado, a autora, mediante análise de outras pesquisas, confirmou sua validade e identificou como a teoria pode contribuir para a pesquisa organizacional. Em relação à contribuição para a teoria organizacional, ela recomenda que se utilize concomitantemente com outra teoria, pois, na sua opinião, a teoria da agência apresenta uma visão parcial do mundo. (EISENHARDT, 1989). Entretanto, diante das inúmeras pesquisas já realizadas, a teoria da agência encontra-se consolidada e demonstra atender aos quatro objetivos a que se propõe uma teoria, conforme argumenta Gregor (2006), quais sejam: análise e descrição – a teoria da agência descreve os fenômenos de interesse e análise dos constructos; explicação – a teoria da agência fornece uma explicação de como, porque e quando as coisas aconteceram; tem poder preditivo – pois demonstra o resultado futuro se consideradas determinadas condições; e por fim, prescrição – apresentou uma descrição do método.

O fato de o trabalho de Jensen e Meckling (1976) agrupar conceitos de outros autores reforça a teoria da agência como uma teoria, pois, segundo Bacharach (1989), teoria é uma declaração de conceitos, com identificação de limites e restrições, ou seja, nada mais é do que um recurso linguístico usado para organizar algo complexo.

Uma relação de agência foi definida por Jensen e Meckling (1976, p. 308) “[...] como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (principal) emprega uma outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente”. As organizações são consideradas um elo entre as relações contratuais que ocorrem entre empregados, fornecedores, credores, entre outros, dado que os objetivos individuais são conflitantes e o contrato pode equilibrar essas relações. (JENSEN; MECKLING, 1976). Os contratos de trabalho são imperfeitos, e essa é uma das principais razões que motivam os conflitos, uma vez que nem todas as contingências são refletidas no contrato, pois, somado ao custo de monitoramento, o principal pode encontrar barreiras em fazer cumprir seus interesses. (EISENHARDT, 1989).

Essa teoria propõe-se a explicar dois problemas principais aos quais as relações entre principal e agente estão sujeitas. O primeiro refere-se ao desalinhamento de interesses entre as partes, ocasionando conflitos. Já o segundo decorre da assimetria de informações, pois o agente pode possuir mais acesso e escolhas que o principal e estar propenso a comportamentos oportunistas.

(SMIRNOVA; ZAVERTIAEVA, 2017). Nesse sentido, o estabelecimento de um sistema de governança com um contrato eficiente entre principal e agente, considerando diferentes contextos, pode reduzir esses problemas. O objeto de análise da teoria da agência é o contrato entre as partes (SMIRNOVA; ZAVERTIAEVA, 2017), o qual representa as regras da relação entre agente e principal e pode ser formal ou informal, contudo, está sujeito às premissas de cada indivíduo, tais como: vantagem pessoal, racionalidade limitada e apetite ao risco. (JENSEN; MECKLING, 1976).

A teoria da agência é utilizada como base nas pesquisas sobre remuneração dos CEOs, pois é reconhecida como um mecanismo de alinhamento entre os interesses entre executivo e principal. Desse modo, a remuneração é um incentivo estabelecido para estar vinculada ao desempenho, conforme evidenciado por algumas pesquisas (CONYON; HE, 2011; BALSAM; YIN, 2013; BROCKMAN; MA; YE, 2015; LI; WANG, 2016; DORAN, 2017; FLAMMER; BANSAL, 2017; SMIRNOVA; ZAVERTIAEVA, 2017).

Conyon e He (2011) investigaram a relação entre a remuneração executiva e o desempenho das empresas chinesas de capital aberto. Os resultados indicaram uma correlação positiva entre remuneração e desempenho financeiro. Os autores mostraram que as organizações sofreram mudanças durante o período analisado em termos de estrutura de diretoria e práticas de governança. E, ainda, que a remuneração apresentou uma relação positiva frente às oportunidades de crescimento¹ da empresa, à quantidade de conselheiros independentes e à existência de comitê de remuneração. A parcela variável da remuneração condicionada ao desempenho é mais presente em empresas controladas pelo governo e em empresas com maior proporção de conselheiros independentes. As empresas que adotam um comitê de remuneração apresentam maiores índices de aumentos salariais. Ainda, os autores argumentam que, na China, os executivos desfrutam de maior estabilidade no emprego. A substituição de CEOs foi correlacionada às empresas que apresentam os menores desempenhos, principalmente, nas empresas que utilizam métricas contábeis para avaliá-lo.

A literatura apresenta duas linhas da teoria da agência: a positivista e a normativa. (JENSEN, 1983). A positivista desenvolveu-se por meio dos mecanismos

¹ Oportunidade de crescimento é uma variável utilizada pelos autores, definida como o valor de mercado da empresa dividido pelo valor contábil dos ativos.

de governança corporativa. (BENDICKSON *et al.*, 2016). A normativa tem foco principal-agente e preocupa-se com as relações matemáticas e estatísticas possíveis a partir das especificidades do contrato entre principal e agente. (BENDICKSON *et al.*, 2016). Nesse aspecto, Eisenhardt (1989) complementa, afirmando que a linha principal-agente se ocupa em determinar o contrato ótimo.

Observa-se, na literatura, a existência de estudos que se enquadram nessas linhas da TA. A pesquisa de Li *et al.* (2013), por exemplo, buscou analisar contratos de remuneração de CEOs de 98 empresas chinesas, divulgados de forma voluntária, com objetivo de compreender a estrutura da remuneração por meio da identificação de algumas características. Foram analisados 228 contratos, e 129 deles divulgam o modelo de avaliação e a fórmula para calcular a remuneração por desempenho. Contudo, apenas 68 empresas divulgaram o salário-base do executivo. Em 160 documentos, foram encontradas medidas de avaliação de desempenho dos CEOs relacionadas à parcela variável da remuneração, sendo que 475 de um total de 715 dessas medidas são financeiras. Elas indicam que as empresas as utilizam para avaliar o desempenho dos CEOs principalmente por meio do *Return On Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Economic Value Added* (EVA) e lucro líquido.

As alterações nas normas contábeis que refletem no pagamento da remuneração executiva foi objeto de investigação de Belghitar e Clark (2015), que avaliaram o impacto de incentivos baseados em remuneração juntamente com mecanismos de monitoramento de custos de agência relacionados às decisões operacionais dos gestores. Os autores propõem a hipótese de que os gestores substituem os custos fixos por custos variáveis, portanto, regulam a alavancagem operacional para baixo em resposta a uma redução na remuneração baseada em opções. A pesquisa utiliza informações para cálculo da alavancagem operacional das empresas antes e depois da promulgação do *Financial Accounting Standards Board* (FASB) *Statement* nº 123, *Accounting for Stock Based Compensation* (FAS 123R), em 2005, que introduziu novas normas para a remuneração baseada em opções. Os achados indicam resultados significativos somente para as empresas que reduziram esse tipo de remuneração após a mudança regulatória. Para os autores, incentivos baseados em remuneração bem estruturados reduzem significativamente os custos de agência e sugerem aos conselhos de administração que considerem o impacto das decisões operacionais dos CEOs.

Com intuito de analisar o impacto de mudanças na regulação do mercado financeiro, Balsam *et al.* (2016) examinaram, principalmente em empresas com executivos que recebem alta remuneração, se houve redução dos salários dos executivos em 2010 e/ou aumento do vínculo entre remuneração e desempenho. O ano de 2010 foi escolhido devido à promulgação da Lei Dood-Frank, que versa sobre reformulação das regras do mercado financeiro americano, desde recursos a serem financiados até a remuneração e bônus dos executivos. Os autores relatam que identificaram reduções na remuneração dos CEOs no ano de 2010, com maiores reduções encontradas para as empresas que pagaram mais aos seus CEOs no ano anterior. Da mesma forma, demonstraram que as empresas afetadas mudaram a composição de remuneração para uma remuneração mais baseada no desempenho, em 2010.

Em relação ao debate sobre o possível impacto na remuneração do CEO e o desempenho econômico-financeiro das organizações, os estudos apresentam resultados divergentes. A pesquisa de Smirnova e Zavertiaeva (2017) investigou se a remuneração do CEO é influenciada pelo desempenho e vice-versa. Para os autores, se não há consenso na literatura sobre a influência da remuneração no desempenho financeiro, muito se deve às diferentes medidas utilizadas tanto em termos de remuneração quanto em relação ao desempenho. Os autores concluíram que o desempenho, tanto pelas medidas contábeis (ROA) como pelas medidas de mercado (índice de Sharpe), é influenciado positivamente pela remuneração do CEO, e a remuneração é influenciada pelo desempenho. Contudo, a remuneração influencia o desempenho quando ela é estabelecida como bônus e o desempenho da empresa é medido como ROA. Ainda, as empresas cujos CEOs tiveram maiores remunerações apresentaram maior desempenho. A idade da empresa influenciou significativamente a remuneração, sugerindo que empresas mais antigas têm maior disposição para pagar mais aos executivos. Para motivá-los a atingir as metas, os comitês de remuneração devem vincular a remuneração aos resultados da empresa, recomendam os autores.

Usando dados de remuneração de CEOs – homens e mulheres –, Harris, Karl e Lawrence (2019) avaliaram se CEOs do gênero feminino influenciam a redução de gerenciamento de resultados, dado o argumento de que as mulheres se diferem dos homens na tomada de decisão e nas questões éticas. A hipótese da pesquisa fundamenta-se na crença de que o alto nível de remuneração baseada em ações

influencia ambos os gêneros a comportamentos semelhantes de gerenciamento de resultados, considerando a equidade na remuneração. Os resultados confirmaram que os comportamentos de gerenciamento de resultados dos CEOs – homens e mulheres – são influenciados por níveis mais altos de remuneração baseada em ações. Portanto, a remuneração baseada em ações anula as questões relacionadas ao gênero no gerenciamento de resultados, concluem os autores.

Ainda, o estudo de Zoghlami (2021) investigou o impacto da remuneração dos CEOs no desempenho econômico-financeiro das empresas francesas listadas na bolsa de valores. As variáveis utilizadas para o desempenho foram: ROE, ROA e Q-Tobin. Quanto à variável remuneração, foi utilizada a remuneração bruta do CEO, além de medir o impacto por setor econômico. Os principais achados indicam que a remuneração do CEO impacta positiva e significativamente o desempenho da empresa medido pelo ROA e ROE. Os autores controlaram o efeito do setor, e os resultados indicaram um impacto positivo mais significativo da remuneração bruta do CEO no ROA da empresa (coeficiente positivo a um nível de significância de 5%). Uma razão para esse resultado é que, no mesmo setor e alinhado à governança corporativa, uma maior remuneração poderia motivar o CEO a aumentar seu empenho em prol dos resultados da empresa.

A seguir, o Quadro 1, elaborado com base nos estudos apresentados, sintetiza os achados das pesquisas antecedentes, reforçando que a remuneração de CEOs, bem como seus determinantes, é um mecanismo para reduzir os conflitos de interesse e está relacionada ao desempenho econômico-financeiro. Portanto, a remuneração é um importante aliado estratégico para a organização, pois denota o alinhamento de interesses entre os acionistas e os executivos, fato estudado pela teoria da agência.

Quadro 1 - Pesquisas sobre remuneração do CEO

| Autores/ano | Objetivo | Método/amostra | Principal resultado |
|--------------------------------|--|--|---|
| Conyon e He (2011) | Investigar a relação entre a remuneração executiva e desempenho das empresas chinesas de capital aberto. | Regressão. Informações de 1.342 empresas de 2000 a 2005. | Os resultados indicaram uma correlação positiva entre remuneração e desempenho financeiro. |
| Li <i>et al.</i> (2013) | Analisar contratos de remuneração executiva para identificar informações. | Análise qualitativa de 228 contratos de diferentes empresas referente ao período de 2004 a 2010. | Destaca-se que os modelos de avaliação são pautados nas medidas financeiras. |
| Belghitar e Clark (2015) | Avaliar o impacto de incentivos baseados em remuneração juntamente com mecanismos de monitoramento de custos de agência relacionados às decisões operacionais dos gestores após mudança regulatória. | Regressão. A amostra inclui dados de remuneração de 567 empresas referente ao período de 2000 a 2007; os dados de alavancagem referem-se aos anos 1962 a 2013. | Os resultados foram significativos apenas para as empresas que alteraram a estrutura da remuneração após a regulação. |
| Balsam <i>et al.</i> (2016) | Examinar se houve redução dos salários dos executivos em 2010 e/ou aumentaram o vínculo entre remuneração e desempenho após regulação. | Regressão. Dados de 981 empresas (Compusat). | As empresas que pagaram mais aos CEOs no ano anterior foram as que reduziram a remuneração, além de aumentarem o uso da remuneração vinculada ao desempenho. |
| Smirnova e Zavertiaeva (2017) | Investigar se a remuneração do CEO é influenciada pelo desempenho e vice-versa. | Análise dos mínimos quadrados. Informações oriundas de banco de dados de 330 empresas europeias de grande porte referentes ao período de 2009 a 2013. | Os autores concluíram que o desempenho, tanto pelas medidas contábeis (ROA), como pelas medidas de mercado (índice de Sharpe), é influenciado positivamente pela remuneração do CEO e ela é influenciada pelo desempenho. |
| Harris, Karl e Lawrence (2019) | Avaliar se CEOs do gênero feminino influenciam a redução de gerenciamento de resultados. | Regressão logística. Informações oriundas de base de dados das maiores empresas dos EUA referente ao período de 1992 a 2014. | Os resultados indicaram que em níveis mais altos de remuneração a questão gênero é atenuada em relação à gerenciamento de resultados. |
| Zoghلامي (2021) | Investigar o impacto da remuneração dos CEOs no desempenho econômico-financeiro. | Regressão, dada em painel. Dados de 155 empresas francesas listadas no compartimento Eurolist A, referente ao período 2009 a 2018. | Os resultados indicaram relação positiva e significativa entre desempenho econômico-financeiro e remuneração do CEO, dentro e fora do setor. |

Fonte: elaborada pela autora.

A escolha da teoria da agência ocorreu porque pode explicar um leque de aspectos, como, por exemplo, política regulatória até questões que expressam

interesses próprios, incluindo as mais diversas situações que incorram conflitos de interesses, tais como: executivos e gestores; gestores e trabalhadores, fornecedores e compradores. (EISENHARDT, 1989). Os problemas de agência são estendidos aos trabalhadores, pois o principal (CEO) se empenha para controlar o comportamento e decisões dos agentes (trabalhadores) para a realização de tarefas que atendam aos objetivos empresariais. Essas condições configuram um problema de agência quando os agentes se comportam guiados por seus próprios objetivos e, em consequência, podem afetar negativamente o principal. Como proteção dos interesses do principal e na tentativa de minimizar os possíveis impactos, uma remuneração bem estruturada reduz os possíveis efeitos do conflito de agência. (BELGHITAR; CLARK, 2015). De acordo com Eisenhardt (1989), essa relação formaliza-se por meio de um contrato entre as partes, em que o comportamento do agente é recompensado por salário e esse contrato de trabalho é limitado, pois não é possível prever e incluir soluções para todas as possíveis divergências de interesses.

Shapiro (2005) corrobora ao afirmar que as relações de agência são contratos e que os incentivos representam elementos de monitoramento. Nesse aspecto, a governança corporativa surge por meio do monitoramento do conselho de administração, a separação das funções de presidente do conselho e CEO; do monitoramento das estratégias da empresa etc. Ainda, esses diferentes mecanismos de monitoramento diversificam-se de acordo com as características do setor econômico, organizações e empregados. (SHAPIRO, 2005).

O surgimento do trabalho organizado no início do século XIX, em que a atmosfera nas organizações evidenciava que o trabalhador era contra o empregador, influenciou a TA. A observância de conflitos de interesses entre gestores e trabalhadores e proprietários e trabalhadores está no cerne do problema de agência, e os sindicatos foram criados para alinhar os interesses dos envolvidos, atuando como um mecanismo de governança para assegurar que os interesses dos trabalhadores fossem atendidos. (BENDICKSON *et al.*, 2016). Para os autores, o surgimento da administração científica impulsionou os conflitos de agência, pois, mesmo com o advento dos sindicatos e o aumento na remuneração dos trabalhadores, os acionistas pressionavam os gestores para que solicitassem aumento no desempenho individual dos trabalhadores.

Os trabalhadores representam grande número no grupo de partes interessadas, por isso, existe a necessidade de alinhar seus interesses aos dos CEOs.

(HEINFELDT; CURCIO, 1997). Essa relação de agência entre trabalhadores e empresa gera custos associados à gestão dos trabalhadores, que se originam, principalmente, dos custos da remuneração direta e indireta (políticas de benefícios, políticas de relações humanas, plano para aquisições de ações para trabalhadores, participação nos lucros, planos de previdência etc.) e dos custos da ineficiência, que podem estar inversamente relacionados aos custos da remuneração. A gestão ideal da relação com trabalhadores deve ser a combinação que minimiza os custos totais de agência e maximiza o valor da empresa. Todavia, os autores não identificaram uma situação em que todas as variáveis utilizadas na gestão de trabalhadores fossem significativamente positivas. Por exemplo, nas empresas que ofereciam um plano de aquisição de ações para os trabalhadores, constatou-se um aumento no desempenho financeiro associado a um nível de propriedade das ações dos funcionários entre 4% e 6%. Esse resultado sugere que um percentual de propriedade das ações (de 4% a 6%) pode equilibrar dois extremos (o baixo – de 0 a 3%, e o alto – acima de 6%) e, assim, alinhar os objetivos e interesses dos trabalhadores e acionistas. Para os autores, dentro dessa faixa de propriedade de ações dos trabalhadores, os custos totais da agência são minimizados, maximizando o valor da empresa. (HEINFELDT; CURCIO, 1997).

A TA é base para explorar os possíveis problemas e custos de agência de empresas e seus trabalhadores temporários, conforme pesquisa de Chen, Wang e Fang (2017), cuja amostra foi composta por 94 empresas de alta tecnologia de Taiwan, considerado um setor de muita incerteza e dinamismo. Por meio de um questionário, os autores obtiveram respostas de gestores e trabalhadores temporários. Como principal resultado, os dados indicam que os problemas de agência das empresas têm impacto positivo nos custos de agência, principalmente no que se refere ao monitoramento das atividades dos trabalhadores temporários. Para os autores, esse tipo de contratação atende à demanda por mão de obra e reduz custos operacionais, pois os benefícios para esses trabalhadores são menores do que para os demais. Por outro lado, constatou-se que alguns trabalhadores executam bem as tarefas, vislumbrando a possibilidade de terem novas oportunidades de contratação, mesmo que de curto prazo e que esse resultado reduz os custos de agência em razão do menor monitoramento por parte do contratante. Os autores esclarecem que, em Taiwan, há possibilidade de contratações temporárias de longo prazo. Contudo, esse setor utiliza a contratação de curto prazo, pois as empresas

perseguem lucros momentâneos, utilizando essa flexibilização da mão de obra para não investir em treinamentos, por exemplo.

A partir do exposto, observa-se que, em um ambiente sujeito a conflitos de agência, as decisões corporativas podem ser motivadas por interesses pessoais. Dessa forma, é pertinente avaliar a relação entre o posicionamento estratégico adotado pelas organizações e sua relação com a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores sob a perspectiva da TA. Nessa pesquisa, assume-se que a TA explica a relação da remuneração do CEO como forma de manter a convergência de interesses entre CEO e acionistas.

2.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia é comumente definida como um plano, mas também pode representar um comportamento seguido pela organização, ou seja, um padrão. A estratégia como um plano traduz-se na estratégia pretendida, e, como um padrão, revela o comportamento da organização. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009). O autor ainda apresenta a ideia de que a estratégia pode representar uma posição, referindo-se à localização de determinados produtos em determinados mercados, e, por vezes, uma perspectiva, evidenciando a forma com que a organização realiza as ações, considerando as questões internas e externas. Ainda, a estratégia pode apresentar-se como um truque, isto é, uma manobra específica para dissuadir a concorrência. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Chandler (1962) define estratégia como a determinação de metas e objetivos de longo prazo, cursos de ação e alocação de recursos. Para o autor, as estruturas perseguem a estratégia das organizações. A estrutura refere-se ao modo como a organização é constituída para gerir a estratégia, estabelecendo as hierarquias e a delegação de autoridade que a estratégia implica.

A estratégia organizacional engloba as estratégias competitivas ou estratégias de negócios, que são maneiras pelas quais uma unidade de negócios ou empresa compete dentro de determinado setor. As características desse setor são percebidas como as principais influências para o desempenho. (PARNELL, 2010). Ao implementar uma estratégia competitiva ainda não utilizada pela concorrência, a empresa está em busca de vantagem competitiva. Entretanto, essa vantagem

somente será considerada sustentada se os concorrentes não conseguirem implementar a mesma estratégia ao longo do tempo. (PARNELL, 2010).

A gestão estratégica como uma área de estudo inclui a avaliação das estratégias competitivas na busca de entender por que o desempenho de algumas empresas supera o de outras e por que alguns setores superam outros. Assim, comparar resultados pode contribuir para elucidar as características estratégicas associadas ao alto desempenho sem enfatizar uma única unidade de negócios. (PARNELL, 2010). As tipologias estratégicas de negócios são estruturas que identificam estratégias competitivas que visam propiciar vantagens estratégicas. As tipologias mais estudadas são as de Miles *et al.* (1978), Porter (1989) e Barney (1991).

A abordagem de Barney (1991) é denominada *Resource-Based View* (RBV), ou, em português, Visão Baseada em Recursos (VBR). O autor aponta uma diferença entre uma vantagem competitiva e uma vantagem competitiva sustentável. A vantagem competitiva é alcançada ao passo que a empresa implementa uma estratégia de criação de valor ainda não utilizada por nenhum concorrente. Já a vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a empresa implementa uma estratégia de criação de valor que, além de não ser utilizada pelos concorrentes, eles não conseguem duplicar os benefícios desta. Contudo, nem todos os recursos das empresas têm possibilidade de sustentar vantagens competitivas. É necessário que esses recursos possuam quatro características, a saber: (1) ser valioso; (2) ser raro entre a competição atual e potencial da empresa; (3) ser imperfeitamente imitável; e (4) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para esse recurso, que sejam valiosos, raros ou imperfeitamente imitáveis. (BARNEY, 1991).

Miles *et al.* (1978) identificaram quatro tipos de comportamentos estratégicos: defensivo, prospector, analítico e reativo. Os defensivos possuem pouco domínio de produtos e de mercado, perseguem um ambiente estável e buscam melhorias de processo e controle operacional para alcançar a máxima eficiência. (PARNELL, 2010). Nesse tipo estão as empresas com foco de atuação restrito, sem preocupação de identificar novas oportunidades. O risco desse comportamento refere-se à mudança, pois nele há pouca capacidade de explorar novas oportunidades. O prospector tem como principal característica encontrar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados. Para um prospector, manter uma reputação de inovação no desenvolvimento de produtos e mercados pode ser tão importante quanto manter alta lucratividade. As empresas que possuem uma estratégia competitiva agressiva

enquadram-se nesse comportamento. Os comportamentos defensivo e prospector são opostos em relação ao ajuste da estratégia. O analisador, por sua vez, é um *mix* do defensivo e do prospector; traduz-se em um comportamento que procura minimizar os riscos e maximizar os lucros, combinando pontos fortes dos anteriores. O risco desse comportamento está em identificar e explorar novos produtos e novos mercados, mantendo os já conquistados. Por fim, há o comportamento reativo, que representa um fracasso estratégico, pois evidencia que as estratégias anteriores não foram corretamente adotadas. (MILES *et al.*, 1978). Nessa postura, enquadram-se as empresas que respondem às pressões do mercado, quando provocadas.

A estratégia também pode ser compreendida como a busca pela vantagem competitiva, apresentada por Porter (1989), definida como a maneira pela qual as organizações exploram uma posição competitiva. A estratégia competitiva objetiva a criação de uma posição lucrativa e sustentável norteada por dois fundamentos. O primeiro é a atratividade do segmento de atuação em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores determinantes dessa atratividade. Nesse sentido, a estratégia competitiva deve emergir de uma compreensão aprofundada das regras da concorrência que determinam essa atratividade. O segundo são os determinantes da posição competitiva relativa dentro do segmento, já que alguns segmentos são mais rentáveis do que outros. (PORTER, 1989).

Para Porter (1996), a estratégia competitiva é o que torna a organização distinta das demais; é baseada nas atividades exercidas de maneira diferente da concorrência e que forneça valor. Segundo o autor, para que a organização passe à frente de seus concorrentes, precisará desenvolver uma característica única, proporcionando valor aos seus clientes, obtendo custos mais baixos ou as duas coisas. Proporcionar valor poderá levar a organização a adotar preços mais altos, e competir por custos mais baixos requer uma maior eficiência operacional. (PORTER, 1996).

A posição relativa de uma organização dentro de seu segmento determina se a sua lucratividade está abaixo ou acima da média do segmento, propiciando em altas taxas de retorno, se bem-posicionada para o setor em questão. O desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Independente dos pontos fortes e fracos, ao comparar com a concorrência, há dois tipos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. (PORTER, 1989). Contudo, a combinação dos dois tipos, num alvo competitivo estreito, pode levar a um terceiro tipo: o enfoque. Esses três tipos são conhecidos como estratégias genéricas, que se baseiam no

pressuposto de que a vantagem competitiva é a essência da estratégia. (PORTER, 1989).

Na estratégia de liderança em custos, a organização empenha-se para tornar-se o fabricante de baixo custo em seu segmento de atuação. (PORTER, 1989). Ao escolher essa estratégia, a organização persegue a vantagem competitiva, tem um escopo amplo e pode operar em indústrias correlatas, fato importante para a vantagem em custos. Essa estratégia geralmente exige que uma organização seja a líder no custo. A segunda estratégia é a diferenciação. Nessa estratégia, a organização pretende ser a única em seu segmento. Pode basear-se no produto, na distribuição, no *marketing* ou em outros fatores. A estratégia do enfoque difere-se das demais, pois parte da escolha de um alvo competitivo estreito no segmento. Essa estratégia baseia-se na vantagem por custo ou por diferenciação. (PORTER, 1989). A implementação dessa estratégia possibilita às empresas que se associem em uma ampla gama de atividades, que são características das estratégias de liderança em custo e diferenciação, num nicho de mercado que poderá oferecer maiores lucros, em vista de suas necessidades específicas. (PULAJ, KUME; CIPI, 2015).

As estratégias genéricas propostas por Porter (1989) representam opções para que as organizações enfrentem as forças competitivas. Entretanto, a tentativa malsucedida de perseguir uma das estratégias de ou tentar seguir mais de uma simultaneamente pode levar as empresas a ficarem no meio-termo, ou seja, podem tender a uma baixa rentabilidade. (PORTER, 1989). Para o autor, as empresas no meio-termo apresentam uma cultura organizacional indefinida, além de modelos de gestão e sistemas de desempenho conflitantes.

Ainda, em relação às estratégias genéricas de Porter (1989), Sumer e Bayraktar (2012) defendem que a estratégia híbrida pode ser considerada a quarta estratégia genérica. Essa afirmação originou-se a partir de uma revisão de literatura na qual a estratégia híbrida foi mencionada em 24% dos trabalhos analisados. Essa estratégia baseia-se na implementação das estratégias de liderança em custos e de diferenciação de maneira concomitante.

Nessa pesquisa, as estratégias genéricas de Porter (1989) são analisadas pela perspectiva do posicionamento estratégico, que se refere à maneira de como as organizações defendem suas posições diante das cinco forças competitivas, a saber: ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação de fornecedores; poder de negociação de compradores; e rivalidade entre as

concorrentes. (PORTER, 1989). A abordagem de Porter é amplamente utilizada na pesquisa acadêmica e provavelmente representa a taxonomia mais influente usada para analisar o comportamento estratégico das empresas. (TETI; PERRINI; TIRAE-PELE, 2014).

O posicionamento estratégico caracteriza os comportamentos da empresa para competir no setor em que ela está inserida. O posicionamento de liderança em custo e diferenciação foram utilizadas por Drago (1996) para verificar se a relação entre elas e o plano estratégico colaboram para um melhor desempenho. O autor esclarece que o plano estratégico é utilizado para divulgar a estratégia planejada a todos da organização. São considerados eficazes quando orientam a tomada de decisão e ação dos envolvidos. A intensidade desse plano foi medida pelo uso das seguintes ferramentas para apoiar as decisões: missão e visão, objetivos de curto e longo prazo, planos de ação e políticas. Nas empresas que competem por liderança em custos, o plano estratégico não indicou influência significativa no desempenho. Para o autor, essa estratégia pode ser facilmente entendida pelos membros da organização, pois reforça a redução de custos internamente. Além disso, não foi evidenciada relação significativa entre o plano estratégico e o uso da estratégia de diferenciação. No entanto, quando objetivos e planos de ação foram analisados individualmente como variáveis independentes, identificou-se uma influência positiva e significativa no desempenho das empresas que utilizam a estratégia de diferenciação.

A pesquisa desenvolvida por Huang (2001) identificou os efeitos interativos de várias combinações de estratégias competitivas e gestão de recursos humanos sob a perspectiva da teoria da contingência. Embora os autores a tenham utilizado como base no modelo de Porter (1989), usaram termos propostos por Schuller e Jackson (1987) para designar as estratégias, a saber: redução de custos, inovação e aprimoramento da qualidade. Os achados apontam que as empresas que adotam a estratégia de inovação e a estratégia de liderança em custos focalizam o aprimoramento da qualidade de bens ou serviços, indicando uma preocupação comum dessas organizações. Embora as três estratégias de negócios não produzam efeitos significativamente diferentes no desempenho financeiro, a estratégia de inovação supera claramente o desempenho moral organizacional das empresas sem estratégia definida – “meio termo”. Da mesma forma, a estratégia inovação exerce um impacto positivo maior no desempenho geral do que a liderança em custos.

O estudo de David *et al.* (2002) investigou a relação entre as características das estratégias competitivas – liderança em custo *versus* diferenciação; características do desenho organizacional das práticas de gestão de compras – grau de descentralização; eficiência em compras; e desempenho financeiro por meio do retorno sobre os ativos. A amostra contou com 194 empresas de 20 setores industriais e de serviço, com dados de 1989 a 1994. Os achados indicaram que o desempenho financeiro é maior quando as empresas que buscam a liderança em custos são centralizadas em vez de descentralizadas ou quando as empresas que buscam uma diferenciação são descentralizadas em vez de centralizadas. Em relação à eficiência em compras, infere-se ela esteja mais associada a empresas que buscam eficiência de custos e são centralizadas do que aquelas que buscam a diferenciação e são descentralizadas.

Nair e Filler (2003) identificaram como a participação em grupos estratégicos influencia a dinâmica competitiva de longo prazo entre as empresas do grupo estratégico na indústria siderúrgica japonesa (usinas integradas e mini usinas). Grupo estratégico é constituído por empresas que utilizam recursos e têm escopo semelhante. Foram utilizadas medidas contábeis para caracterizar as estratégias das oito empresas analisadas no período de 1980 a 1999, e os dados foram analisados pelo método de cointegração. Os principais resultados mostraram que as estratégias adotadas pelas empresas participantes do grupo estratégico não eram estacionárias, ou seja, eram ajustadas ao longo do tempo. Esse resultado comprova que a participação no grupo estratégico propicia a interação entre as empresas. Essas séries estacionárias apresentam um equilíbrio de curto prazo. Tais estratégias são mais espontâneas e ajustam-se rapidamente quando ocorrem mudanças dentro do grupo, ou seja, outros membros do grupo respondem rapidamente a qualquer mudança na eficiência de um membro do grupo integrado. Ainda, esse resultado reflete a literatura, pois as ações estratégicas precisam de um tempo para serem implementadas. Desse modo, as interações estratégicas devem ser analisadas pela perspectiva de longo prazo.

A busca por respostas que expliquem a diferença entre os desempenhos das empresas foi objeto da pesquisa de Allen e Helms (2006), que procuraram identificar táticas associadas a cada estratégia genérica e qual delas pode ser associada ao desempenho acima da média. As táticas identificadas originaram-se a partir de um questionário aplicado a alunos de MBA e, posteriormente, foram utilizadas para

analisar o desempenho das empresas em que esses respondentes atuavam. Para a estratégia de liderança em custos, apenas uma tática foi identificada como mais significativa: a minimização dos custos de distribuição. Entretanto, foi citada a busca vigorosa por reduções de custos e o controle rígido dos custos indiretos. Para a estratégia de diferenciação, a inovação parece ser o fator mais crítico para o sucesso, seguida de criatividade, bem como a inovação em tecnologia e métodos de *marketing*. A estratégia de enfoque foi analisada, associada à liderança em custos e diferenciação. O enfoque associado à liderança em custos fornece um excelente serviço ao cliente e está associado ao mais alto desempenho, seguido por treinamento extensivo do pessoal da linha de frente e controle de qualidade de seus produtos ou serviços. Já no enfoque associado à diferenciação ocorre a produção de produtos ou serviços para segmentos de mercado de alto preço e o fornecimento de produtos e serviços especializados.

Prajogo (2007) investigou o impacto das estratégias de diferenciação e liderança em custos e o desempenho da qualidade do produto. Os resultados mostraram que não há relação entre qualidade do produto e estratégia de liderança em custos, embora pesquisas anteriores tenham obtido resultado contrário, explica o autor. A qualidade do produto apresentou uma relação positiva com a estratégia de diferenciação. Para o autor, as empresas buscam qualidade de produto cientes do impacto no custo, pois, ao focar na qualidade, são ofertados produtos diferentes (ou melhores) dos demais, que podem ser gerados a um custo relativamente menor devido aos ganhos da qualidade. Ele explica a qualidade por duas perspectivas: (i) a perspectiva externa refere-se ao desempenho, à confiabilidade e à durabilidade, elementos importantes para as percepções dos clientes sobre os produtos e que reforçam a estratégia de diferenciação; (ii) na perspectiva interna – que objetiva atender a externa –, o foco é a conformidade com as especificações dos produtos ou baixos custos de falhas/retrabalhos que são relacionados à liderança em custos e influenciam o custo do produto. O autor utiliza os termos diferenciação externa e liderança em custos interna para essas perspectivas. Esses aspectos proporcionam flexibilidade para que as empresas escolham como irão competir.

Por sua vez, Parnell (2010) procurou estabelecer uma ligação entre clareza estratégica e desempenho em empresas do varejo atuantes nos EUA. Ele sustenta que as unidades de negócio devem fazer escolhas estratégicas que lhes permitam atender outros mercados combinando o uso das estratégias. Os resultados

confirmaram que as empresas que adotaram com clareza a postura de liderança em custos, diferenciação ou enfoque e as identificadas como prospectoras, defensoras e analisadoras apresentaram maior desempenho. Concluiu, também, que as empresas com maior clareza estratégica tiveram o maior desempenho, apoiando a perspectiva de Porter (1989) sobre as estratégias puras.

Nandakumar, Ghobadian e O'regan (2011) propuseram-se a examinar a relação entre as estratégias de negócios e o desempenho organizacional e testar a aplicabilidade das estratégias genéricas de Porter (1989) na explicação das diferenças no desempenho das organizações industriais no Reino Unido, atuantes nos setores de engenharia elétrica e mecânica. De maneira geral, os resultados apontaram que as estratégias de liderança em custos e de diferenciação não estão significativamente correlacionadas com o desempenho, medido pelo ROA e ROS. De modo complementar, os autores realizaram testes que permitiram comparar os resultados obtidos entre si, e os achados demonstraram que as organizações com uma estratégia clara, adotando uma das estratégias, ou seja, liderança de custo, diferenciação ou híbrida, apresentaram um desempenho melhor do que as que adotam a de meio-termo

O estudo de Teeratansirikool *et al.* (2013) examinou a relação entre estratégias competitivas, resultado da empresa e o uso da avaliação de desempenho. Os achados indicam que não existe uma relação significativa entre a estratégia de liderança em custos e o resultado da empresa, entretanto, para a estratégia de diferenciação, mostrou-se significativa. Ainda, identificaram uma relação significativa associada às medidas financeiras com qualquer tipo de escolha estratégica para melhorar o desempenho das empresas.

Asdemir, Fernando e Tripathy (2013) investigaram como o mercado de capitais percebe e recompensa as estratégias adotadas pelas empresas. Constataram que é atribuído um valor positivo a uma empresa que compete por meio da estratégia de diferenciação ou liderança em custos. Contudo, a estratégia de diferenciação é subestimada, o que leva a retornos anormais no futuro, evidenciando que mesmo os mercados de capitais mais sofisticados são incapazes de compreender completamente a lucratividade de uma estratégia de diferenciação bem-sucedida.

A pesquisa de Teti, Perrini e Tirapelle (2014) analisou se a implementação dos posicionamentos de diferenciação ou liderança em custos propicia níveis de criação de valor para o acionista e demais partes interessadas. Os autores esclareceram que

criar valor significa que as operações de uma empresa são um ato de equilíbrio entre a criação de valor para os acionistas e os interesses sociais e ambientais. Os resultados não evidenciaram diferenças substanciais no desempenho das empresas que adotam a diferenciação ou liderança em custo, indicando que a criação de valor não está relacionada aos recursos financeiros de uma empresa. Eles analisaram individualmente os setores que compõem a amostra da pesquisa, e a indústria têxtil orientada pela diferenciação apresentou uma lucratividade, medida pelo *Earnings Before Interest and Taxes* (EBIT) e *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA), maior do que aquelas que competem por liderança em custos. Em relação à criação de valor, as empresas orientadas à diferenciação apresentaram um desempenho significativamente melhor na criação de valor para as partes interessadas. Para os autores, esse desempenho resulta de outras competências requeridas para executar as duas estratégias genéricas. Nas empresas orientadas pela diferenciação, é necessário desenvolver a capacidade de tratar várias áreas de valor para o cliente. Já as que competem pela liderança em custos precisam de foco interno muito detalhado nos processos e operações que podem afetar a estrutura de custos. O tamanho da empresa e valor das partes interessadas apresentaram uma correlação positiva, pois as empresas maiores concentram-se mais em aspectos relacionados ao meio ambiente e social, ou seja, na responsabilidade social corporativa (RSC).

A relação do posicionamento estratégico das organizações e a sustentabilidade do desempenho da empresa foi investigada por Banker, Mashruwala e Tripathy (2014). Os achados concluíram que as estratégias de diferenciação e liderança em custos estão associadas a um desempenho maior, contudo, a estratégia de diferenciação mantém esse desempenho por mais tempo do que a estratégia de liderança em custos. Além disso, a estratégia de diferenciação está associada a um maior risco e volatilidade no desempenho, requerendo maior atenção em relação à tomada de decisão referente a recursos da empresa.

Capalunga, Diehl e Zanini (2014) propuseram um modelo para identificar as estratégias adotadas pelas organizações sob a perspectiva do posicionamento estratégico, da visão baseada em recurso, da missão estratégica e da tipologia estratégica. As 32 empresas que participaram da pesquisa foram classificadas em seis *clusters* que apresentaram abordagens estratégicas e desempenho percebidos diferentes. Como conclusão geral, os autores defendem que, quanto mais as escolhas

estratégicas estiverem alinhadas com o modelo proposto, melhor é o desempenho percebido pelos respondentes. Observou-se que, nos *clusters* quatro e seis, as empresas classificaram-se, em relação ao posicionamento estratégico, no meio-termo, levando-as a um desempenho médio, conforme percepção dos respondentes.

Pulaj, Kume e Cipi (2015) analisaram a relação entre as estratégias genéricas e o desempenho organizacional de 110 empresas do ramo de construção civil. Os resultados apontaram que as empresas que adotam as estratégias de liderança em custos e diferenciação na sua forma pura apresentam melhor desempenho do que as que implementam estratégias híbridas quando essa avaliação é feita por meio do ROA e do ROE. O desempenho das empresas que adotam estratégias híbridas supera o das demais, se avaliado pelo ROS.

A preocupação de Kaliappen e Hilman (2017) foi demonstrar o ajuste estratégico das escolhas competitivas, tipos de orientação ao mercado e estratégias de inovação com base em características semelhantes por meio da análise da literatura. Tais achados ocorreram no segmento hoteleiro. Na estratégia de liderança em custos, as empresas pretendem alcançar a vantagem produzindo com o menor custo combinando com maior volume. A orientação de mercado adequada para esse cenário, de acordo com os autores, é aquela para o concorrente, pois, para os hotéis que perseguem a liderança em custo, há necessidade de novas ideias ou imitação da concorrência. Já as estratégias de inovação focam-se na inovação de processos. Aquelas empresas que são orientadas para a diferenciação utilizam ofertas de serviços superiores, publicidade criativa, bom relacionamento com fornecedores, segmentação de mercado e marca. Esses hotéis estão voltados para o consumidor, e a inovação no serviço ocorre devido a uma maior interação com o cliente.

A maioria dos estudos tem como objeto de análise grandes empresas. Entretanto, Kharub, Mor e Sharma (2019) examinaram o impacto da estratégia competitiva de liderança de custos no desempenho e o papel mediador das práticas de gerenciamento da qualidade em micro, pequenas e médias empresas. Como principal resultado, o estudo evidenciou que não há relação entre a estratégia de liderança de custos e o desempenho das empresas na amostra analisada. No entanto, a melhoria contínua apresentou uma associação positiva com o desempenho.

Islami, Mustafa e Latkovikj (2020) concluíram que as estratégias genéricas têm impacto positivo no desempenho financeiro das empresas inseridas em mercados competitivos. Contudo, a estratégia de diferenciação apresentou um desempenho

superior em relação às outras duas estratégias (estratégia de liderança em custo ou estratégia de foco). Nessa pesquisa, o modelo testado explica 63,2% do desempenho. A estratégia de liderança em custo explicou 31,2% do desempenho, inferindo que, se a uma organização adotou essa estratégia e seus concorrentes não, terá um desempenho superior à média do setor. A estratégia de foco demonstrou resultado muito similar: explica 31,5% do desempenho da empresa. Essa estratégia proporcionará uma vantagem competitiva até despertar o interesse de concorrentes por esse nicho de mercado. A estratégia de diferenciação explicou 43,9% do desempenho da empresa. Adotar essa estratégia implica buscar atender às necessidades dos clientes de forma que as demais empresas do setor não conseguem fazer. Esses resultados reforçam a influência positiva da adoção das estratégias genéricas de Porter (1989).

Galbreath *et al.* (2020) utilizaram as estratégias genéricas como um fator contingencial ao analisar a orientação empreendedora e sua relação com o desempenho no contexto europeu a partir de dados de empresas da Itália. Os autores adotaram, na pesquisa, o conceito de orientação empreendedora proposto por Miller (1983), ao definir uma organização empreendedora como aquela que conduz inovações de produtos no mercado em primeiro lugar e arriscando-se. Os resultados demonstraram que a estratégia de liderança em custos afetou negativamente a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho. Uma explicação para esse resultado, de acordo com os autores, é que, ao buscar uma orientação empreendedora e uma estratégia de liderança em custos, simultaneamente, há menos chances de atingir o ajuste estratégico. A falta desse ajuste torna difícil conciliar a inovação, proatividade, assunção de riscos com foco em altos níveis de eficiência, gestão e controle de custos e investimentos discricionários mínimos. A estratégia de diferenciação potencializou a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho, dada a semelhança entre ambas.

A seguir, o Quadro 2 apresenta os resultados indicados nos estudos levantados para expressar a relação entre estratégias competitivas e desempenho financeiro e/ou organizacional.

Quadro 2 - Pesquisas sobre posicionamento estratégico

(continua)

| Autor/ano | Objetivo | Efeito no desempenho econômico-financeiro | | |
|----------------------------|--|--|--|-------------------------------|
| | | Liderança em Custos | Diferenciação | Enfoque |
| Drago (1996) | Verificar se a relação, as estratégias de liderança em custos e diferenciação e o plano estratégico colaboram para um melhor desempenho. | O uso do plano estratégico não influenciou o desempenho das empresas que adotam a estratégia de liderança em custos. | O uso do plano estratégico não influenciou o desempenho das empresas que adotam a estratégia de diferenciação. | Não foi testada essa relação. |
| Huang (2001) | Examinar os efeitos interativos de várias combinações de estratégias de negócios e gerenciamento de recursos humanos do ponto de vista da contingência teoria. | Não foi identificado nenhum efeito no desempenho das empresas que adotam a estratégia de liderança em custos. | Não foi testada essa relação. | Não foi testada essa relação. |
| David <i>et al.</i> (2002) | Examinar o efeito de congruência de desempenho entre estratégia competitiva e estrutura organizacional. | Maior para as empresas centralizadas. | Maior para as empresas descentralizadas. | Não foi testada essa relação. |
| Nair e Faliler (2003) | Identificar como a participação em grupos estratégicos influencia a dinâmica competitiva de longo prazo entre os membros estratégicos na indústria siderúrgica japonesa (usinas integradas e mini usinas). | Não foi testada essa relação. | Não foi testada essa relação. | Não foi testada essa relação. |

(continua)

| Autor/ano | Objetivo | Efeito no desempenho econômico-financeiro | | |
|----------------------|---|---|---|--|
| | | Liderança em Custos | Diferenciação | Enfoque |
| Allen e Helms (2006) | Identificar táticas associadas a cada estratégia genérica e qual delas pode ser associada ao alto desempenho. | Apenas uma tática foi identificada como mais significativa: a minimização dos custos de distribuição. Contudo, foram identificadas: a busca vigorosa por reduções de custos e o controle rígido dos custos indiretos. | Para a estratégia de diferenciação, a inovação parece ser o fator mais crítico para o sucesso, seguida de criatividade, bem como a inovação em tecnologia e métodos de <i>marketing</i> . | Enfoque associado à liderança em custos: fornece um excelente serviço ao cliente e está associada ao mais alto desempenho, seguido por treinamento extensivo do pessoal da linha de frente e controlar a qualidade de seus produtos ou serviços. Enfoque associado à diferenciação: produção de produtos ou serviços para segmentos de mercado de alto preço e o fornecimento de produtos e serviços especializados. |
| Prajogo (2007) | Investigar o impacto das estratégias de diferenciação e liderança em custos e o desempenho da qualidade do produto. | Não foi identificada relação entre qualidade do produto e a estratégia de liderança em custos. Não foi testado em relação ao desempenho. | A qualidade do produto apresentou uma relação positiva com a estratégia de diferenciação. Não foi testado em relação ao desempenho. | Não foi testada essa relação. |
| Parnell (2010) | Estabelecer uma ligação entre clareza estratégica e desempenho em empresas do varejo atuantes nos EUA. | Os resultados confirmaram que as empresas que adotaram com clareza a postura de liderança em custos apresentaram maior desempenho. | Os resultados confirmaram que as empresas que adotaram com clareza a postura de diferenciação apresentaram maior desempenho. | Os resultados confirmaram que as empresas que adotaram com clareza a postura de enfoque apresentaram maior desempenho. |

(continua)

| Autor/ano | Objetivo | Efeito no desempenho econômico-financeiro | | |
|--|---|---|---|-------------------------------|
| | | Liderança em Custos | Diferenciação | Enfoque |
| Nandakumar, Ghobadian e O'regan (2011) | Examinar a relação entre as estratégias de negócios e o desempenho organizacional e testar a aplicabilidade das estratégias genéricas de Porter (1989) na explicação das diferenças no desempenho das organizações. | As empresas que adotam uma das estratégias, nomeadamente liderança em custos ou diferenciação, têm um desempenho melhor do que as empresas "presas no meio" | A estratégia de diferenciação não foi significativamente correlacionada com o desempenho competitivo relativo medido por meio do ROA e ROS. | Não foi testada essa relação. |
| Teeratansirikool <i>et al.</i> (2013) | Examinar a relação entre estratégias competitivas, resultado da empresa e o uso da avaliação de desempenho. | Não foi encontrada uma relação entre a estratégia de liderança em custos e o resultado da empresa. | Identificou-se uma relação significativa entre a estratégia de diferenciação e o resultado da empresa. | Não foi testada essa relação. |
| Asdemir, Fernando e Tripathy (2013) | Investigar como o mercado de capitais percebe e recompensa as estratégias adotadas pelas empresas. | É atribuído um valor positivo a uma empresa que compete por meio da estratégia de liderança em custos. | É atribuído um valor positivo a uma empresa que compete por meio da estratégia de diferenciação. | Não foi testada essa relação. |
| Teti, Perrini e Tirapelle (2014) | Analisar se a implementação de uma estratégia competitiva – diferenciação ou liderança em custos – propicia níveis de criação de valor para o acionista e para as partes interessadas. | Os resultados não evidenciaram diferenças substanciais no desempenho das empresas que adotam a estratégia de liderança em custos. | Os resultados não evidenciaram diferenças substanciais no desempenho das empresas que adotam a estratégia de diferenciação. | Não foi testada essa relação. |
| Banker, Mashruwala e Tripathy (2014) | Investigar a relação entre o posicionamento estratégico das empresas e a sustentabilidade do desempenho da empresa. | A liderança em custos está associada a um desempenho alto. | A diferenciação está associada a um desempenho alto, porém, ela sustenta esse desempenho por mais tempo do que a estratégia de liderança em custos. | Não foi testada essa relação. |

(conclusão)

| Autor/ano | Objetivo | Efeito no desempenho econômico-financeiro | | |
|----------------------------------|---|---|---|-------------------------------|
| | | Liderança em Custos | Diferenciação | Enfoque |
| Capalonga, Diehl e Zanini (2014) | Propor um instrumento integrador para identificar as estratégias adotadas pelas organizações | Não foi testada essa relação. | Não foi testada essa relação. | Não foi testada essa relação. |
| Pulaj, Kume e Cipi (2015) | Analisar a relação entre as estratégias competitivas e o desempenho organizacional de empresas do ramo de construção civil. | Os resultados apontaram que as empresas que adotam as estratégias de liderança em custos apresentam melhor desempenho do que as que implementam estratégias híbridas. | Os resultados apontaram que as empresas que adotam as estratégias de diferenciação apresentam melhor desempenho do que as que implementam estratégias híbridas. | Não foi testada essa relação. |
| Kaliappen e Hilman (2017) | Demonstrar o ajuste estratégico das escolhas competitivas, tipos de orientação ao mercado e estratégias de inovação. | Não foi testada essa relação. | Não foi testada essa relação. | Não foi testada essa relação. |
| Kharub, Mor e Sharma (2019) | Examinar o impacto da estratégia competitiva de liderança de custos no desempenho e as práticas de gerenciamento da qualidade em micro, pequenas e médias empresas. | Não há relação entre a estratégia de liderança de custos e o desempenho das empresas. | Não foi testada essa relação. | Não foi testada essa relação. |

Fonte: elaborado pela autora.

As pesquisas apresentadas possuem algumas características a serem analisadas. Por exemplo, nessa seleção de 16 artigos, apenas dois são abordagens teóricas que se propuseram a discutir combinações estratégicas e recursos e ajustes entre estratégias competitivas e tipos de orientação ao mercado sem relacioná-las ao desempenho. (HUANG, 2001; KALIAPPEN; HILMAN, 2017). O questionário foi utilizado em onze estudos como instrumento de coleta de dados para caracterização

das estratégias adotadas pelas empresas. (DRAGO, 1996; ALLEN; HELMS, 2006; PRAJOGO, 2007; PARNELL, 2010; NANDAKUMAR; GHOBADIAN; O'REGAN, 2011; TEERATANSIRIKOOL *et al.*, 2013; CAPALONGA, DIHEL; ZANINI, 2014; PULAJ; KUME; CIPI, 2015; KHARUB; MOR; SHARMA, 2019; ISLAMI; MUSTAFA; LATKOVIKJ, 2020; GALBREATH *et al.*, 2020). Destacam-se as pesquisas de David *et al.* (2002); Nair e Filler (2003), Asdemir, Fernando e Tripathy (2013); Banker, Mashruwala e Tripathy (2014) e Teti, Perrini e Tirapelle (2014), que utilizaram as demonstrações financeiras para capturar o posicionamento estratégico.

Em que pese a literatura teórica e empírica, percebe-se que ainda persiste a necessidade de estudos que testem novas variáveis e busquem outras teorias que possam explicar os fenômenos entre posicionamento estratégico e desempenho econômico-financeiro, dada a dinâmica do ambiente de negócios e a falta de consenso entre os resultados.

2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E REMUNERAÇÃO

Uma das questões-chave para a pesquisa em contabilidade de gestão é entender como e por que as estratégias competitivas adotadas se relacionam com a remuneração, a fim de estimular um comportamento consistente com a estratégia de maneira que influenciem positivamente o desempenho econômico-financeiro, tornando algumas empresas mais bem-sucedidas do que outras. A remuneração é uma categoria do controle de gestão. (BEDFORD; MALMI, 2015). Atua como um mecanismo de controle *ex ante* ao incentivar o comportamento alinhado aos objetivos por meio da antecipação ou expectativa de recebimento de uma recompensa pelo desempenho da tarefa, e *ex post*, ao recompensar resultados e integrando o processo de *feedback* sobre os resultados de comportamentos do passado. (BEDFORD; MALMI, 2015). Esses aspectos levam aos sistemas de medição de desempenho como meio desse controle. Contudo, as pesquisas sobre essa temática focam no *design* e/ou na implementação dos sistemas de medição utilizados como instrumento de apoio às escolhas estratégicas das empresas, tais como a pesquisa de Dekker, Groot e Schoute (2013).

As estratégias competitivas adotadas pelas empresas exigem um comportamento específico dos CEOs e dos trabalhadores, assim como desvios de comportamento que interfiram nas estratégias adotadas poderão influenciar o

desempenho da organização. (HUANG, 2001; DOW; RAPOSO, 2005; CHEN; JERMIAS, 2014). O interesse acadêmico sobre a influência das escolhas estratégicas sobre a remuneração não é recente. Desde a década de 1980, as pesquisas buscam esse entendimento. (MONTEMAYOR, 1996).

Gomez-Mejia, Berrone e Franco-Santos (2014) argumentam que os modelos de remuneração apontam existir práticas salariais similares entre empresas de um determinado setor, pois é comum o uso de pesquisas de mercado para fundamentar os conceitos de remuneração competitiva ou remuneração equitativa no mercado. A remuneração competitiva considera a taxa de salário e o nível de emprego que são dados pela interação da oferta e da demanda de trabalho. A remuneração equitativa refere-se a noções de justiça e merecimento que necessitam de uma comparação social dentro e fora da empresa. Portanto, uma empresa poderia superar as outras quando concilia uma estratégia competitiva bem-sucedida e sistemas adequados de remuneração de CEOs e trabalhadores. Os autores reforçam que o sistema de remuneração deve estar contemplado no contexto organizacional de decisões estratégicas e integrar as etapas de formulação da estratégia. Envolve uma visão de longo prazo e processos diversos para tratar com as possíveis contingências que afetam a organização.

Os trabalhos de Balkin e Gomez-Mejia (1990), Arthur (1992) e Montemayor, (1996) são considerados pioneiros ao relacionar as estratégias organizacionais e sistemas de remuneração. Eles concluíram que a estratégia corporativa contribuiu significativamente com a estruturação do pacote de remuneração, nível de remuneração em relação ao mercado e políticas de pagamento.

Balkin e Gomez-Mejia (1990) examinaram o impacto das estratégias organizacionais e competitivas sobre a remuneração e sua influência na eficácia do sistema de remuneração. Os autores utilizaram a tipologia de Miles *et al.* (1978). As empresas que operam com uma estratégia de diversificação estão associadas a um nível de remuneração mais elevado em comparação com o mercado e têm maior ênfase no incentivo ao salário e benefícios e políticas de pagamento mais burocráticas. A estratégia de um único produto, entretanto, está associada a níveis de salários mais baixos em relação ao mercado e a uma forte ênfase em incentivos no *mix* de remuneração. Por fim, os achados da pesquisa apoiam que a eficácia do sistema de remuneração se modifica de acordo com a estratégia adotada, reforçando a interação entre elas.

A pesquisa de Arthur (1992) procurou testar se existe um vínculo entre a estratégia de negócios e os sistemas de relações industriais em usinas siderúrgicas. O autor explica que esses sistemas representam um padrão no fluxo de decisões sobre as políticas e práticas que orientam a relação de trabalho. Essas políticas e práticas orientam as escolhas sobre aspectos dessa relação, tais como: remuneração, treinamento, organização do trabalho, atração e motivação de empregados e gerenciamento de conflitos. Os principais achados da pesquisa mostraram que 69% das usinas confirmam que existe um vínculo entre a estratégia de negócios e o sistema de relações industriais. Em 90% das usinas que seguem uma estratégia de negócios de baixo custo, há um sistema de relações industriais de redução de custos. Já 60% das usinas que seguem uma estratégia de negócios de diferenciação têm um sistema de relações industriais para maximizar o comprometimento.

Montemayor (1996) analisou quais políticas de remuneração têm uma relação positiva com o desempenho da empresa para diferentes estratégias competitivas. O autor utilizou as estratégias competitivas propostas por Segev (1989), que se originaram a partir das estratégias genéricas de Porter (1989) e Miles *et al.* (1978): liderança de custos (defensores ou analisadores); diferenciação (defensores ou analisadores); e inovação (prospectores). Os principais resultados indicam que as empresas que adotam a estratégia de liderança de custos enfatizam mais os objetivos de mão de obra do que as empresas que adotam a estratégia de diferenciação. Aquelas que competem com estratégia de inovação (prospectora) e liderança em custo demonstraram um sistema similar focado nos custos de mão de obra e retenção. As orientadas pela diferenciação atribuem mais importância aos objetivos motivacionais. Em relação ao nível de remuneração, as líderes em custo são mais agressivas em sua política salarial, e as inovadoras são mais abertas em relações a informações de remuneração. Ainda, foi demonstrado que um menor desempenho foi associado à ausência de congruência entre a remuneração e a estratégia do negócio. Essa percepção foi obtida por meio da aplicação de um questionário elaborado com base na escala Likert de cinco pontos, e consideraram-se três variáveis para o desempenho: receita/funcionário; ROA; e lucro.

Por sua vez, Offstein e Gnyawali (2005) abordaram como os incentivos de curto e longo prazo (remuneração variável) do CEO afetam o comportamento competitivo da empresa sob duas perspectivas: o volume e a variedade de movimentos competitivos realizados pela empresa. O volume refere-se à quantidade de ações

competitivas realizadas por uma empresa, e a variedade são as diferentes iniciativas, tais como: compra de direitos de propriedade intelectual e patentes, registro de litígios por violação de uma empresa rival ou alteração da classificação de um medicamento. Os resultados evidenciaram que a remuneração variável do CEO influencia a quantidade e o tipo de ações que uma empresa realiza, ou seja, influencia a atividade competitiva da empresa. À medida que os incentivos de longo prazo aumentam, também aumentam a variedade de movimentos que a empresa realiza.

A pesquisa desenvolvida por Chênevert e Tremblay (2011) identificou que as políticas de remuneração, consideradas individualmente, podem explicar mais de 8% da variação no sucesso percebido dos sistemas de remuneração. Os critérios de desempenho individual e a escolha da empresa sobre o valor do bônus destacaram-se como elementos da política de remuneração a serem incorporados para melhorar o resultado do sistema de remuneração. Os achados destacaram a necessidade de considerar o desempenho dos sistemas de remuneração em uma perspectiva de coerência com a empresa como um todo, pois alguns elementos da política de remuneração demonstraram desajustes e podem influenciar negativamente esse sistema, por exemplo, no caso de desempenho do grupo e remuneração acima do mercado. Não foi evidenciado que as estratégias competitivas exijam comportamentos diferentes dos empregados, conseqüentemente, o vínculo entre estratégias competitivas e práticas de gestão de recursos humanos, frequentemente usado como alavanca de mudança de comportamento, foi vago.

Balsam, Fernando e Tripathy (2011) ampliam a análise ao investigar a relação entre a estratégia da empresa e o uso de medidas de desempenho na remuneração de executivos. Os autores constataram que as organizações, ao estabelecerem a remuneração dos CEOs, consideram as estratégias, principalmente as que buscam uma liderança em custos. As organizações que seguem a estratégia de diferenciação podem valorizar mais as medidas não financeiras de desempenho do que as medidas financeiras. Os resultados confirmam que as empresas que adaptam seus sistemas de remuneração incentivam os executivos a seguir uma estratégia específica.

O impacto da estratégia na utilização da remuneração vinculado ao desempenho e objetivos de longo prazo foi investigado por Chen e Jermias (2014). Os resultados indicaram que as organizações que competem com base na estratégia de diferenciação tendem a pagar uma proporção maior de remuneração vinculada ao desempenho do que as empresas de liderança em custos. As empresas orientadas

pela diferenciação pagavam salários mais altos, concediam mais bônus e mais opções de ações. Os resultados sugerem que as empresas consideram sua estratégia competitiva para projetar sua estrutura de remuneração. Evidenciou-se que o desajuste entre a estratégia competitiva e a remuneração por desempenho têm um efeito prejudicial no desempenho da empresa. Os resultados sugerem que as empresas devem considerar sua estratégia competitiva para projetar sua estrutura de remuneração.

A seguir, o Quadro 3 sintetiza os principais resultados das pesquisas que relacionam estratégia e remuneração.

Quadro 3 - Pesquisas sobre posicionamento estratégico e remuneração

| Autores/ano | Objetivo | Fonte de dados/amostra | Principais resultados |
|------------------------------------|---|--|---|
| Balkin e Gomez-Mejia (1990) | Examinaram o impacto das estratégias sobre a remuneração e sua influência na eficácia do sistema de remuneração. | Questionário respondido por 192 executivos de RH de grandes empresas dos mais diversos setores. | Apoiam que a eficácia do sistema de remuneração a partir da congruência das estratégias e desse sistema. |
| Arthur (1992) | Testaram se existe um vínculo entre a estratégia de negócios e os sistemas de relações industriais em usinas siderúrgicas | Questionário aplicado em 55 usinas produtoras de aço dos USA, respondido por gerentes industriais e de RH. | 69% das usinas confirmam que existe um vínculo entre a estratégia de negócios e o sistema de relações industriais, 90% das usinas que seguem uma estratégia os de baixo custo há um sistema de relações industriais de redução de custos. |
| Montemayor (1996) | Analisaram quais políticas de remuneração têm uma relação positiva com o desempenho da empresa para diferentes estratégias competitivas | Questionário respondido por 282 membros da associação americana de remuneração atuantes em vários setores. | Os principais resultados indicam que as empresas que adotam a estratégia de liderança de custo enfatizam mais os objetivos de mão-de-obra do que as empresas que adotam a estratégia de diferenciação. |
| Offstein e Gnyawali (2005) | Analisaram como os incentivos de curto e longo prazo (remuneração variável) do CEO afetam o comportamento competitivo da empresa. | Uso de dados secundários, 48 indústrias farmacêuticas de capital aberto dos EUA. | Os resultados evidenciaram que a remuneração variável do CEO influencia a quantidade e o tipo de ações que uma empresa realiza, ou seja, influencia a atividade competitiva da empresa. |
| Chênevert e Tremblay (2011) | Examinaram se o desempenho do sistema de remuneração é melhor explicado pela abordagem universalista ou pela abordagem contingente. | Questionário, 602 grandes empresas do Canadá, França e Reino Unido. | Não foi evidenciado que as estratégias competitivas exijam comportamentos diferente dos empregados, o vínculo entre estratégias competitivas e práticas de gestão de RH usado como alavanca de mudança de comportamento, foi vago. |
| Balsam, Fernando e Tripathy (2011) | Investigaram a relação entre a estratégia da empresa e o uso de medidas de desempenho na remuneração de executivos. | Base de dados de empresas dos USA. | As empresas consideram as estratégias ao estabelecer a remuneração, principalmente a estratégia de liderança em custos. |
| Chen e Jermias (2014) | Investigaram o impacto da estratégia na utilização da remuneração, vinculado ao desempenho e objetivos de longo prazo. | Base de dados, amostra de 194 empresas dos USA. | As empresas que adotam a estratégia de diferenciação usam uma proporção maior de desempenho ligado à remuneração do que as empresas de liderança em custos. |

Fonte: elaborado pela autora.

A partir dos resultados, a principal constatação é que as empresas consideram a estratégia adotada para estabelecer a remuneração e vinculá-la ao desempenho. Esses resultados demonstram os efeitos positivos e negativos das estratégias adotadas pelas empresas e sua influência nos sistemas de remuneração adotados por empresas de vários países. Observa-se que o questionário é uma técnica de coleta de dados muito utilizada nas pesquisas para caracterizar as estratégias adotadas.

2.4 DISPERSÃO SALARIAL NAS ORGANIZAÇÕES

A dispersão salarial refere-se às diferenças na remuneração dos trabalhadores, de todos os níveis, em uma empresa. Essas diferenças evidenciam-se à medida que a remuneração varia dentro de um grupo, sendo esse uma equipe, uma instalação, um trabalho ou uma empresa. (GUPTA; CONROY; DELERY, 2012). As pequenas diferenças de remuneração denotam uma estrutura de remuneração comprimida. Por outro lado, as grandes diferenças de remuneração representam uma estrutura dispersa. (GUPTA; CONROY; DELERY, 2012). A dispersão horizontal refere-se à remuneração entre os funcionários que possuem empregos semelhantes, e a dispersão vertical refere-se à remuneração nas organizações maiores e hierárquicas, ou seja, entre os demais níveis. (SIEGEL; HAMBRICK, 2005; SHAW, 2014).

Os acadêmicos referem-se à dispersão salarial por meio da combinação dos seguintes termos: pagamento, salário, disparidade, dispersão, discrepância, lacuna, diferencial, desigualdade, variação. (CONNELLY *et al.*, 2016). Nessa pesquisa, adotou-se o termo dispersão salarial.

A dispersão salarial ocorre em todas as empresas como consequência da estrutura da remuneração, que decide como os níveis e a remuneração são estabelecidos. (GUPTA; CONROY; DELERY, 2012). A dispersão salarial vertical foca no estabelecimento de estruturas salariais hierárquicas com incentivos para que as pessoas possam competir por promoções na empresa, em que as diferenças entre os níveis salariais aumentam desproporcionalmente a cada promoção. (MESSERSMITH *et al.*, 2018). A dispersão salarial horizontal refere-se a diferenças salariais entre pessoas que ocupam o mesmo cargo ou executam o mesmo trabalho. (SIEGEL; HAMBRICK, 2005).

Bloom (1999) explica que distribuição salarial refere-se a níveis de remuneração estipulados com base nos diferentes tipos de tarefa e responsabilidades. Com isso, a remuneração será mais dispersa e desigual entre os níveis de emprego. Ele testou os efeitos da dispersão salarial de um time de beisebol – cenário em que as interdependências no trabalho são importantes – em relação ao desempenho individual e desempenho do time.

Ao abordar a dispersão salarial, Gupta, Conroy e Delery (2012) esclarecem que a dispersão salarial vertical normalmente decorre devido às distinções no objeto do trabalho, e a dispersão horizontal ocorre devido a diferenças individuais. Concluem que a dispersão vertical é resultado do trabalho e de suas estratégias para as empresas, enquanto a dispersão horizontal resulta das escolhas das empresas em relação às características individuais e na definição de como devem ser recompensados.

Algumas pesquisas consideraram as implicações da dispersão salarial nas empresas. Entretanto, os resultados não são conclusivos, pois apontam diferentes relações. Gupta, Conroy e Delery (2012) analisaram as principais pesquisas acerca da dispersão salarial e esclareceram que algumas escolhas tornam os resultados das pesquisas contraditórios, assim como falta clareza nos motivos que levam à dispersão salarial. Eles atribuem a: 1) a dispersão salarial pode ser conceituada e estruturada de maneiras diferentes, como, por exemplo, trabalhadores que exercem a mesma função e/ou funções diferentes; 2) a dispersão salarial pode ocorrer por vários motivos, entre eles o desempenho e a dinâmica do mercado porque a estratégia ou a estrutura da empresa varia etc.; 3) pesquisas anteriores apresentaram resultados divergentes que podem afetar o desempenho dos trabalhadores, diferentemente do que afetaria o desempenho empresarial; 4) a dispersão salarial é medida de diferentes maneiras, por exemplo, coeficiente de gini, coeficiente de variação, faixa salarial; 5) a interpretação de remuneração pode variar entre as pesquisas; e, por fim, 6) os efeitos da dispersão salarial podem ser moderados por outros fatores.

Barsky e Personick (1981) analisaram a dispersão salarial horizontal entre diversos setores industriais a partir de dados coletados sobre a remuneração dos trabalhadores. Cabe ressaltar que a pesquisa contou com as informações de cada empresa, que foram comparadas à média do setor posteriormente. Os resultados evidenciaram que, nos setores com alta remuneração e sindicalizados, ocorre menos dispersão nos ganhos individuais do que em setores com remuneração mais baixa.

Foram identificados outros setores – extração e mineração de carvão, ferro e refino de petróleo – com os processos de produção quase 100% mecanizados, marcados pela ausência de controle do trabalhador sobre a produção, sindicalizados e com baixa remuneração e baixa dispersão salarial. Os autores argumentam que a dispersão sofre influência das diferenças salariais regionais e essas diferenças não foram tratadas na pesquisa. Ainda, constatou-se que as diferenças raciais e de gênero são frequentemente associadas a diferentes distribuições salariais.

Por sua vez, Leonard (1990) examinou os efeitos da política de remuneração dos executivos e da estrutura organizacional no desempenho. Utilizou como medida a dispersão vertical entre executivos e gerentes. A pesquisa evidenciou que a remuneração dos executivos e gerentes é amplamente dispersa entre as empresas, mas não muito mais do que para trabalhadores da produção. A posição que o executivo ocupa na estrutura da empresa foi o correlato mais importante na remuneração executiva, representando 10% da variação salarial. Por fim, as análises não mostraram uma forte associação entre a remuneração e o desempenho empresarial.

A pesquisa de Bloom (1999) investigou a relação entre a dispersão salarial horizontal e o desempenho individual e empresarial de jogadores de beisebol. Os achados apontam que a dispersão salarial tem forte influência para o desempenho individual e empresarial. O desempenho dos jogadores estava relacionado negativamente a uma dispersão salarial hierárquica, assim como todas as medidas de desempenho organizacional. Esses resultados indicam que uma dispersão salarial hierárquica afeta negativamente o desempenho da equipe, ou seja, maior dispersão salarial está associada a um menor desempenho individual e em grupo.

Shaw, Gupta e Delery (2002) procuraram entender se a remuneração é mais eficaz estrategicamente quando é amplamente dispersa ou comprimida. Adotaram a análise da dispersão horizontal. A preocupação dos autores foi se o desempenho do empregado é um resultado intermediário ou o meio pelo qual as estratégias de remuneração afetam o desempenho empresarial. Os resultados não demonstraram se a dispersão salarial afeta o desempenho. No entanto, alguns fatores situacionais e a existência da dispersão salarial podem influenciar a eficácia da estratégia. Por exemplo, a dispersão é favorável quando é utilizada simultaneamente com incentivos individuais e não há interdependência no trabalho. Para os autores, essa situação é considerada uma fonte legítima, ou seja, quando a dispersão salarial está associada

ao uso da remuneração baseada no desempenho individual. No entanto, observou-se que, quando o desempenho empresarial é menor e existe dispersão salarial, não há incentivos individuais. Esse resultado pode ser um alerta para os casos em que existe uma ampla dispersão salarial sem normas ou motivos compreensíveis. Procedimentos disfuncionais, falta de procedimentos ou procedimentos não aceitos socialmente representam fontes ilegítimas de dispersão salarial e podem comprometer as atitudes dos empregados e o desempenho empresarial. Quando há interdependência no trabalho, a dispersão salarial está negativamente relacionada ao desempenho.

A relação entre nível de remuneração, estrutura de remuneração e medidas de desempenho organizacional de hospitais foi objetivo da pesquisa de Brown, Sturman e Simmerring (2003). Os autores utilizaram a dispersão vertical e evidenciaram que há uma relação positiva entre níveis de remuneração e eficiência de recursos e uma relação positiva entre níveis de remuneração e resultados do atendimento ao paciente. Os níveis de remuneração mais altos estão associados a uma maior eficiência dos recursos, medida pelo tempo médio de permanência do paciente no hospital. Ainda, a remuneração está positivamente associada aos resultados do atendimento ao paciente. De maneira geral, as evidências apontaram que as práticas de nível e estrutura de remuneração interagem para influenciar a eficiência dos recursos, os resultados do atendimento ao paciente e o desempenho financeiro, de forma que as interações entre nível salarial e dispersão salarial sinaliza a importância de incluir todos os aspectos da política de remuneração simultaneamente para estabelecer seus efeitos.

Para Siegel e Hambrick (2005), as empresas de tecnologia devem estruturar a remuneração executiva de maneira homogênea e orientada para a igualdade. Essa crença foi o objetivo da pesquisa realizada. Os autores utilizaram a dispersão horizontal, vertical e total. Os resultados demonstram que as empresas de alta tecnologia com alto grau de dispersão salarial horizontal apresentaram um desempenho muito pior do que aquelas com baixo grau de dispersão salarial. Não foram identificados efeitos para empresas de baixa tecnologia. Muita dispersão salarial vertical levou a um desempenho muito menor do que um baixo grau de dispersão salarial vertical. Ainda, quando a intensidade tecnológica era alta, níveis mais altos de dispersão salarial global da equipe executiva levaram a um desempenho mais baixo da empresa.

Messersmith *et al.* (2011) analisaram a relação entre a dispersão salarial dos gestores da alta administração e a rotatividade de executivos. Os principais achados indicaram que a rotatividade está associada à dispersão salarial. Contudo, a influência da dispersão salarial depende de características salariais do nível de remuneração do mercado, dos incentivos e da participação da remuneração do gestor na equipe executiva. Para os autores, os resultados demonstram que a dispersão salarial horizontal produz um efeito próprio e significativo sobre as decisões de rotatividade individuais, mas que essas decisões também são afetadas por outros fatores.

A desigualdade de renda na França começou a aumentar a partir da década de 1990. Godechot (2012) investigou quais as profissões cujos salários contribuíram para esse fato, mas não abordou a dispersão salarial. Embora muito criticada, a remuneração dos CEOs não foi reconhecida como impulsionadora para esse aumento. O autor ressalva que os dados utilizados na pesquisa não consideraram as opções de ações e, portanto, esse resultado deve ser analisado com cautela. Os diretores não executivos (comerciais, financeiros, por exemplo), administradores, gerentes e gestores de nível médio foram mencionados como as categorias que tiveram aumentos salariais significativos e influenciaram a desigualdade.

Compreender os determinantes e os efeitos da remuneração relativa entre CEOs e trabalhadores é objeto da pesquisa de Faleye, Reis e Venkateswaran (2013). A remuneração relativa é calculada por meio da relação entre a remuneração total do CEO e a remuneração média dos trabalhadores. Os achados inferem que a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores é determinada pelo poder de barganha dos trabalhadores e executivos. Quando os executivos têm alto poder de barganha com o conselho de administração, a dispersão salarial é maior; quando os empregados são sindicalizados ou altamente qualificados, a dispersão é menor. Constatou-se que a dispersão salarial aumenta com o tamanho da empresa, desempenho operacional e de mercado, risco da empresa e dualidade do CEO, mas reduz com a sindicalização dos funcionários e intensidade de capital.

Sanchez-Marin e Baixauli-Soler (2015) analisaram a relação entre a dispersão salarial entre níveis de executivos e o desempenho de 91 empresas espanholas no período de 2004-2012, considerando a influência moderadora da governança corporativa, que foi incluída por meio de três características do conselho de administração, a saber: número total de conselheiros, número de conselheiros independentes e a dualidade do conselheiro. Os achados da pesquisa indicaram que

a dispersão salarial tem um impacto positivo e significativo no desempenho da empresa. O nível de significância é menor quando o ROA é considerado como uma medida de desempenho. Ainda, a partir dos resultados, há uma associação positiva e significativa maior entre a dispersão e o desempenho nas empresas com monitoramento mais intensivo pelo conselho, medido em termos de maior proporção de conselheiros independentes e quando o conselheiro não ocupa outra função na empresa.

Shaw (2015) examinou a dispersão horizontal – a dispersão da remuneração entre os funcionários que possuem empregos semelhantes – em mercearias. Os achados mostraram que a dispersão salarial está positivamente relacionada ao desempenho organizacional nas empresas que adotam a remuneração por desempenho. Ainda, ficou evidenciado que a interação entre a dispersão salarial e a remuneração por desempenho está diretamente relacionada ao desempenho organizacional. Num cenário de alta remuneração por desempenho, a dispersão salarial está positivamente relacionada ao desempenho organizacional; se há baixa remuneração por desempenho, a relação não é significativa.

A alta remuneração dos CEOs não é influenciada pelo nível de desenvolvimento do país. Todavia, é necessário elevado desenvolvimento nacional para que os trabalhadores tenham alta remuneração. (GRECKHAMER, 2016). Além dessa condição, o autor identificou a distância do poder. Outra constatação da pesquisa é de que as composições da remuneração dos CEOs e dos trabalhadores se diferem devido a estruturas estabelecidas pelas instituições trabalhistas, pois, se essas instituições são fortes, estimulam os trabalhadores a buscarem uma remuneração mais alta. Portanto, a alta dispersão salarial está associada, além da já mencionada, à ausência do estado de bem-estar social e à aceitação cultural da hierarquia.

O estudo de Connelly *et al.* (2016) objetivou investigar a influência da dispersão salarial vertical no desempenho. Os resultados mostram que uma maior dispersão salarial está positivamente associada ao aumento de desempenho de curto prazo e que, no longo prazo, ela tem efeitos negativos, atribuídos às motivações dos funcionários que almejam benefícios momentâneos. As variáveis de controle de níveis de diversificação de produtos e o desempenho anterior da empresa influenciaram positivamente a dispersão salarial. Esse achado pode inferir que os gestores parecem

estar desproporcionalmente recompensados quando as empresas são diversificadas e apresentam bom desempenho, concluem os autores.

Por sua vez, Tenhiälä e Laamanen (2018) analisaram a influência da orientação estratégica proposta por Miles *et al.* (1978) no desempenho da empresa, considerando a dispersão salarial vertical e horizontal. Constatou-se que o desempenho das empresas prospectoras se beneficia do sistema de remuneração que enfatiza um alto índice de dispersão salarial horizontal. Já as defensoras apresentam maior resultado quando utilizam um sistema de remuneração que tem um alto nível de dispersão de remuneração vertical e baixa remuneração-base. Por isso, defendem os autores que as empresas precisam escolher, a partir da orientação estratégica, se devem utilizar dispersão vertical ou horizontal.

O efeito da dicotomia individualismo-coletivismo sobre a dispersão salarial entre gestores e trabalhadores foi objeto de estudo de Jiang *et al.* (2019). Para caracterizar os gestores como individualista/coletivistas, os autores utilizaram o local de origem do gestor, pois, na China, há diferenças culturais, indicando o norte como coletivista e o sul como individualista. Os resultados indicaram que a dispersão salarial é menor quando o gestor tem sua origem numa região com uma cultura mais coletivista do que quando ele vem de uma região com uma cultura mais individualista. Além disso, a dispersão salarial é menor se o gestor tiver um mandato mais longo, trabalhar para uma estatal ou trabalhar em uma empresa localizada em uma região cuja cultura coletivista é predominante. Empresas com conselhos maiores apresentaram maior dispersão salarial.

Siqueira e Monte (2020) analisaram a influência da dispersão salarial entre os principais executivos e demais trabalhadores sobre o desempenho econômico-financeiro. O indicador para medir o desempenho foi o ROA, que não apresentou uma relação significativa com a dispersão salarial, demonstrando que esta não é suficiente para explicar o desempenho, inferem os autores. De maneira complementar, os autores adicionaram as variáveis tamanho da empresa, alavancagem e setor de atividade ao modelo econométrico, e os resultados indicaram uma relação positiva entre a dispersão salarial e o desempenho. Para os autores, a dispersão salarial tem influência positiva no comportamento dos empregados, pois motiva-os a buscar maior remuneração – tornando-os mais produtivos e comprometidos com os objetivos da empresa. Conseqüentemente, melhoram o desempenho das empresas. Para uma maior robustez em relação aos resultados, realizou-se uma regressão quantílica para

calcular estimativas, dividindo os resultados da variável desempenho em quatro quadrantes. Não foi evidenciada significância estatística para as empresas de maior desempenho, entretanto, destacou-se que a dispersão salarial tem influência nos níveis mais baixos de desempenho, conforme os coeficientes positivos e relativamente próximos encontrados, como concluíram os autores.

A dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores foi estudada por Chang *et al.* (2020) com objetivo de entender como ela afeta a eficiência de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da empresa. Os resultados mostraram uma associação negativa e significativa entre a eficiência em P&D e a dispersão salarial. Para os autores, isso sugere que uma dispersão salarial maior reduz a motivação e o esforço dos trabalhadores, além de moderar negativamente a relação entre o crescimento da remuneração do trabalhador e a eficiência de P&D. Pode-se inferir que o aumento da remuneração do trabalhador gera um efeito diferente sobre P&D diante do nível de dispersão salarial entre CEO e trabalhador.

Para Amore e Failla (2020), a inovação é um elemento em que a dispersão salarial pode atuar e afetar o desempenho da empresa em relação a esse aspecto. Por isso, os autores procuraram analisar a dispersão salarial na equipe executiva e os resultados da inovação. A análise da dispersão salarial foi conduzida na pesquisa, separando a remuneração em parcela fixa e parcela variável. Os principais achados revelaram que uma maior dispersão salarial na remuneração fixa está associada negativamente às contagens de patentes. Por outro lado, uma maior dispersão em relação à remuneração variável tem uma associação positiva. Esse resultado sugere que maior dispersão salarial em relação à remuneração fixa pode ser uma alternativa para contextos de baixa tecnologia.

A pesquisa de Song e Whang (2020) propôs-se a explicar por que os escritórios de advocacia apresentam dispersão salarial maior ou menor, pautando-se no posicionamento estratégico de Porter (1989), além de examinar o impacto da dispersão entre os sócios e na satisfação do trabalho. Ao conduzir o estudo, os autores distinguiram sócios patrimoniais – como os proprietários do escritório cuja remuneração é maior – e sócios não patrimoniais e associados – cuja remuneração baseia-se especialmente no salário. Os achados da pesquisa mostraram que o posicionamento estratégico dos escritórios impulsiona a geração de receitas, pois, conforme exposto pelos autores, a estratégia de diferenciação inclui sócios patrimoniais respeitáveis e/ou renomados no mercado. Esse resultado afeta a

dispersão salarial dos sócios e/ou associados e a satisfação no trabalho. Outra contribuição é de que a dispersão salarial entre os sócios não patrimoniais e patrimoniais é aumentada com a distribuição de lucros da empresa. Para os escritórios que prestam serviços jurídicos de baixo custo, a dispersão salarial é maior e reduz a satisfação no trabalho.

A preocupação com o aumento da desigualdade de renda e com a dispersão salarial nas organizações motivaram Rouen (2020) a identificar a parte da disparidade salarial explicada por fatores econômicos (remuneração por desempenho, estrutura de remuneração, características do mercado) e a parte não explicada por esses fatores (insatisfação salarial motivada pela percepção da dispersão salarial) e como essas medidas relacionam-se com o desempenho econômico-financeiro. Os achados da pesquisa confirmam que a dispersão salarial afeta o desempenho das organizações. Quando a dispersão salarial é alta, é atribuída aos fatores econômicos, como, por exemplo, remuneração média dos trabalhadores de acordo com a localização da empresa, percentual de empregados residentes em área metropolitana com diploma universitário, se a empresa estiver localizada em um estado que aprovou leis trabalhistas, ROA, total de ativos etc., impactam positivamente o desempenho, pois os trabalhadores entendem que, melhorando o desempenho individual, obterão maiores ganhos. Por outro lado, quando a dispersão não é explicada pelos fatores econômicos, o desempenho é menor. Para os autores, esse resultado pode inferir que os trabalhadores acreditam que existe uma distribuição injusta da remuneração nas organizações, acarretando rotatividade e insatisfação no trabalho, que levam ao menor desempenho.

Para Grabner e Martin (2021), a pesquisa contábil sobre remuneração tem concedido pouca atenção às comparações sociais. Elas argumentam que a TA defende que a remuneração por desempenho individual é amplamente eficaz para a motivação pessoal. As autoras examinaram se a dispersão horizontal altera a eficácia dos contratos de remuneração com base no desempenho sob a perspectiva das comparações sociais em uma empresa da área da saúde. Essas comparações sociais são feitas com base nas informações sobre a remuneração, embora a empresa comunique os trabalhadores que falar sobre a sua remuneração aos colegas é contra suas políticas. Os principais resultados confirmam estudos anteriores evidenciando um resultado positivo da dispersão salarial quando os trabalhadores a consideram legítima, ou seja, como ela é baseada no desempenho individual. Para as autoras,

entender o papel das comparações sociais é importante para que o sistema de remuneração baseado em desempenho seja eficiente. Por fim, sugerem que as empresas podem beneficiar-se de políticas de remuneração baseada em desempenho, se utilizadas com transparência.

Em síntese, pode-se afirmar que as pesquisas realizadas analisaram a dispersão salarial por diferentes aspectos e que há uma divergência entre se a dispersão salarial produz ou não efeitos no desempenho das organizações. O uso da dispersão salarial vertical ou horizontal também pode representar um fator que não permite a comparabilidade dos resultados, além dos contextos empresariais estudados. Nesse sentido, esse estudo amplia a compreensão sobre a dispersão salarial ao examinar a sua relação com as estratégias competitivas adotadas pelas organizações. A seguir, o Quadro 4 resume os tipos de dispersão salarial utilizadas nas pesquisas e o efeito no desempenho empresarial.

Quadro 4 - Pesquisas sobre dispersão salarial

(continua)

| Autores/ano | Amostra | Tipo de dispersão | Efeito no desempenho econômico-financeiro |
|-------------------------------------|--|------------------------------|--|
| Barsky e Personick (1981) | 43 setores industriais e 6 mineradoras dos EUA, foco na remuneração dos trabalhadores. | Horizontal | Não testado. |
| Leonard (1990) | 439 empresas, 20.000 executivos, EUA, analisada a remuneração executiva e trabalhadores de diferentes níveis gerenciais. | Vertical | Não significante. |
| Bloom (1999) | 29 times de beisebol (28 times do EUA e 1 do Canadá) e 1.644 jogadores. | Horizontal | Negativo. |
| Shaw, Grupta e Delery (2002) | 379 empresas de transporte; 141 do setor de tubos de concreto dos EUA. | Horizontal | Depende do uso de incentivos. |
| Brown, Sturman e Simmering (2003). | 333 hospitais da Califórnia, dados em painel, regressão, | Vertical | Não testado. |
| Siegel e Hambrick (2005) | Informações sobre remuneração executiva de 67 grandes empresas, EUA. | Horizontal, vertical e total | Depende da intensidade tecnológica da empresa. |
| Messersmith <i>et al.</i> (2011) | Informações sobre remuneração de 2.500 executivos de diversos setores | Horizontal | Não testado. |
| Faleye, Reis e Venkateswaran (2013) | Informações sobre remuneração de CEOs e trabalhadores de 450 empresas dos EUA, oriundas de base de dados | Vertical | Positivo. |

(conclusão)

| Autores/ano | Amostra | Tipo de dispersão | Efeito no desempenho econômico-financeiro |
|---------------------------------------|---|--------------------------|---|
| Sanches-Marin e Baixauli-Soler (2015) | 91 empresas da Espanha, informações oriundas da base de dados sobre a remuneração de dois níveis executivos. | Vertical | Positivo |
| Shaw (2015) | Questionário realizado em duas etapas em mercearias nos EUA. | Horizontal | Positivo se alta dispersão |
| Connelly <i>et al.</i> (2016) | Dados de 445 empresas dos EUA de 41 setores. | Vertical | Positivo no curto prazo. Negativo no longo prazo |
| Greckhamer (2016) | Dados sobre remuneração de CEOs e trabalhadores de 54 países. | Vertical | Não testado. |
| Tenhiälä e Laamanen (2018) | Dados sobre remuneração de CEOs e trabalhadores de 86 empresas da Finlândia. | Horizontal e vertical | Depende da orientação estratégica adotada. |
| Jiang <i>et al.</i> (2019) | Dados das empresas listadas na bolsa de valores de 2001 a 2014 da China. | Vertical | Não testado. |
| Siqueira e Monte (2020) | Informações sobre remuneração executiva e dos trabalhadores oriunda da RAIS e demais da Economatica, totalizando 94 empresas brasileiras. | Vertical | Positivo para as empresas com menores desempenho. |
| Chan <i>et al.</i> (2020) | Informações sobre remuneração executiva e demais dados oriundos de bases de dados de organizações dos EUA. | Vertical | Não testado. |
| Amore e Failla (2020) | Informações sobre remuneração executiva e demais dados oriundos de bases de dados de 1.137 empresas dos EUA. | Horizontal | Na remuneração fixa impacto negativo, na remuneração variável impacto positivo. |
| Rouen (2020) | Informações sobre remuneração de executivos e trabalhadores oriundas de base de dados de empresas dos EUA. | Vertical | Positiva se relacionada aos fatores econômicos. |
| Song e Whang (2020) | Informações oriundas de base de dados dos 200 maiores escritórios de advocacia dos EUA | Horizontal | Não testado. |
| Grabner e Martin (2021) | Dados de uma empresa de saúde dos EUA com 8.000 empregados, informações de 44 meses, coletados da contabilidade e RH. | Horizontal | Não testado. |

Fonte: elaborado pela autora.

Esses estudos evidenciam alguns fatores que explicam a dispersão salarial identificada nas análises. O Quadro 5, a seguir, apresenta esses fatores.

Quadro 5 - Fatores explicativos da dispersão salarial

| Fatores explicativos da dispersão salarial | Tipo de dispersão | Autor/ano |
|--|------------------------------|-----------------------------------|
| Baixa remuneração. | Horizontal | Barsky e Personick (1981) |
| Cargo ocupado na empresa. | Vertical | Leonard (1990) |
| Alta remuneração individual. | Horizontal | Bloom (1999) |
| Sem remuneração baseada no desempenho individual e tarefas dependentes. | Horizontal | Shaw, Grupta e Delery (2002) |
| Estrutura da remuneração. | Vertical | Brown, Sturman e Simmering (2003) |
| Altas diferenças salariais (maior dispersão). | Horizontal, Vertical e Total | Siegel e Hambrick (2005) |
| Rotatividade de executivos. | Horizontal | Messersmith <i>et al.</i> (2011) |
| Remuneração baseada no desempenho individual. | Horizontal | Shaw (2015) |
| Estruturas de remuneração, ausência de sindicatos de trabalhadores, ausência do estado de bem-estar social, aceitação da cultura de hierárquica, poder do CEO. | Vertical | Greckhamer (2016) |
| Desempenho econômico-financeiro de curto prazo, diversificação de produtos. | Vertical | Connelly <i>et al.</i> (2016) |
| Tipologia estratégica de Miles <i>et al.</i> | Horizontal | Tenhiälä e Laamanen (2018) |
| Cultura, origem do CEO. | Vertical | Jiang <i>et al.</i> (2019) |
| Baixa remuneração afeta P&D. | Vertical | Chang <i>et al.</i> (2020) |
| Inovação, remuneração variável. | Horizontal | Amore e Failla (2020) |
| Remuneração por desempenho, estrutura de remuneração, características do mercado. | Vertical | Rouen (2020) |
| Posicionamento estratégico, distribuição de lucros. | Horizontal | Song e Whang (2020) |
| Comparação social. | Horizontal | Grabner e Martin (2021) |

Fonte: elaborado pela autora.

Especificamente, no que tange às estratégias genéricas de Porter (1989), apenas um estudo buscou identificar a relação do posicionamento estratégico com a dispersão salarial no segmento de prestação de serviço jurídico, que apresenta particularidades, como, por exemplo, a sua constituição. Esse fato não permite a generalização e comparabilidade dos resultados com os demais estudos. Os autores indicaram que esses fatores podem explicar a alta ou a baixa dispersão salarial em contextos diversos, contudo, não convergem sobre a existência da relação entre o posicionamento estratégico e a dispersão salarial.

2.5 DESENHO DA PESQUISA E HIPÓTESES

O objetivo do estudo é analisar a relação entre as estratégias competitivas e a dispersão salarial entre a remuneração dos CEOs e dos demais trabalhadores das empresas listadas na B3. Portanto, considera-se a dispersão vertical. Para responder à questão da pesquisa, faz-se necessário identificar o posicionamento adotado pelas empresas e verificar se existe associação estatisticamente significativa entre dispersão salarial e o posicionamento estratégico. A partir da revisão de literatura apresentada nesse capítulo, a seguir, são expostas as hipóteses da pesquisa.

De acordo com a literatura apresentada, um sistema de remuneração deve contemplar políticas consistentes entre si e com outras normas de gestão de recursos humanos. Precisam ser consistentes, também, com as estratégias da organização (CHÊNEVERT; TREMBLAY, 2011), além de que as organizações que apresentam alto desempenho adotam políticas de remuneração congruentes com sua estratégia competitiva. (MONTEMAYOR, 1996). Os modelos de remuneração podem contemplar normas salariais entre empresas de um determinado setor. Infere-se que uma empresa somente supera as outras quando concilia uma estratégia competitiva bem-sucedida e sistemas de remuneração do CEOs e dos trabalhadores coerentes. (GOMEZ-MEJIA *et al.*, 2014). Ao tratar da remuneração, tanto de CEOs quanto de trabalhadores, observa-se a presença da dispersão salarial, que é influenciada pelas estratégias adotadas pelas empresas para competir. (GUPTA; CONROY; DELERY, 2012).

Em organizações que necessitam de colaboração entre empregados, por exemplo, como as de alta tecnologia, a remuneração deve promover a colaboração em oposição à realização individual. Portanto, devem desenvolver sistemas de remuneração igualitários para combater a dispersão salarial. (SIEGEL; HAMBRICK, 2005). Para as empresas que buscam a estratégia de diferenciação ou para aquelas empresas que buscam a inovação, a dispersão salarial pode influenciar negativamente a inovação, pois é vista como um fator que desmotiva o empenho do trabalhador. (AMORE; FAILLA, 2020; CHANG *et al.*, 2020). As organizações que focam na eficiência de produção apresentam melhor desempenho econômico-financeiro com alta dispersão salarial vertical. (TENHIÄLÄ; LAAMANEN, 2018).

Diante dos estudos precedentes e acreditando que as relações citadas podem também estar presentes no cenário empresarial brasileiro, propõem-se as hipóteses de pesquisa:

Hipótese 1 (H1): Existe uma relação positiva entre estratégia de liderança em custos e a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores.

Hipótese 2 (H2): Existe uma relação negativa entre estratégia diferenciação e a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores.

Por meio das hipóteses, espera-se evidenciar que o posicionamento estratégico tem relação significativa com a dispersão salarial, indicando que as decisões relacionadas à remuneração afetam o comportamento dos CEOs e trabalhadores. Assim, espera-se uma relação positiva entre a estratégia de liderança em custos e a dispersão salarial vertical acompanhando. Diferentemente, espera-se uma relação negativa entre a estratégia de diferenciação e a dispersão salarial, assim como os resultados apontados por Amore e Failla (2020) e Chang *et al.* (2020).

Dessa forma, ocorrendo a não rejeição estatística das hipóteses, fornece-se um indício de que o posicionamento estratégico adotado pela organização direciona a utilização da dispersão salarial na tentativa de alinhamento de interesses entre principais e agentes. Espera-se, assim, evidenciar a necessidade de considerar o desempenho dos sistemas de remuneração em uma perspectiva de coerência com a empresa como um todo, conforme demonstrado nos resultados da pesquisa de Chênevert e Tremblay (2011). Portanto, uma empresa poderia superar as outras quando concilia uma estratégia competitiva bem-sucedida e sistemas adequados de remuneração de CEOs e trabalhadores. (GOMEZ-MEJIA; BERRONE; FRANCO-SANTOS, 2014).

Os estudiosos discutiram várias razões pelas quais as empresas precisam escolher uma estratégia competitiva apropriada para melhorar seu desempenho. Cada estratégia competitiva exige determinados comportamentos dos CEOs e dos trabalhadores, e qualquer comportamento que desvie da conduta esperada provavelmente atrapalha o desempenho. Balsam *et al.* (2011) constataram que as organizações, ao estabelecerem a remuneração dos CEOs, consideram as estratégias, principalmente as que buscam uma liderança em custos. As empresas que seguem a estratégia de diferenciação valorizam mais as medidas não financeiras

de desempenho do que as medidas financeiras, confirmando que adaptam seus sistemas de remuneração para incentivar os executivos a seguir uma estratégia específica, complementam os autores.

Ao utilizar a remuneração como meio para mitigar os conflitos de interesse, de acordo com a proposta de Jensen e Meckling (1976), pode-se demonstrar o uso da dispersão salarial na tentativa de demonstrar a eficácia da estratégia. (SHAW *et al.*, 2015). Assim, ao adotar uma determinada estratégia competitiva, a empresa adota uma maior ou menor dispersão salarial para atingir o desempenho financeiro almejado.

Poucas pesquisas foram localizadas na área de contabilidade de gestão sobre o tema. A pesquisa de Tenhiälä e Laamanen (2018), que buscou demonstrar a importância da congruência entre as estratégias competitivas e os sistemas de remuneração por meio da análise da dispersão salarial e impacto no desempenho, contudo, não utiliza a tipologia de Porter (1989).

O desalinhamento entre estratégias competitivas e remuneração podem denotar a falta de convergência entre os interesses entre CEO e dos acionistas. Essas condições configuram um problema de agência quando os agentes se comportam guiados por seus próprios objetivos e, em consequência, podem afetar negativamente o principal. Como proteção dos interesses do principal e tentativa de minimizar os possíveis impactos, uma remuneração bem estruturada reduz os possíveis efeitos do conflito de agência. (BELGHITAR; CLARK, 2015; SHAPIRO, 2005).

Após o desenvolvimento das hipóteses, o Quadro 6, a seguir, relaciona as estratégias, dispersão salarial e desempenho, apresenta-se a síntese:

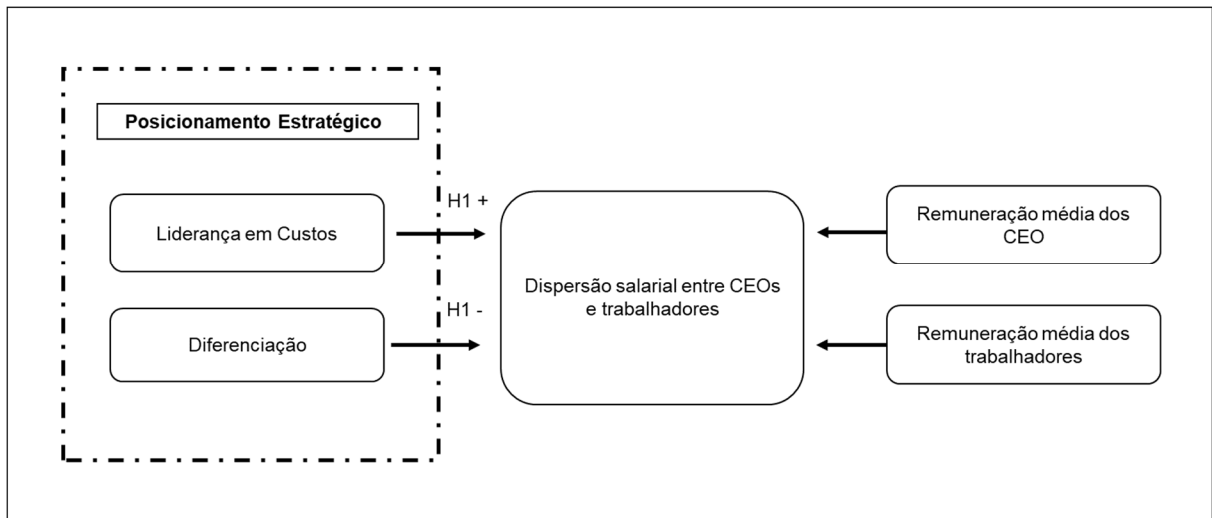
Quadro 6 - Síntese das hipóteses

| Hipóteses | Descrição | Efeito |
|-----------|--|----------|
| H1 | Existe uma relação positiva entre estratégia de liderança em custos e a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores. | Positivo |
| H2 | Existe uma relação negativa entre estratégia diferenciação e a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores. | Negativo |

Fonte: elaborado pela autora.

Dessa forma, infere-se que as escolhas competitivas orientam a decisão das empresas em relação ao uso da dispersão salarial para melhorar o desempenho. A seguir, a Figura 3 ilustra o modelo da pesquisa.

Figura 3 - Modelo da pesquisa e resultados esperados



Fonte: elaborada pela autora.

A assunção dessas hipóteses também pode indicar que os sistemas de remuneração são moldados pelas estratégias competitivas, as quais contribuem para alta ou baixa dispersão salarial entre a remuneração do CEO e trabalhadores. Projeta-se adicionar as estratégias competitivas como fatores explicativos da dispersão salarial.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a população e a constituição da amostra, procedimentos para a coleta dos dados, descrição das variáveis utilizadas e o percurso metodológico percorrido para execução da pesquisa. Ainda, são especificadas as limitações do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa realizada por meio de levantamento de caráter descritivo quantitativo a fim de gerar afirmações sobre a população. (CRESWELL, 2010). O levantamento longitudinal foi realizado por meio de pesquisa documental em dados secundários, pois as informações são oriundas das demonstrações financeiras padronizadas (DFP), dos relatórios de administração (RA) e formulário de referência (FR), coletados no site da Brasil, Bolsa, Balcão Sociedade Anônima (B3). Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, haja vista que pretende demonstrar qual a relação das estratégias competitivas com a dispersão salarial.

A base de dados para este estudo contempla informações contidas nas DFP e RA para cálculo de medidas que caracterizam o posicionamento estratégico das empresas. Os FR dão acesso às informações sobre remuneração dos CEOs. Foram utilizadas para coleta dos indicadores a *Capital Expenditure* (CAPEX), margem operacional e ROA na Economatica®. Para tanto, os dados foram coletados e organizados no *software* Excel®. O estudo tem uma abordagem quantitativa, e a técnica econométrica utilizada para a análise de dados é a Modelagem por Equações Estruturais, antecedida por Análise Fatorial Confirmatória para as variáveis escolhidas para caracterizar o posicionamento estratégico. Essas variáveis são apresentadas a seguir, no tópico 3.3.1.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo de análise deste estudo restringe-se às empresas brasileiras de capital aberto listadas na Brasil, Bolsa, Balcão Sociedade Anônima, conhecida como B3. Essas empresas foram escolhidas em razão da disponibilidade de informações necessárias para a execução desta pesquisa.

Em setembro de 2021, foi realizada a conciliação dos dados coletados com as empresas listadas. Conforme pode ser observado a seguir, na Tabela 1, a população do estudo compreendeu 435 empresas.

Tabela 1 - População da pesquisa

| Motivo das exclusões | |
|--|------------|
| Número inicial de empresas listadas na B3 | 435 |
| Setor econômico outros | -17 |
| <i>Holdings</i> de instituições não financeiras | -58 |
| <i>Holder</i> de instituição financeira | -1 |
| Categoria B - dispensado conforme IN 480/2009 CVM | -30 |
| Atividades paralisadas | -1 |
| Liminar para não divulgação da remuneração do CEO 2010-2017 | -37 |
| Informa que não há remuneração do CEO 2010-2019 | -2 |
| DC e FR não contemplavam o período de 2010-2019 | -84 |
| Não divulgação de FR em algum ano do período analisado 2010-2017 | -30 |
| Não divulgaram número de empregados/não tem empregados | -9 |
| Não informaram a remuneração do CEO em algum dos anos analisados | -27 |
| Não divulgaram dados contábeis | -22 |
| Não está mais listada | -1 |
| Não divulgaram informações na RAIS 2010-2014 | -3 |
| Total de empresas da amostra | 113 |

Fonte: elaborada pela autora

A amostra da pesquisa é formada pelas empresas que dispunham dos dados necessários para a realização da pesquisa para o período de 2010 a 2019, conforme apresentado na Tabela 1. Os dados foram coletados de julho 2021 a setembro do mesmo ano. Optou-se pela exclusão das *holdings* e do setor econômico outros, dadas as características desses segmentos, que podem implicar na falta de comparabilidade dos resultados em relação aos estudos precedentes.

Tendo em vista a necessidade das informações oriundas das DFP do FR. Do universo deste estudo, 84 empresas não divulgaram DFP, RA e FR durante o período analisado. Observou-se, durante a coleta dos dados, que ainda há inconsistências no preenchimento de informações no FR. Nesses casos, considerou-se o último dado informado (pois FR apresenta dados de três exercícios). Para os casos de não preenchimento do campo 13.11 - Remuneração máxima, mínima e média, a empresa foi descartada. Essas empresas foram classificadas de acordo com o setor econômico de atuação no mercado, conforme mostra a Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 - Setor econômico analisado

| Setor econômico | Participação % |
|---------------------------------|-----------------------|
| Bens industriais | 19 |
| Consumo cíclico | 33 |
| Consumo não cíclico | 10 |
| Financeiro | 5 |
| Materiais básicos | 9 |
| Petróleo, gás e biocombustíveis | 1 |
| Saúde | 7 |
| Tecnologia da Informação | 1 |
| Telecomunicações | 1 |
| Utilidade pública | 15 |

Fonte: elaborada pela autora.

Na Tabela 2, observa-se que o setor de maior representatividade na amostra da pesquisa é o de consumo cíclico, cujas empresas exercem atividades relacionadas a incorporações, fios e tecidos, acessórios, produção e comércio de vestuário, calçados, utilidades domésticas, aluguel de carros, peças automotivas e para motocicletas, entre outras. No setor de bens industriais, encontram-se as atividades ligadas à comercialização de produtos para construção, material rodoviário, máquinas e equipamentos industriais e transporte rodoviário.

3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

Para responder ao objetivo desse estudo e testar as hipóteses de pesquisa, foram especificadas as variáveis dependentes e independentes, detalhadas as seguir.

3.3.1 Posicionamento estratégico

Com o objetivo de testar as hipóteses deste estudo e atender ao objetivo geral, foram estipuladas duas dimensões que caracterizam o posicionamento estratégico, quais sejam: liderança em custos e diferenciação. Essas dimensões fundamentam-se nas estratégias genéricas de Porter (1986), refletindo as escolhas de como as empresas competem.

Estudos anteriores caracterizaram o posicionamento estratégico das empresas por meio de questionários. (DRAGO, 1996, ALLEN; HELMS, 2006; PRAJOGO, 2007; PARNELL, 2010; NANDAKUMAR; GHOBADIAN; O'REGAN, 2011; TEERATANSIRIKOOL *et al.*, 2013; CAPALONGA; DIHEL, ZANINI, 2014; PULAJ;

KUME; CIPI, 2015; KHARUB; MOR; SHARMA, 2019; ISLAMI; MUSTAFA; LATKOVIKJ, 2020; GALBREATH *et al.*, 2020).

Neste estudo, o posicionamento estratégico das empresas foi caracterizado por meio de variáveis calculadas a partir das informações coletadas nas DFP e RA das empresas da amostra, conforme utilizados em pesquisados anteriores. (DAVID *et al.*, 2002; BALSAM; FERNANDO; TRIPATHY, 2011, ASDEMIR; FERNANDO; TRIPATHY, 2013; BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014; TETI; PERRINI; TIRAPELLE, 2014; GALBREATH *et al.*, 2020). Essa escolha baseou-se no fato de que os dados contábeis são reflexos das decisões tomadas, ou seja, da estratégia praticada. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), sob a ótica das estratégias competitivas, é pertinente destacar que as estratégias se diferem em pretendida e realizada. A estratégia pretendida reflete os planos, e a estratégia realizada apresenta-se por meio de fluxo de decisões acompanhadas de ações. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009). Essas decisões estratégicas requerem recursos das empresas que, ao longo do tempo, são relatados nas demonstrações financeiras e, a partir delas, pode-se caracterizar a estratégia competitiva das empresas. (BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014). Portanto, é possível caracterizar as estratégias a partir das demonstrações financeiras. A escolha por essa fonte de dados deu-se porque são reflexos de decisões tomadas anteriormente e pelo viés de percepção dos respondentes das pesquisas apresentadas na revisão de literatura. (DAVID *et al.*, 2002; GALBREATH *et al.*, 2020).

Para medir o posicionamento estratégico de liderança em custos, utilizou-se: a) EMP/AT – razão entre número de empregados e ativo total; b) CPV/RL – razão entre custo dos produtos vendidos e a receita líquida; c) AT/RL – razão entre o ativo total a receita líquida; e d) RL/CAPEX – razão entre CAPEX e a receita líquida. Dado o foco na eficiência, para estratégia de liderança em custo, tem-se a eficiência de custos, medida pelo custo dos produtos vendidos sobre a receita líquida; a intensidade de capital, medida pela razão entre os ativos totais e a receita líquida; e pela razão entre número de empregados e ativo total. Essas quatro variáveis capturam a eficiência de uma empresa na utilização de seus investimentos de capital. A principal dimensão da liderança em custos é a eficiência que pode ser obtida pelo custo por unidade produzida (eficiência de custos) e controle dos ativos (ativos por unidade produzida). (HAMBRICK, 1983). As empresas podem melhorar o desempenho econômico-financeiro se definirem a quantidade mínima de ativos e insumos para atingirem as

receitas planejadas (HAMBRICK, 1983), dado que a busca pela posição de mais baixo custo na produção e distribuição requer investimentos e atenção ao uso dos ativos para minimizar o custo de produção. (PORTER, 1986; BALSAM; FERNANDO; TRIPHATY, 2011).

Para caracterizar a diferenciação, foram utilizadas as seguintes variáveis: a) custo por empregados (CE) – indica a disposição das empresas por produtos inovadores ou de alta qualidade para se obter diferenciação (TETI; PERRINI; TIRAPELLE, 2014); b) DT/RL – razão entre despesas totais e a receita líquida, indicando o investimento das empresas em promover ações para se diferenciar dos concorrentes (BALSAN; FERNANDO; TRIPHATY, 2011; ASDEMIR; FERNANDO; TRIPATHY, 2013). Uma maior alocação de recursos DT indica um esforço para criar e fortalecer a imagem da marca e produto da empresa (BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014); c) RL/CPV – razão entre receita líquida e custos dos produtos vendidos/custo dos serviços prestados – uma relação mais alta indica uma maior capacidade de ditar preços mais altos, característica associada à estratégia de diferenciação (BALSAN; FERNANDO; TRIPHATY, 2011); ASDEMIR; FERNANDO; TRIPATHY (2013); e d) margem operacional, considerada um indicador do poder de precificação. (GUO; WANG; WEI, 2020). As empresas que buscam a estratégia de diferenciação empenham-se em produzir produtos que superem a concorrência, e assim, ela poderá ditar preços mais altos, aumentando sua lucratividade e melhorando a margem de lucro. (PORTER, 1986; GUO; WANG; XEI, 2020). A seguir, o Quadro 7 sintetiza essas variáveis e sua operacionalização.

Quadro 7 - Dimensões do posicionamento estratégico

| Dimensões | Sigla | Variável | Fonte dos Dados | Referência |
|---------------------|-------|------------------------------------|--|---|
| Liderança em custos | LC | a) Empregados/Ativo total | Número de empregados: FR Ativo Total: DFP/RA | Nair e Filer (2003); Balsam; Fernando e Tripathy (2011); Asdemir; Fernando e Tripathy (2013); Banker; Mashruwala; Tripathy (2014) |
| | | b) CPV/Receita líquida | CPV/ Receita líquida: DFP/RA Ativo Total: DFP/RA | Nair e Filer (2003); Galbreath <i>et al.</i> (2020) |
| | | c) Ativo total/Receita líquida | Ativo Total: DFP/RA Receita líquida: DFP/RA | Galbreath <i>et al.</i> (2020) |
| | | d) Receita líquida/CAPEX | Receita líquida: DFP/RA CAPEX: Economatica® | Balsam; Fernando; Tripathy (2011); Asdemir; Fernando e Tripathy (2013); Banker; Mashruwala; Tripathy (2014) |
| Diferenciação | DIF | a) Custo por empregado | Número de empregados: FR Custos de pessoal: DFP/RA | Teti; Perrini; Tirapelle (2014) |
| | | b) Despesas totais/Receita líquida | Despesas totais: DFP/RA Ativo Total: DFP/RA | David <i>et al.</i> (2002); Balsam; Fernando; Tripathy (2011); Asdemir; Fernando e Tripathy (2013); Banker; Mashruwala; Tripathy (2014) |
| | | c) Receita líquida/CPV | Receita líquida: DFP/RA CPV: DFP | David <i>et al.</i> (2002); Balsam; Fernando e Tripathy (2011); Asdemir; Fernando e Tripathy (2013); Banker; Mashruwala e Tripathy (2014) |
| | | d) Margem operacional | Economatica® | Guo, Wang e Wei (2020) |

Fonte: elaborado pela autora.

Os dados para a construção das variáveis relacionadas ao posicionamento estratégico foram obtidos por meio da coleta nas DFP e, na ausência de alguma informação, foi consultado o *software* Economatica®. Foram coletadas as informações referentes a: ativo total, custo dos produtos vendidos, despesas de pessoal, despesas totais, receita líquida. Todos esses dados foram coletados em valor consolidado para o período compreendido entre os anos de 2010 e 2019. O número de empregados foi coletado no FR, campo 14.1.

Dessa forma, adotaram-se quatro medidas para caracterizar a dimensão de liderança em custos e quatro medidas para caracterizar a dimensão de diferenciação, resultando em 1.130 observações. Em seguida, realizou-se a análise fatorial confirmatória (AFC) para testar se as variáveis são confirmadas pelas medidas escolhidas e capturar o posicionamento estratégico, conforme sugerido pela literatura. Essa análise permite a confirmação das variáveis escolhidas para mensuração. (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009). O resultado da AFC é apresentado a seguir, no tópico 4.2.

3.3.2 Constructos endógenos

Para desenvolver e testar as hipóteses de pesquisa, foram especificadas as variáveis dependentes, que demonstram decisões corporativas que podem apresentar uma relação com o posicionamento estratégico das empresas, a seguir discutidas.

3.3.2.1 Dispersão salarial entre CEO e trabalhadores

Neste estudo, calculou-se a dispersão salarial vertical obtida pela divisão da remuneração média do principal executivo pela remuneração média dos trabalhadores, conforme utilizado na pesquisa de Connelly *et al.* (2016), Messersmith, Kim e Patel (2018), Jiang *et al.* (2019) e Chang *et al.* (2020). Embora as empresas de capital aberto estejam obrigadas ao cumprimento da Instrução Normativa (IN) CVM 480/2009, com aplicabilidade a partir de 2010, que determina a divulgação da remuneração média, mínima e máxima da diretoria executiva, conselho de administração e conselho fiscal, conforme apresentando na Tabela 1, muitas não informaram o valor correspondente à remuneração. A remuneração média do CEO foi coletada no FR, campo 13.11.

O Brasil não dispõe de uma base de dados que disponibilize os salários dos trabalhadores. Por esse motivo, buscou-se, nas DFP, a informação sobre a remuneração dos empregados. A remuneração média dos trabalhadores foi calculada a partir da coleta dos custos com pessoal divulgada, reduzindo-se o valor da remuneração média do CEO dividido pelo número de empregados (excluindo-se o número de diretores informados no FR), conforme estudos anteriores. (FALEYE; REIS; VENKATESWARAN, 2013; CHANG *et al.*, 2020). A dispersão foi calculada para

todas as empresas que compõem a amostra, considerando o período de 2010 a 2019, conforme Connelly *et al.* (2016).

3.3.2.2 Idade da empresa

O ano de fundação da empresa foi coletado na consulta cadastral no site da Receita da Fazenda Federal, e a idade foi calculada pela diferença entre o ano de fundação e o ano dos referidos dados. Após, transformou-se o número de anos em logaritmo natural (Ln), conforme pesquisas precedentes. Essa variável foi utilizada em pesquisas anteriores sobre dispersão salarial, pois pode afetar a remuneração (PARK; KIM, 2017; ROUEN, 2020).

3.3.2.3 Características relacionadas à Governança Corporativa

Estudos anteriores evidenciaram a influência do tamanho do conselho de administração (CA), do número de membros independentes e do comitê de remuneração. (SANCHEZ-MARIN; BAIXAULI-SOLER, 2015; JIANG *et al.*, 2019). Nesta pesquisa, a independência do conselho é representada pelo número de conselheiros independentes em relação ao número total de conselheiros. O tamanho do conselho é o número de membros no conselho. O papel do comitê de remuneração é controlar o processo de remuneração, suas políticas e práticas, sem tomar decisões ou simplesmente ratificar as decisões do CA. (JENSEN; MURPHY; WRUCK, 2004). Se as empresas informaram que possuem comitê de remuneração, atribuiu-se 1, e, se não possuem, atribuiu-se 0.

3.3.2.4 Produtividade do empregado

Para Faleye, Reis e Venkateswaran (2013), a produtividade do empregado representa um elemento do desempenho econômico-financeiro que não é considerado nas pesquisas. A produtividade do empregado foi medida pela razão entre a receita líquida e o número de empregados, pois, conforme pesquisas anteriores, pode afetar a remuneração. (FALEYE; REIS; VENKATESWARAN, 2013; MESSERSMITH; KIM; PATEL, 2018; ROEUN, 2020).

3.3.2.5 Participação nos lucros e resultados (PLR) para o trabalhador

A adoção por parte das empresas de remuneração variável com base no desempenho individual foi constada como um elemento que explica a dispersão salarial. (SHAW, 2015). A informação sobre o plano de remuneração dos empregados é um item divulgado no FR, campo 14.2, contudo, nem todas as empresas da amostra fornecem essa informação. Portanto, se a empresa possui um plano de remuneração variável, atribuiu-se 1, e se não possui, atribuiu-se 0. Vale ressaltar que algumas empresas mencionam que o PLR é pago conforme acordo coletivo da categoria.

3.3.2.6 ROA

O ROA foi utilizado em estudos precedentes que analisaram os efeitos da dispersão salarial sobre o desempenho (BANKER; MASHRUWALA; TRIPATHY, 2014; CONNELLY *et al.*, 2016; ROUEN, 2020; SIQUEIRA; MONTE, 2020) e nos estudos que relacionam as estratégias competitivas e remuneração. (MONTEMAYOR, 1996; BALSAN; FERNANDO; TRIPHATY, 2011; NANDAKUMAR; GHOBADIAN; O'REGAN; 2011; TEERATANSIRIKOOL *et al.*, 2013; FALEYE; REIS; VENKATESWARAN, 2013; MESSERSMITH; KIM; PATEL, 2018; JIANG *et al.*, 2019; CHAN *et al.*, 2020). Essa variável foi calculada por meio da divisão do lucro líquido do exercício pelo ativo total, e os dados foram coletados das DFP/RA.

3.3.2.7 Setor econômico

A utilização do setor econômico como variável permite a comparação entre setores econômicos, dado que poucos estudos analisaram a dispersão salarial vertical das empresas que têm a obrigação de disponibilizar os dados referentes à remuneração do CEO para estarem em conformidade com a legislação vigente, como a Instrução Normativa nº 480/2009, da CVM, e o Decreto nº 76.900/1975, do Ministério da Economia. Estudos anteriores utilizaram essa variável, tais como: Cornelly *et al.* (2016) e Park e Kim (2017). Será utilizada como uma variável numérica, assumindo três valores: 1 – comércio; 2 – indústria; e 3 – serviços, conforme utilizado por Martins (2019).

3.3.2.8 Sindicalização

A sindicalização foi associada à menor dispersão salarial em pesquisas anteriores, visto que influencia a remuneração dos trabalhadores. (BARKSKY; PERSONICK, 1981; FALEY; REIS; VENKASTESWARAN, 2013; SHAW, 2015; GRECKHAMER, 2016; PARK; KIM, 2017). Se a empresa menciona que mantém relacionamento com sindicato e possui acordo coletivo, atribuiu-se 1, e, se não possui, atribuiu-se 0.

3.3.2.9 Tamanho da empresa

O tamanho da empresa é representado pelo logaritmo natural do total de ativo, a exemplo das pesquisas precedentes sobre dispersão salarial. (PARK; KIM, 2017; JIANG *et al.*, 2019). A seguir, o Quadro 8 apresenta, de forma sintetizada, as variáveis dependentes e a fonte de coleta de dados, selecionada com base na revisão de literatura realizada.

Quadro 8 - Variáveis dependentes

| Variável Dependente | Sigla | Variável | Fonte dos Dados | Referência |
|---|-------|---|-----------------|---|
| Comitê de remuneração | CR | Informação se a empresa possui CR | FR | - |
| Dispersão salarial | DIS | Remuneração média do CEO e Remuneração média dos trabalhadores | FR e Dardo Web | Cornelly <i>et al.</i> (2016); Messersmith, Kim e Patel (2018); Jiang <i>et al.</i> (2019); Rouen (2020) |
| Idade da empresa | LNI | Ln da idade | RFF | Park e Kim (2017); Rouen (2020) |
| Número de Conselheiro Independentes | NCI | Percentual em relação ao total de membros do CA | FR | Sanchez-Marin e Baixauli-Soler (2015); Jiang <i>et al.</i> (2019) |
| Produtividade do empregado | PT | Receita líquida e número de funcionários | DFP/FR | Faleye, Reis e Venkateswaran (2013); Messersmith, Kim e Patel (2018); Rouen (2020) |
| PLR/bônus trabalhador | PLR | Informação sobre a política de remuneração | FR | Shaw (2015) |
| ROA | ROA | Lucro líquido/ativo total | DFP | Montemayor (1996); Balsam, Fernando e Tripathy (2011); Nandakumar, Ghobadian e O'regan (2011); Teeratansirikool <i>et al.</i> (2013); Sanchez-Marin e Baixauli-Soler (2015); Messersmith, Kim e Patel (2018); Jiang <i>et al.</i> (2019); Chan <i>et al.</i> (2020) |
| Setor econômico | SET | Três categorias: 1 = comércio; 2 = indústria; e 3 = serviço. | | Martins (2019) |
| Sindicalização | SIN | Variável binária: 1 - se menciona acordo sindical/convenção coletiva; 0 - se não. | FR | Barsky e Personick (1981); Faley, Reis e Venkateswaran (2013); Shaw (2015); Greckhamer (2016); Park e Kim (2017) |
| Tamanho da empresa | LNA | Ln do total do ativo | DCP | Park e Kim (2017); Jiang <i>et al.</i> (2019); Rouen (2020) |
| Tamanho do conselho de administração (CA) | NCA | Número total de conselheiro | FR | Sanchez-Marin e Baixauli-Soler (2015); Jiang <i>et al.</i> (2019) |

Fonte: elaborada pela autora.

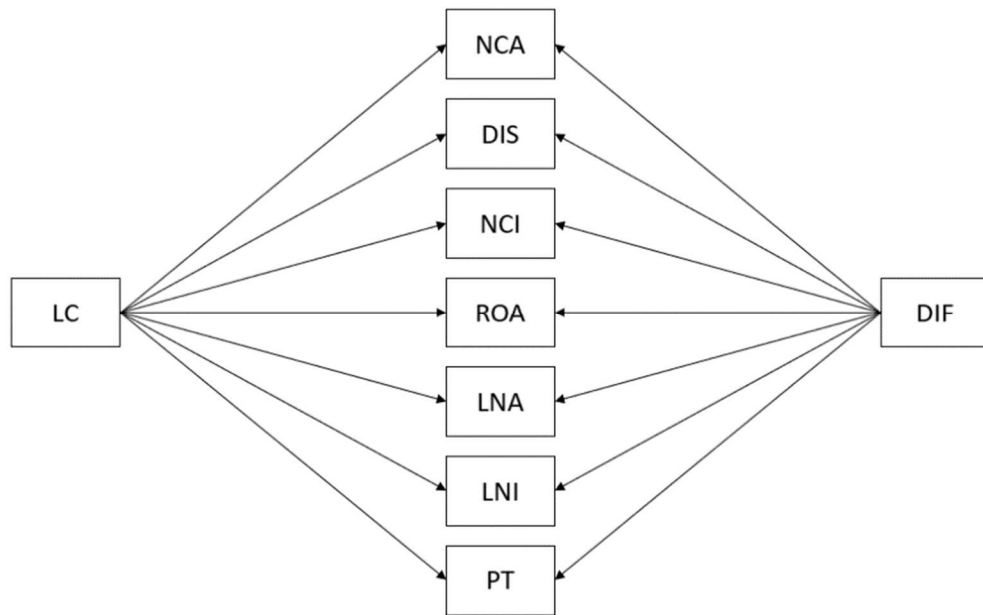
As variáveis apresentadas no Quadro 8 foram escolhidas por estarem presentes na literatura de posicionamento estratégico, remuneração executiva e dispersão salarial. Portanto, espera-se que possam explicar a relação entre o posicionamento estratégico e a dispersão salarial.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A escolha do método utilizado para tratamento e análise dos dados ocorreu devido a características desse estudo, que buscam explicar as múltiplas relações de dependência entre variáveis inter-relacionadas.

O método escolhido foi a Modelagem de Equação Estrutural, tradução do termo em inglês *Structural Equation Models* (SEM), por permitir o estabelecimento de relações entre as variáveis dependentes (endógenas) e as variáveis independentes (exógenas), mesmo quando uma variável dependente se torna independente em outras relações. A SEM representa a combinação da análise fatorial e análise de regressão múltipla. (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009). Ainda, a SEM é uma técnica recomendada para fins exploratórios, que objetiva identificar relações entre variáveis. (HENSELER, 2018). Especificamente, optou-se por utilizar dois métodos: o método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares – PLS*) para as variáveis dependentes quantitativas; e o método GSEM (*Generalized Structural Equation Model*), para as variáveis dependentes binárias. Se optou pela utilização de dados empilhados para tornar a base de dados maior, dessa forma proporcionando um maior número de graus de liberdade e possibilidade de estimar com maior precisão os parâmetros do modelo econométrico. A seguir, a Figura 4 ilustra o modelo de caminhos para as variáveis dependentes quantitativas.

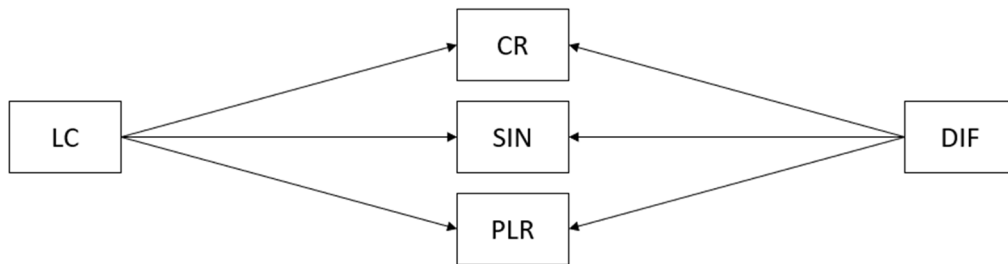
Figura 4 - Modelo de caminhos variáveis dependentes quantitativas



Fonte: elaborada pela autora.

A seguir, a Figura 5 apresenta o modelo de caminhos para as variáveis dependentes binárias.

Figura 5 - Modelo de caminhos variáveis dependentes binárias



Fonte: elaborada pela autora.

No que tange ao tamanho da amostra para a utilização da PLS-SEM, esse método pode ser utilizado com amostras pequenas, entretanto, sugere-se um número não inferior a 100 observações. (HOYLE, 1995).

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Para viabilizar a replicação dessa pesquisa em diferentes contextos, complementando ou substituindo as variáveis escolhidas, apresentam-se as

limitações metodológicas identificadas para esclarecer pontos importantes que podem interferir nas estimações realizadas, impactando nos resultados e na interpretação.

Inicialmente, sob a ótica das estratégias competitivas, observou-se que, ao utilizar as DFP ou RA auditadas, coletadas diretamente no site da B3, encontrou-se divergência de informações referentes ao mesmo ano. Desse modo, foi necessário recorrer à base de dados Economatica® para certificar-se da informação coletada.

Em relação à remuneração executiva dos conselhos de administração e fiscal, no Brasil, embora todas as empresas de capital aberto listadas na B3 estão obrigadas a divulgar no FR, campo 13.11, desde 2010, a IN nº 480/2009 da CVM estabelece que as empresas enquadradas na categoria B estão dispensadas de fornecer esses dados. São divulgados os valores referentes à remuneração máxima, mínima e média por pessoa sem a distinção de parcela fixa ou parcela variável. Durante o período de 2010-2018, o Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (IBEF) beneficiou-se de uma liminar que concedia o direito à não divulgação das informações sobre remuneração dos executivos. Portanto, em 37 empresas, não foi possível identificar o valor da remuneração média no período de 2010-2015. Quanto ao preenchimento do FR, ainda se observam erros e ausência de preenchimento de alguns campos, fato também salientado na pesquisa sobre remuneração dos administradores conduzida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (IBGC, 2020).

Em relação à remuneração dos trabalhadores, utilizaram-se dados referentes à remuneração direta, disponibilizados nas DFP, contudo, não foi possível obter informações sobre a remuneração dos trabalhadores de cada uma das empresas da amostra, de forma segregada por cargos e/ou funções. Presumiu-se que a remuneração do CEO e dos demais diretores estatutários está contida nessa rubrica. Por essa razão, optou-se por excluir a remuneração do CEO para o cálculo da remuneração média do trabalhador.

A dispersão salarial foi calculada por meio da razão entre a média da remuneração do CEO e a média da remuneração do trabalhador, mas a dispersão pode ser influenciada pela tarefa realizada; interdependência de tarefas; natureza das metas; estrutura de remuneração do trabalhador; características do trabalhador, tais como idade, gênero, grau de escolaridade; e composição da força de trabalho. (SHAW; GRUPTA; DELERY, 2002; SHAW, 2005; GREECKHAMER, 2016; ROUEN, 2020). No entanto, essas variáveis não foram consideradas devido à dificuldade de obtê-las, pois as empresas brasileiras não são obrigadas a divulgar publicamente

dados sobre a remuneração dos trabalhadores. Todavia, há de se destacar que, conforme apontado por Rouen (2020), duas empresas podem apresentar níveis de remuneração média do CEO semelhantes, mas níveis de remuneração média dos trabalhadores diferentes, interferindo no resultado da dispersão salarial.

Ainda em relação à dispersão salarial entre CEO e trabalhadores, as pesquisas antecedentes foram realizadas em outros países que estão inseridos em diferentes contextos institucionais, além da adoção de boas práticas de governança, de maneiras distintas.

No que tange às demais variáveis endógenas, como a origem dos principais dados que formaram suas métricas, como o FR e as DFP, existiram limitações relacionadas à qualidade da informação prestada, tendo em vista que se observou falta de padronização nos dados divulgados pelas empresas, assim como erros de preenchimento em determinados campos dos formulários, fato que pode interferir nos resultados.

Por fim, cabe ressaltar que os resultados encontrados nesta pesquisa são válidos apenas para a amostra analisada, podendo sofrer variações quando aplicados para empresas diferentes devido à conjuntura econômica e financeira de cada entidade, bem como em relação aos FR e DFP que podem ser rerepresentados à CVM.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, expõem-se os resultados dos testes econométricos realizados e sua discussão. Inicialmente, apresenta-se a estatística descritiva dos dados empregados neste estudo, de modo a estabelecer um perfil das empresas brasileiras de capital aberto sob a perspectiva da dispersão salarial. A seguir, demonstra-se a análise de correlação das variáveis, e, na sequência, o resultado da análise fatorial confirmatória referente às variáveis que caracterizam o posicionamento estratégico.

Realizou-se a estatística descritiva no *software* SPSS, versão 25, e os demais testes executaram-se no *software* R, versão 4.1.1, com o auxílio da interface RStudio. Realizou-se o teste de normalidade Shapiro-Wilk para as variáveis apresentadas na Tabela 4 (Estatística descritiva das variáveis) e não foi possível aceitar a normalidade, portanto, utilizaram-se testes não paramétricos, os quais estão expostos no Apêndice A.

Posteriormente, apresentam-se os resultados da modelagem de equações estruturais para testar as hipóteses deste estudo.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS ANALISADAS

Neste tópico, apresenta-se a análise descritiva dos dados. Inicialmente, a Tabela 3 aponta a amostra final e a estatística descritiva para a variável setor. Essa amostra é composta por 113 empresas e resultou em 1.130 observações referentes aos anos de 2010 a 2019.

Tabela 3 - Amostra final por setor

| Setor | N | % |
|-----------|-----|-----|
| Comércio | 8 | 7 |
| Indústria | 54 | 48 |
| Serviço | 51 | 45 |
| Total | 113 | 100 |

Fonte: elaborada pela autora.

As principais estatísticas calculadas para as variáveis empregadas nesta pesquisa são apresentadas na Tabela 4 e buscam fornecer um panorama geral do perfil das empresas. Na referida tabela, verificam-se as variáveis dispersão salarial, produtividade do empregado, razão entre receita líquida (RLC), Capex e custo por empregado (CE), que apresentam o maior desvio padrão.

A variável produtividade do empregado é a razão receita líquida e o número de empregados da empresa, e as variáveis RLCPV e Capex são influenciadas pelo porte da empresa. A receita líquida mínima foi de R\$ -145.261,00 e a máxima foi de R\$ 349.836.000,00. Há alta amplitude entre esses valores, demonstrando a variabilidade em relação às receitas de cada empresa. As organizações com receitas negativas influenciariam os resultados das variáveis que são calculadas a partir dela, tais como: a razão entre custo dos produtos vendidos e receita líquida (CPVRL), razão entre receita líquida e ativo total (RLAT), razão entre despesas totais e receita líquida (DTRL), razão entre receita líquida e custo dos produtos vendidos (RLCPV) e margem operacional (MO).

O número mínimo de empregados foi seis e o máximo foi 234.187, evidenciando alta amplitude e influenciando as variáveis: CE e EAT. A variável ROA apresentou valor mínimo negativo, indicando que há empresas com retornos negativos e que o retorno máximo foi de 0,5%.

Em relação à variável Lnativo (LNA), o valor mínimo foi R\$ 12.415,00 e o valor máximo foi R\$ 926.011.000,00. A amplitude dessa variável reforça a heterogeneidade entre o porte das empresas: pequenas, médias e grandes. A variável da idade das empresas, representada pelo logaritmo natural da idade, foi calculada a cada ano, por isso, têm-se empresas com zero anos em 2010 e 2011, ano de constituição. A empresa com mais idade da amostra possui atualmente 141 anos.

Tabela 4 - Estatística descritiva das variáveis

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|-------|------------|------------|------------|---------------|
| DIS | 0,011 | 586,405 | 31,066 | 56,415 |
| ROA | -2,261 | 0,543 | 0,019 | 0,128 |
| LNA | 9,427 | 20,646 | 14,565 | 1,613 |
| LNI | 0,000 | 4,934 | 3,811 | 0,680 |
| PT | -3090,660 | 22211,625 | 1134,970 | 2115,630 |
| RLC | -95381,500 | 1125,047 | -254,659 | 4331,336 |
| EAT | 0,000 | 0,029 | 0,002 | 0,003 |
| CPVRL | -3,253 | 5,789 | 0,706 | 0,375 |
| ATLR | -54,829 | 430,562 | 3,713 | 14,976 |
| DTRL | -1,547 | 21,412 | 0,280 | 0,776 |
| RLCPV | -0,307 | 15,737 | 1,765 | 1,379 |
| CE | 5169,667 | 904463,710 | 103979,069 | 112530,140 |
| MO | -455,384 | 13,740 | -0,438 | 13,870 |
| TCA | 2,000 | 30,000 | 8,297 | 4,696 |
| MO | 0,000 | 14,000 | 1,702 | 2,158 |

Fonte: elaborada pela autora.

No que se refere à dispersão salarial entre CEO e trabalhadores, os dados referentes à remuneração média do CEO foram obtidos a partir do FR, e a

remuneração média do trabalhador foi calculada com base nos custos de remuneração direta, disponibilizados nas DFP. O número de trabalhadores e o número de diretores foram obtidos do FR. A alta variabilidade da dispersão salarial retrata a diferença na remuneração, tanto para o CEO quanto para os trabalhadores, praticada pelas empresas brasileiras de capital aberto, também evidenciada pela variável CE. A seguir, a Tabela 5 demonstra a estatística descritiva para a remuneração do CEO e remuneração do trabalhador, reforçando a dispersão anteriormente destacada.

Tabela 5 - Estatística descritiva para remuneração

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|-------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------------|
| Remuneração média CEO | 6.820,000 | 27.004.733,010 | 1.536.787,510 | 1.874.064,872 |
| Remuneração média trabalhador | 4.306,900 | 2.580.050,053 | 78.232,832 | 150.899,885 |

Fonte: elaborada pela autora.

A amplitude da remuneração média do CEO deve-se ao aumento da remuneração executiva nas últimas décadas. Esse fenômeno foi demonstrado por pesquisas anteriores em vários países, tais como: Frydman e Jenter (2010), que relataram esse aumento da remuneração executiva nos EUA; Conyon e He (2011), que identificaram, nas empresas chinesas, que o comitê de remuneração deliberou os maiores aumentos da remuneração do CEO; Balsam *et al.* (2016), que relataram que maior regulação reduziu o valor pago a título de remuneração ao ser comparado ao ano anterior; e Smirnova e Zavertiaeva (2017), que identificaram que as empresas mais antigas pagam uma remuneração maior aos seus executivos. Atento às evidências de aumento na remuneração executiva, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) realizou, em 2020, a 7ª edição da pesquisa Remuneração dos Administradores, e constatou que a remuneração anual média do executivo no ano de 2018 foi R\$ 28.858.550,53, indicando um crescimento de 33,3% em relação ao ano de 2016.

A remuneração média dos trabalhadores foi calculada a partir do valor obtido da remuneração direta divulgado nas DFP, excluindo-se o valor da remuneração média do CEO multiplicada pelo número de diretores estatutários divulgados no FR. Foram dispensados dados que caracterizaram erros de lançamento contábil. A seguir, a Tabela 6 apresenta a estatística descritiva para a remuneração do CEO e a remuneração do trabalhador por setor: comércio, indústria e serviço.

Tabela 6 - Estatística descritiva da remuneração por setor

| Comércio | | | | |
|-------------------------------|------------|---------------|--------------|---------------|
| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
| Remuneração média CEO | 322.658,00 | 5.900.563,00 | 1.381.935,41 | 1.154.952,96 |
| Remuneração média trabalhador | 12.495,30 | 58.463,25 | 32.124,31 | 11.466,76 |
| Indústria | | | | |
| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
| Remuneração média CEO | 6.820,00 | 13.569.545,86 | 1.615.321,82 | 1.018.463,54 |
| Remuneração média trabalhador | 4.306,90 | 2.580.050,05 | 67.520,74 | 164.749,28 |
| Serviço | | | | |
| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
| Remuneração média CEO | 6.280,00 | 27.004.733,01 | 1.477.924,06 | 2.032.809,70 |
| Remuneração média trabalhador | 9.995,82 | 2.405.229,09 | 96.832,70 | 150.879,77 |

Fonte: elaborada pela autora.

A partir dessa segmentação das informações, percebe-se que a remuneração mínima do trabalhador encontra-se no setor de serviço, dado o cálculo da remuneração média do trabalhador, explicado anteriormente. Entretanto, dentre os três setores analisados, o setor de serviço apresentou a maior amplitude no desempenho econômico medido pelo ROA, conforme aponta a Tabela 7, a seguir. Esse resultado indica comportamentos distintos entre as empresas do mesmo setor. Nesse setor, estão inclusas as instituições financeiras.

A maior remuneração do trabalhador é na indústria. O comércio é responsável pela maior remuneração mínima dos três setores dos trabalhadores e também do CEO. No caso dos trabalhadores, esse fato pode ser atribuído às comissões recebidas, que são somadas à remuneração. Por meio da análise do ROA, observa-se que, nos três setores, há empresas com retornos negativos.

Tabela 7 - ROA por setor

| ROA - Comércio | | | | |
|-----------------|--------|--------|---------------|--|
| Média | Mínimo | Máximo | Desvio padrão | |
| 0,07 | -0,05 | 0,24 | 0,06 | |
| ROA - Indústria | | | | |
| Média | Mínimo | Máximo | Desvio padrão | |
| 0,01 | -0,54 | 0,27 | 0,09 | |
| ROA - Serviço | | | | |
| Média | Mínimo | Máximo | Desvio padrão | |
| 0,02 | -2,26 | 0,54 | 0,16 | |

Fonte: elaborada pela autora.

As variáveis número de membros do conselho de administração (NCA) são dadas pelo número de conselheiros, e a variável membros independentes do conselho

(NCI) é obtida pelo percentual de membros independentes em relação ao número total de conselheiros. A média da NCA foi de 8,297; e para NCI, foi de 1,702, contudo, identificou-se que 45,6% das observações para a variável NCI é zero. A seguir, a Tabela 8 mostra a estatística descritiva para as variáveis binárias.

Tabela 8 - Estatísticas descritivas das variáveis binárias

| Variáveis | Categorias | n | % |
|-----------------------|------------|------|-------|
| Comitê de Remuneração | Não | 903 | 79,91 |
| | Sim | 227 | 20,09 |
| PLR/bônus trabalhador | Não | 135 | 11,95 |
| | Sim | 995 | 88,05 |
| Setor | Comércio | 80 | 7,08 |
| | Indústria | 540 | 47,79 |
| | Serviço | 510 | 45,13 |
| Sindicato | Não | 40 | 3,54 |
| | Sim | 1090 | 96,46 |
| | Total | 1130 | 100 |

Fonte: elaborada pela autora.

Pode-se observar, na Tabela 8, que as variáveis comitê de remuneração, sindicato e PLR são binárias, assumindo o valor de 1 para as empresas que declararam possuir comitê de remuneração, que mantêm relação com sindicato e possuem acordo coletivo, e 0 para as que não mencionaram todas as variáveis.

4.2 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

O objetivo da análise fatorial é mensurar as variáveis latentes e estabelecer o número e a natureza dos fatores responsáveis pela variação e covariação entre um conjunto de indicadores. Um fator é uma variável não observável que influencia mais de uma medida observada e que é responsável pelas correlações entre essas medidas observadas. Sugere-se que a AFC deve ser utilizada como antecedente ao modelo de equação estrutural (SEM). (BROWN; MOORE, 2012). Portanto, a AFC demonstra o quanto os fatores especificados retratam a realidade por meio dos dados coletados, além de permitir a confirmação ou rejeição da hipótese planejada. (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009).

Inicialmente, foram testadas todas as variáveis que formam tais dimensões, que caracterizam o posicionamento estratégico da seguinte forma, conforme demonstrado pelo Quadro 7, no tópico 3.3.1:

a) Dimensão 1 - Liderança em custo:

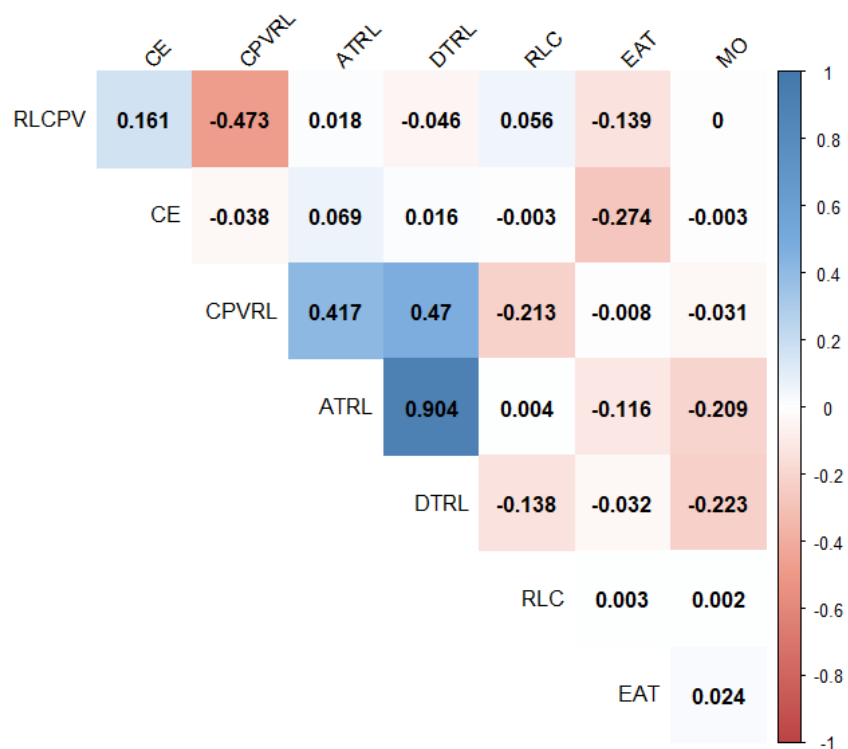
- Receita líquida/Capex (RLC);
- Empregados/Ativo total (EAT);
- CPV/Receita líquida (CPVRL);
- Ativo total/Receita líquida (ATRL).

b) Dimensão 2 - Diferenciação:

- Despesas totais/Receita líquida (DTRL);
- Receita líquida/CPV (RLCPV);
- Custo por empregado (CE);
- Margem operacional (%) (MO).

A partir dessas medidas, obteve-se um diagrama de correlação entre as variáveis, utilizando o coeficiente de correlação de Pearson, apresentado a seguir, na Figura 6.

Figura 6 - Diagrama de correlação entre as variáveis quantitativas



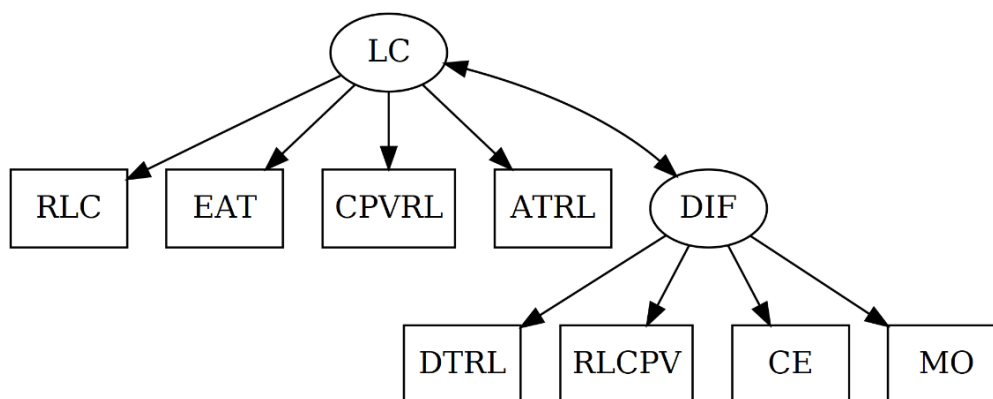
Fonte: elaborada pela autora.

Diante dos resultados apresentados na Figura 6, destacam-se as seguintes correlações:

- Receita líquida/CPV (RLCPV) e CPV/Receita líquida (CPVRL): essas variáveis apresentam uma correlação negativa (-0,473). Esse resultado indica que o empenho na busca para melhoria nas receitas relaciona-se com a busca na melhoria dos custos dos produtos vendidos, ou seja, os custos dos produtos vendidos têm relação com o nível de vendas. Quanto maior a receita líquida, menor o custo dos produtos vendidos.
- CPV/Receita líquida (CPVRL) e Ativo total/Receita líquida (ATRL): essas variáveis apresentam uma correlação positiva (0,417). Mostram uma relação positiva entre o CPV e o Ativo Total, proporcionalmente à Receita Líquida. Ou seja, há uma relação entre o custo dos produtos vendidos e o ativo total, indicando que os custos dos produtos têm relação com os ativos que os geram.
- CPV/Receita líquida (CPVRL) e Despesas totais/Receita líquida (DTRL): essas variáveis apresentam uma correlação positiva (0,47). Esse resultado demonstra que os custos dos produtos têm relação com as despesas totais, pois estas englobam todos os recursos utilizados para comercialização dos produtos.
- Ativo total/Receita líquida (ATRL) e Despesas totais/Receita líquida (DTRL): essas variáveis possuem uma correlação positiva (0,904), indicando uma relação positiva entre Ativo Total e Despesas Totais, proporcionalmente à Receita Líquida. Dessa forma, há uma relação entre o Ativo Total e as Despesas Totais, refletindo que ativo total tem relação com as despesas totais, efeito de um maior esforço para coordenação entre todas as atividades dentro da empresa, buscando o melhor uso dos ativos.

Após a obtenção do diagrama das correlações apresentado pela Figura 6, gerou-se o diagrama de caminhos do modelo a ser testado, exposto a seguir, pela Figura 7.

Figura 7 - Diagrama de caminhos do modelo a ser testado



Fonte: elaborado pela autora.

A Tabela 9, a seguir, mostra os resultados da estatística e significância para as variáveis em suas respectivas dimensões.

Tabela 9 - Análise fatorial confirmatória

| Variáveis Latentes | Variáveis | Estimativa | Desvio Padrão | Estatística z | Valor-p | AVE |
|--------------------|---------------------------------|------------|---------------|---------------|---------|-------|
| Liderança em custo | Receita líquida/Capex | 0,231 | 0,036 | 6,449 | <0,001 | 0,798 |
| | Empregados/Ativo total | 0,069 | 0,016 | 4,35 | <0,001 | |
| | CPV/Receita líquida | -0,829 | 0,076 | -10,854 | <0,001 | |
| | Ativo total/Receita líquida | -1,563 | 0,148 | -10,542 | <0,001 | |
| Diferenciação | Despesas totais/Receita líquida | 1,039 | 0,037 | 27,866 | <0,001 | 0,282 |
| | Receita líquida/CPV | -0,061 | 0,028 | -2,162 | 0,031 | |
| | Custo por empregado | -0,002 | 0,027 | -0,089 | 0,929 | |
| | Margem operacional (%) | -0,21 | 0,03 | -6,991 | <0,001 | |

Fonte: elaborada pela autora.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 9, observa-se que a variável “Custo por empregado” não foi significativa para a explicação da dimensão de diferenciação ($p > 0,05$). A seguir, a Tabela 10 aponta as covariâncias entre as variáveis inseridas no modelo a fim de melhorar a qualidade do ajuste deste.

Tabela 10 - Covariância adicionada ao modelo de AFC

| Variáveis | Estimativa | Desvio Padrão | Estatística z | Valor-p |
|---------------|------------|---------------|---------------|---------|
| CPVRL e RLCPV | -0,458 | 0,029 | -15,665 | < 0,001 |
| RLC e ATRL | 0,368 | 0,045 | 8,137 | < 0,001 |
| EAT e CE | -0,249 | 0,003 | -8,318 | < 0,001 |
| CPVRL e ATRL | -0,847 | 0,232 | -3,644 | < 0,001 |
| LC e DIF | -0,557 | 0,054 | -10,225 | < 0,001 |

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 10 indica a adição de quatro medidas de covariância ao modelo de AFC para que se otimizassem as medidas de qualidade de ajuste. As covariâncias adicionadas foram entre as variáveis: CPVRL e RLCPV, RLC e ATRL, EAT e CE, além de CPVRL e ATRL. Observa-se, na Tabela 10, que há covariância significativa entre as dimensões de liderança em custo e diferenciação. A covariância é negativa (-0,557), indicando que, à medida que o escore de liderança em custo aumenta, o escore de diferenciação tende a diminuir, e vice-versa. Portanto, infere-se que esse valor de estimativa está sendo afetado pela variável não significativa no modelo, “Custo por empregado”.

Nessa primeira versão da AFC, a variável custo por empregado não foi significativa para a explicação da dimensão de diferenciação ($p > 0,05$). Assim, optou-se por excluí-la. O estudo de Hambrick (1983) afirma que categorizar o posicionamento estratégico por meio de variáveis é difícil em razão da complexidade das dimensões, por isso, aponta cinco justificativas para que determinadas variáveis não correspondam, a saber: i) as variáveis que caracterizam as dimensões de liderança em custo e diferenciação podem sofrer variações devido a características e especificidades de cada setor, por exemplo, entre hospitais, a questão geográfica não oportunizaria o uso de escala e escopo; entre as indústrias de *commodities*, a qualidade do produto não seria uma variável para diferenciação; ii) as estratégias competitivas não estão presentes com a mesma frequência em todos os setores, dada as normas ou peculiaridades, em virtude de regras do setor econômico ou atributos dos produtos/serviços. O autor exemplifica, argumentando que muitas empresas fabricantes de computadores para uso doméstico buscam a diferenciação, e poucas buscam a liderança em custos, mas isso pode mudar na medida em que a indústria amadurece; iii) as empresas líderes em participação de mercado podem escolher o posicionamento a seguirem e diferem-se entre os setores quanto à estratégia que tendem a seguir para isso; iv) o posicionamento estratégico não leva ao êxito igual para todas as indústrias do mesmo setor; e, v) de forma negativa, cada setor tem variações de estratégias “presas no meio”. (HAMBRICK, 1983).

Diante desse resultado, optou-se pela exclusão da variável “Custo por empregado” da dimensão diferenciação. Obtiveram-se novos resultados, apresentados a seguir, na Tabela 11. Os resultados da AFC 2 mostram que todas as variáveis foram significativas dentro de suas respectivas dimensões ($p < 0,05$).

Tabela 11 - Análise fatorial confirmatória 2

| Variáveis Latentes | Variáveis | Estimativa | Desvio Padrão | Estatística z | Valor-p | AVE |
|--------------------|---------------------------------|------------|---------------|---------------|---------|-------|
| Liderança em custo | Receita líquida/Capex | 0,230 | 0,036 | 6,446 | < 0,001 | 0,804 |
| | Empregados/Ativo total | 0,081 | 0,017 | 4,641 | < 0,001 | |
| | CPV/Receita líquida | -0,831 | 0,076 | -10,951 | < 0,001 | |
| | Ativo total/Receita líquida | -1,573 | 0,147 | -10,7 | < 0,001 | |
| Diferenciação | Despesas totais/Receita líquida | -1,034 | 0,037 | -28,19 | < 0,001 | 0,373 |
| | Receita líquida/CPV | 0,058 | 0,028 | 2,047 | < 0,041 | |
| | Margem operacional (%) | 0,212 | 0,03 | 7,072 | < 0,001 | |

Fonte: elaborada pela autora.

A estimativa para a variável Receita líquida/Capex foi positiva na dimensão de liderança em custo (0,230), o que significa que, à medida que a Receita líquida/Capex aumenta, o escore de liderança em custo também tende a aumentar. Já a variável CPV/Receita líquida apresenta estimativa negativa na dimensão de liderança em custo (-0,831), indicando que, à medida que a CPV/Receita líquida aumenta, o escore de liderança em custo tende a diminuir.

Para a dimensão de diferenciação, a variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) foi superior (AVE = 0,373), embora tenha sido retirada a variável “Custo por empregado”. Ainda que todas as variáveis da dimensão de diferenciação foram significativas ($p < 0,05$), a variância média extraída superior foi de AVE = 0,373, inferior a 0,5, que é referência para convergência adequada. (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009). Conforme Hair Júnior *et al.* (2009, p. 592), isso indica que, em “[...] média mais erro permanece nos itens do que a variância explicada pela estrutura fatorial latente imposta pela medida”. Para uma melhor adequação, foram inseridas variáveis para obter uma melhor qualidade do modelo. A seguir, a Tabela 13 apresenta as covariâncias entre essas variáveis.

Tabela 12 - Medidas de covariâncias adicionadas ao modelo de AFC 2

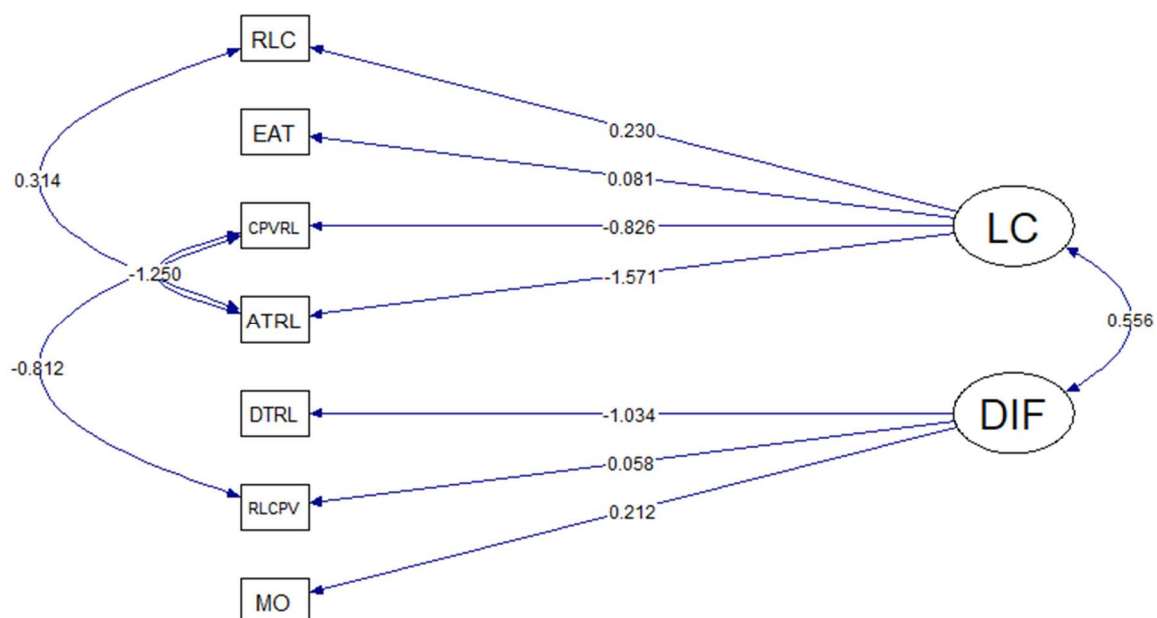
| Variáveis | Estimativa | Desvio Padrão | Estatística z | Valor - p |
|---------------|------------|---------------|---------------|-----------|
| CPVRL e RLCPV | -0,459 | 0,029 | -15,685 | < 0,001 |
| RLC e ATRL | 0,370 | 0,045 | 8,211 | < 0,001 |
| CPVRL e ATRL | -0,859 | 0,231 | -3,715 | < 0,001 |
| LC e DIF | 0,556 | 0,054 | 10,355 | < 0,001 |

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 12 indica que foram adicionadas três medidas de covariância no modelo de AFC para que se otimizassem as medidas de qualidade de ajuste. As covariâncias adicionadas foram entre as variáveis: CPVRL e RLCPV, RLC e ATRL,

além de CPVRL e ATRL. Essas medidas de covariância indicam que esses pares consistem em pares de variáveis correlacionadas entre si, de tal forma que tais correlações foram inseridas no modelo para melhorar a qualidade do ajuste. Além disso, observa-se, na Tabela 12, que há covariância significativa entre as dimensões de liderança em custo e diferenciação, em que tal covariância é positiva (0,556). Esse resultado indica que as variáveis utilizadas para caracterizar a liderança em custo estão correlacionadas moderadamente às variáveis que caracterizam a dimensão de diferenciação, ou seja, há uma relação diretamente proporcional, alteração em que uma reflete na outra. A correlação negativa entre as variáveis CPVRL e RLCPV indica que as empresas que buscam a liderança em custos focam em ações que resultem em eficiência em custos, e as empresas que buscam a diferenciação buscam aumento de receita a partir de atributos de seus produtos. As variáveis RLC e ATRL correlacionam-se positivamente, indicando que há uma relação entre os recursos destinados para investimentos e o ativo total. As variáveis CPVRL e ATRL indicam que há uma relação entre os custos dos produtos e os ativos que os geram. A seguir, a Figura 8 apresenta o diagrama de caminhos do modelo ajustado.

Figura 8 - Diagrama de caminhos do modelo de AFC ajustado



Fonte: elaborada pela autora.

A Figura 8 ilustra o ajuste do modelo e demonstra a correlação existente entre a dimensão de liderança em custos e a dimensão de diferenciação (0,556). Na Tabela 13, a seguir, apresentam-se as métricas de qualidade de ajuste da AFC, as quais revelam o quão adequado está o modelo de AFC ajustado.

Tabela 13 - Métricas de qualidade de ajuste da AFC

| Medidas | Valores |
|----------------|---------|
| X ² | 48,53 |
| GL | 10,00 |
| CFI | 0,99 |
| RMSEA | 0,06 |
| GFI | 0,99 |
| AGFI | 0,97 |
| NFI | 0,98 |
| NNFI | 0,97 |
| TLI | 0,97 |
| IFI | 0,99 |
| RMR | 0,04 |
| SRMR | 0,04 |

Fonte: elaborada pela autora.

Diante dos resultados apresentados na Tabela 13, obtiveram-se as seguintes interpretações com relação à qualidade do ajuste do modelo de AFC: a razão entre a estatística qui-quadrado (χ^2) e os graus de liberdade (GL) foi de aproximadamente $4,85 < 5$, indicando boa qualidade do ajuste, conforme argumenta Wheaton (1977). O índice *Comparative Fit Index* (CFI) foi $> 0,90$, indicando boa qualidade do ajuste, dado que esse índice varia de 0 a 1 e que modelos com índice abaixo de 0,90 caracterizam modelos de baixo ajuste. (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009).

O *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) foi $< 0,08$. De acordo com Hair Júnior *et al.* (2009), valores entre 0,3 e 0,8, com intervalo de confiança de 95%, indicam um bom ajuste de modelo. Os índices *Goodness of Fit* (GFI) e *Adjusted Goodness of Fit* (AGFI) foram $> 0,95$ e $> 0,90$, respectivamente, em que os parâmetros para um bom ajuste de modelo são $> 0,95$ e para o AGFI deve ser menor do que o GFI, conforme Hair Júnior *et al.* (2009), portanto, ambos indicam um bom ajuste do modelo.

Os índices *Normed Fit Index* (NFI), *Non Normed Fit Index* (NNFI) e *Tucker Lewis Index* (TLI) foram $> 0,95$. Para Hair Júnior *et al.* (2009), quanto mais próximos de 1, sugerem um melhor ajuste do modelo. As medidas *Root Mean Square Residual* (RMR) e *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) foram $< 0,08$, indicando boa qualidade do ajuste. De acordo com Hu e Bentler (1999), estabelece-se esse

índice como aceitável se estiver entre 0 e $<0,08$. O índice *Incremental Fit Index* (IFI) foi $> 0,90$, indicando boa qualidade do ajuste, em que os parâmetros estabelecidos estão entre 0,90 e 0,95, o que indica bom ajuste do modelo, conforme Schumacker e Lomax (2010).

A seguir, apresenta-se a análise bivariada das variáveis quantitativas e suas possíveis correlações.

4.3 ANÁLISE BIVARIADA

Nesta seção, apresentam-se os resultados da análise bivariada realizada. A Tabela 14, a seguir, apresenta a matriz de correlação entre as variáveis dependentes. Utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson, conforme orienta Malhotra (2019), para as análises multivariadas de dados. Essa análise de correlações considerou todas variáveis e procurou investigar o quanto cada variável está, de alguma forma, relacionada a outra.

Tabela 14 - Matriz de correlação entre as variáveis quantitativas

| | NCA | NCI | DIS | ROA | LNA | LNI | PT | LC | DIF |
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|------|
| NCA | 1.00 | | | | | | | | |
| NCI | 0.05 | 1.00 | | | | | | | |
| DIS | 0.11 * | 0.29 * | 1.00 | | | | | | |
| ROA | 0.17 * | 0.00 | 0.09 * | 1.00 | | | | | |
| LNA | 0.41 * | 0.37 * | 0.23 * | 0.15 * | 1.00 | | | | |
| LNI | -0.02 | -0.16 * | -0.01 | -0.03 | -0.17 * | 1.00 | | | |
| PT | 0.05 | -0.05 | -0.16 * | 0.04 | 0.23 * | -0.28 * | 1.00 | | |
| LC | -0.13 * | -0.04 | -0.04 | -0.09 * | -0.19 * | 0.22 * | -0.09 * | 1.00 | |
| DIF | 0.11 * | 0.06 * | 0.03 | 0.19 * | 0.17 * | 0.02 | 0.11 * | 0.06 | 1.00 |

* Valor significativo ao nível de 5% de significância.

Fonte: elaborada pela autora.

Os resultados mostram que nenhuma variável está fortemente correlacionada com outra. Essas correlações não são significativas para determinar a multicolinearidade dessas variáveis. A multicolinearidade aumentada pode causar problemas de interpretação de relações, pois não permite analisar o efeito de qualquer constructo, devido às suas interdependências. (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009). O Quadro 9, a seguir, apresenta os efeitos e implicações, logo, conclui-se que, quanto mais idade a empresa tem, mais busca a liderança em custos ou a diferenciação. Percebe-se que a maior dispersão salarial e o maior número de conselheiros independentes podem reduzir a produtividade do empregado.

Para as variáveis binárias, comitê de remuneração, PLR e sindicato, realizou-se o teste qui-quadrado de independência. Esse teste mostrou que há associação entre comitê de remuneração, PLR/bônus e sindicato [$X^2(2) = 1.827,549, p < 0.01$]. O tamanho do efeito foi calculado pelo V de Cramer (0,734), evidenciando uma forte associação. (KRASKA-MILLER, 2013). Esse resultado era esperado para todas as variáveis. O comitê de remuneração, além de desempenhar um papel fundamental no estabelecimento da remuneração dos executivos, contribui para a formulação de políticas de remuneração para os demais trabalhadores. O sindicato, por meio de acordos coletivos, estabelece os valores salariais mínimos, assim como critérios de pagamento do PLR. Por exemplo, no Brasil, há 10.817 sindicatos que representam trabalhadores, o que corresponde a 65,6% do total de organizações que atuam em prol de interesses econômicos e profissionais. Ainda, os sindicatos representam todos os trabalhadores, não somente os filiados. (CAMPOS, 2016). Portanto, a associação é esperada, pois as empresas analisadas declaram manter uma boa relação com o sindicato, além de mencionar que o PLR é pago, conforme estabelecido pelo acordo coletivo da categoria.

Quadro 9 - Resumo das correlações entre as variáveis

(continua)

| Variáveis | Efeito | Implicações |
|------------|--------------------------------------|--|
| DIS e NCA | Correlação positiva e significativa. | Maior dispersão, maior o número de integrantes do CA. |
| DIS e NCI | Correlação positiva e significativa. | Maior dispersão, maior número de membros independentes no CA. |
| ROA e NCA | Correlação positiva e significativa. | Quanto maior o ROA, maior o número de integrantes do CA. |
| ROA e DISP | Correlação positiva e significativa. | Aumento no ROA associada à maior dispersão. |
| LNA e NCA | Correlação positiva e significativa. | Quanto maior o LNA, maior o número de integrantes do CA. |
| LNA e NCI | Correlação positiva e significativa. | Quanto maior o LNA, maior número de membros independentes no CA. |
| LNA e DIS | Correlação positiva e significativa. | Quanto maior o LNA, maior dispersão. |
| LNA e ROA | Correlação positiva e significativa. | Quanto maior o LNA, maior dispersão. |
| LNI e NCI | Correlação positiva e significativa. | Quanto mais jovem a empresa, maior o número de conselheiros independentes. |
| LNI e LNA | Correlação positiva e significativa. | Quanto mais jovem a empresa, menor o ativo. |

(conclusão)

| Variáveis | Efeito | Implicações |
|-----------|--------------------------------------|--|
| PT e DIS | Correlação negativa e significativa. | Quanto menor a produtividade do empregado, maior dispersão salarial. |
| PT e LNA | Correlação positiva e significativa. | Quanto maior a produtividade do empregado, maior o tamanho do ativo. |
| PT e LNI | Correlação negativa e significativa. | Quanto maior o número de conselheiros independentes, menor a produtividade do empregado. |
| LC e NCA | Correlação negativa e significativa. | Quanto maior a busca pela liderança em custos, menor número de membros no CA. |
| LC e ROA | Correlação negativa e significativa. | Quanto maior a busca pela liderança em custos, menor desempenho econômico. |
| LC e LNA | Correlação negativa e significativa. | Quanto maior a busca pela liderança em custos, menor o ativo. |
| LC e LNI | Correlação positiva e significativa. | Quanto mais idade a empresa tem, mais busca a liderança em custos. |
| LC e PT | Correlação negativa e significativa. | Quanto maior a busca pela liderança em custos, menor a produtividade. |
| LC e ROA | Correlação negativa e significativa. | Quanto maior a busca pela liderança em custos, menor desempenho econômico. |
| LC e LNA | Correlação negativa e significativa. | Quanto maior a busca pela liderança em custos, menor o ativo. |
| LC e LNI | Correlação positiva e significativa. | Quanto mais idade a empresa tem, mais busca a liderança em custos. |
| LC e PT | Correlação negativa e significativa. | Quanto maior a busca pela liderança em custos, menor a produtividade. |
| DIF e NCA | Correlação positiva e significativa. | Quanto maior a busca pela diferenciação, maior número de membros no CA. |
| DIF e NCI | Correlação positiva e significativa. | Quanto maior a busca pela diferenciação, maior número de membros no CA. |
| DIF e ROA | Correlação positiva e significativa. | Quanto maior a busca pela diferenciação, maior desempenho econômico. |
| DIF e LNA | Correlação positiva e significativa. | Quanto maior a busca pela diferenciação, maior o ativo. |
| DIF e LNI | Correlação positiva e significativa. | Quanto mais idade a empresa tem, mais busca a diferenciação. |
| DIF e PT | Correlação positiva e significativa. | Quanto maior a busca pela diferenciação, maior produtividade. |

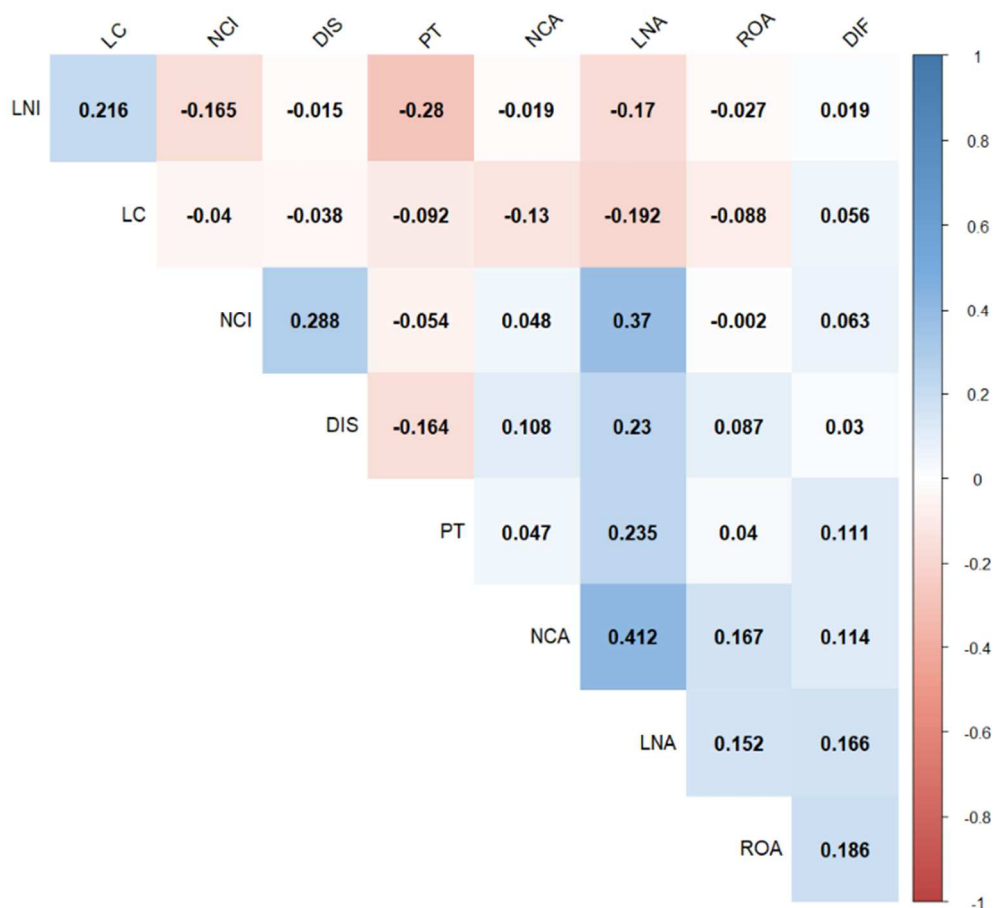
Fonte: elaborado pela autora.

A seguir, a Figura 9 ilustra tais relações entre as variáveis. A cor azul representa correlação positiva e significativa; a cor branca representa correlação não significativa; e a cor vermelha representa correlação negativa e significativa.

Os resultados indicaram que, para liderança em custos (LC), as variáveis dispersão salarial (DIS) e idade da empresa (LNI) não apresentaram correlação. E

para a diferenciação (DIF), as variáveis DIS e LC não indicaram correlação. Embora esses resultados preliminares possam dar indícios das associações, não indicam causalidade. (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2010). O tópico 4.4 apresenta os resultados da modelagem de equações estruturais.

Figura 9 - Diagrama de correlação entre as variáveis quantitativas modelo ajustado



Fonte: elaborado pela autora.

Para as variáveis dependentes binárias, aplicou-se o teste *t*, comparando-se os escores fatoriais da dimensão da liderança em custos e da dimensão diferenciação. A seguir, a Tabela 15 apresenta os resultados do teste aplicado à dimensão de liderança em custos, cujos escores não foram significativos.

Tabela 15 - Resultado do teste *t* para liderança em custo e variáveis dependentes binárias

| Variáveis | | n | Média | Mediana | DP | p |
|-----------------------|-----|------|-------|---------|------|-------|
| Comitê de remuneração | Não | 903 | 0,04 | 0,04 | 2,96 | 0,264 |
| | Sim | 227 | -0,15 | -0,18 | 1,95 | |
| Sindicato | Não | 40 | 0,13 | 0,04 | 0,62 | 0,307 |
| | Sim | 1090 | -0,01 | 0,00 | 2,84 | |
| PLR/Bônus empregados | Não | 135 | 0,59 | 0,04 | 3,90 | 0,056 |
| | Sim | 995 | -0,08 | 0,00 | 2,59 | |

* Valor de correlação significativo ao nível de 5%. DP = Desvio Padrão.

Fonte: elaborada pela autora.

Na Tabela 16, a seguir, pode-se observar que a variável Sindicato foi significativa. Assim, infere-se que, em média, as empresas que não têm relações com sindicato podem ter um escore maior na dimensão de diferenciação do que as empresas que divulgaram possuir relação com sindicato.

Tabela 16 - Resultado do teste *t* para diferenciação e variáveis dependentes binárias

| Variáveis | | n | Média | Mediana | DP | p |
|-----------------------|-----|------|-------|---------|------|----------------|
| Comitê de remuneração | Não | 903 | -0,01 | 0,15 | 1,14 | 0,310 |
| | Sim | 227 | 0,04 | 0,16 | 0,50 | |
| Sindicato | Não | 40 | 0,12 | 0,21 | 0,19 | 0,005 * |
| | Sim | 1090 | 0,00 | 0,15 | 1,07 | |
| PLR/Bônus empregados | Não | 135 | -0,14 | 0,10 | 1,22 | 0,152 |
| | Sim | 995 | 0,02 | 0,15 | 1,02 | |

* Valor de correlação significativo ao nível de 5%. DP = Desvio Padrão.

Fonte: elaborada pela autora.

Para verificar se havia diferença estatisticamente significativa para as variáveis e os setores, realizou-se o teste de comparação pareada. Também se fez o teste Qui-Quadrado a fim de verificar se havia associação estatisticamente significativa entre as variáveis e os setores. Os resultados são apresentados na Tabela 17, a seguir.

Tabela 17 - Teste de *Kruskall-Wallis* para variáveis por setor

| Variáveis | Setor | n | Média | Mediana | DP | Valor-p |
|-----------|-----------|-----|----------|---------|----------|-----------|
| NCI | Comércio | 80 | 0,218 | 0,236 | 0,217 | < 0,001 * |
| | Indústria | 540 | 0,156 | 0,000 | 0,202 | |
| | Serviço | 510 | 0,241 | 0,200 | 0,241 | |
| NCA | Comércio | 80 | 7,550 | 6,500 | 4,146 | < 0,001 * |
| | Indústria | 540 | 7,983 | 7,000 | 4,716 | |
| | Serviço | 510 | 8,747 | 7,000 | 4,722 | |
| DIS | Comércio | 80 | 47,771 | 33,949 | 39,248 | < 0,001 * |
| | Indústria | 540 | 37,095 | 24,401 | 46,786 | |
| | Serviço | 510 | 24,883 | 15,692 | 27,831 | |
| ROA | Comércio | 80 | 0,069 | 0,073 | 0,056 | < 0,001 * |
| | Indústria | 540 | 0,014 | 0,023 | 0,094 | |
| | Serviço | 510 | 0,017 | 0,041 | 0,161 | |
| LNA | Comércio | 80 | 13,771 | 13,585 | 1,075 | < 0,001 * |
| | Indústria | 540 | 14,397 | 14,159 | 1,715 | |
| | Serviço | 510 | 14,867 | 15,062 | 1,503 | |
| LNI | Comércio | 80 | 4,016 | 3,998 | 0,318 | < 0,001 * |
| | Indústria | 540 | 4,058 | 4,143 | 0,552 | |
| | Serviço | 510 | 3,518 | 3,761 | 0,728 | |
| PT | Comércio | 80 | 368,321 | 314,684 | 234,252 | < 0,001 * |
| | Indústria | 540 | 694,164 | 296,443 | 1665,069 | |
| | Serviço | 510 | 1721,964 | 829,296 | 2517,881 | |
| LC | Comércio | 80 | 1,008 | 1,084 | 0,922 | < 0,001 * |
| | Indústria | 540 | 0,222 | 0,097 | 1,203 | |
| | Serviço | 510 | -0,393 | -0,135 | 3,898 | |
| DIF | Comércio | 80 | -0,056 | -0,022 | 0,219 | < 0,001 * |
| | Indústria | 540 | 0,056 | 0,123 | 0,275 | |
| | Serviço | 510 | -0,051 | 0,203 | 1,529 | |

* Valor de correlação significativo ao nível de 5%. DP = Desvio Padrão.

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 17 apresenta os resultados do teste de *Kruskall-Wallis* para as variáveis por setor. Esses resultados confirmam que há diferença entre os setores. Para as variáveis número de conselheiros independentes (NCI) e número de membros do conselho de administração (NCA), o setor de serviço, em média, tem maior número de conselheiros independentes e de membros no conselho de administração, enquanto o setor indústria apresentou o menor número.

Em relação à variável dispersão salarial (DIS), o setor comércio apresentou, em média, maior dispersão. Infere-se que esse resultado pode ser atribuído ao modelo de remuneração, em que as empresas adotam salário-base e uma comissão se atingida a meta de vendas. No setor do comércio, o ROA apresentou a maior média e esse resultado pode ser atribuído ao fato de que, no comércio, os investimentos em ativos são menores, uma vez que o produto é adquirido pronto para comercialização. A variável tamanho do ativo (LNA) mostrou-se, em média, maior no setor de serviços. Atribui-se esse resultado ao fato de que, na amostra analisada, 24 das 113 empresas

estão classificadas nos setores econômicos de utilidade pública, telecomunicações, tecnologia da informação, saúde e financeiro, setores que requerem maiores investimentos em ativo para prestação dos serviços.

A variável LNI indica que as empresas constituídas há mais tempo, em média, são do setor indústria. Em relação à produtividade do empregado, a maior média está no setor de serviços, podendo ser atribuída a maior remuneração média do salário dos trabalhadores (Tabela 6). A busca por maior remuneração aumenta a produtividade do empregado.

A variável liderança em custos (LC) apresenta maior média no setor de comércio. Nessa categoria, estão as empresas de acessórios, vestuário, calçados e utilidades domésticas. Supõe-se que, dadas as especificidades dos produtos desses setores, essas empresas lidam com maior intensidade das cinco forças competitivas definidas por Porter (1989), tais como: ameaça de produtos substitutos, poder de barganha de fornecedores, poder de barganha do comprador e rivalidade entre os concorrentes. Além disso, Porter (1989) destaca o poder de o comprador influenciar o preço que as empresas intencionam cobrar por seus produtos, fazendo com que elas busquem a liderança em custos.

Na diferenciação (DIF), as empresas de serviços mostraram maior média. As empresas da amostra nessa categoria atuam na área financeira, saúde, telecomunicações e utilidade pública. Buscam diferenciação com base em alguns atributos valorizados pelos compradores e, dessa forma, a recompensa é obtida pela cobrança de maior preço pelos produtos e serviços. (PORTER, 1989).

De forma complementar, realizaram-se testes de comparação múltipla por meio do teste *Kruskall-Wallis*, ajustado pela correção de Bonferroni para as variáveis. Os resultados são apresentados na Tabela 18, a seguir, e reforçam as evidências apresentadas na Tabela 18.

Tabela 18 - Comparação das variáveis entre os setores

| Variável | Setores | Valor-p |
|----------|--------------------|---------|
| NCA | Indústria-Serviço | 0,001* |
| | Comércio-Serviço | 0,017* |
| | Comércio-Indústria | 1,000 |
| NCI | Indústria-Serviço | 0,000* |
| | Comércio-Serviço | 1,000 |
| | Comércio-Indústria | 0,037* |
| DISP | Indústria-Serviço | 0,001* |
| | Comércio-Serviço | 0,000* |
| | Comércio-Indústria | 0,000* |
| ROA | Indústria-Serviço | 0,006* |
| | Comércio-Serviço | 0,000* |
| | Comércio-Indústria | 0,003* |
| LNA | Indústria-Serviço | 0,000* |
| | Comércio-Serviço | 0,000* |
| | Comércio-Indústria | 0,003* |
| LNI | Indústria-Serviço | 0,000* |
| | Comércio-Serviço | 0,000* |
| | Comércio-Indústria | 0,149 |
| PT | Indústria-Serviço | 0,000* |
| | Comércio-Serviço | 0,000* |
| | Comércio-Indústria | 1,000 |
| LC | Indústria-Serviço | 0,000* |
| | Comércio-Serviço | 0,000* |
| | Comércio-Indústria | 0,000* |
| DIF | Indústria-Serviço | 0,000* |
| | Comércio-Serviço | 0,000* |
| | Comércio-Indústria | 0,000* |

*Nível de significância de 0,05.

Fonte: elaborada pela autora.

Em resumo, os testes apresentados confirmam que, em relação à dispersão salarial (DIS), as variáveis número de membros do conselho de administração (NCA) e número de conselheiros independentes (NCI), ROA, tamanho do ativo (LNA) e produtividade do empregado (PT) estão correlacionadas positiva e significativamente. As variáveis NCA e NCI, consideradas características da boa governança, denotam a relação do CA com a remuneração do CEO, fato que pode reforçar a dispersão salarial.

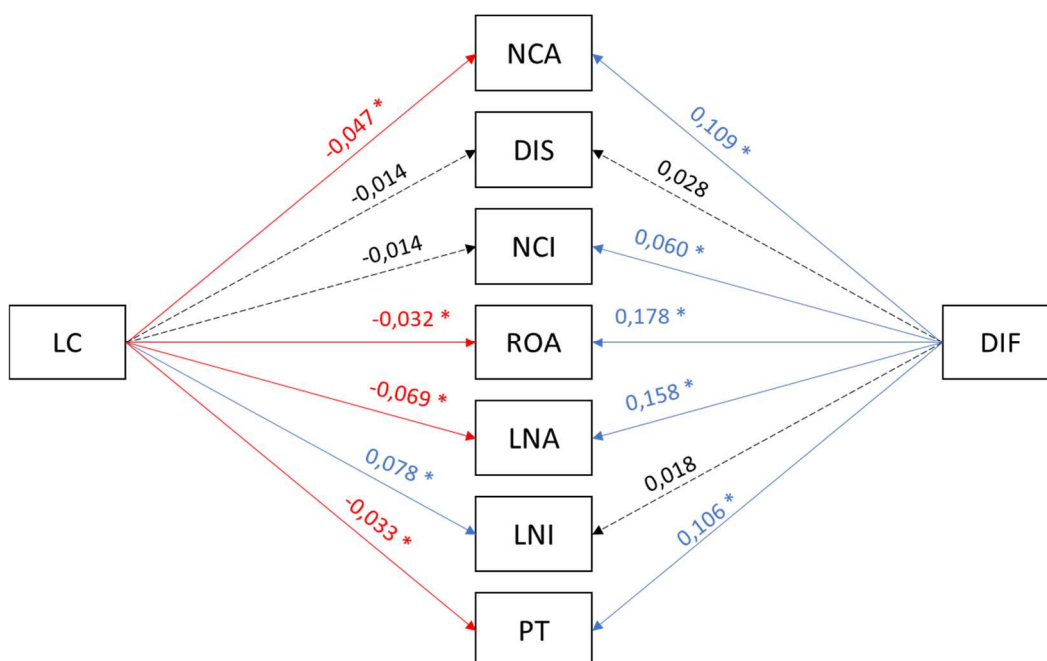
4.4 ANÁLISE DA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Neste tópico, apresentam-se os resultados da modelagem de equações estruturais pelo método PLS, utilizando as variáveis dependentes quantitativas do modelo. Posteriormente, demonstram-se os resultados inerentes à análise de equações estruturais, realizada pelo método GSEM, cujas variáveis dependentes do modelo são categóricas binárias.

4.4.1 Modelagem de equações estruturais PLS

Na análise do modelo de equações estruturais, a Figura 10, a seguir, mostra o escore das cargas fatoriais entre as dimensões liderança em custo e diferenciação e as variáveis dependentes quantitativas, estimadas pelo modelo dos mínimos quadrados parciais (PLS). Utilizou-se o teste *t-student* para obter as estimativas. As setas em azul indicam que o respectivo coeficiente estrutural é positivo e significativo; as setas na cor vermelha indicam que o respectivo coeficiente estrutural é negativo e significativo; por fim, as setas pontilhadas pretas indicam que o respectivo coeficiente estrutural não é significativo.

Figura 10 - Modelo de caminhos variáveis dependentes quantitativas



*Valor significativo ao nível de 5%.

Fonte: elaborada pela autora.

A seguir, a Tabela 19 evidencia os resultados obtidos para o ajuste do modelo de equações estruturais, em que são apresentadas as estimativas dos coeficientes estruturais, os erros padrão dessas estimativas, os valores da estatística *t* e os valores *p* (valor-*p*), R^2 e f^2 .

Tabela 189 - Estimativas do modelo de equações estruturais via PLS

| Variáveis Independentes | Variáveis Dependentes | Coefficiente Estrutural | Erro Padrão | Estatística t | Valor - p | R ² | f ² |
|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------|---------------|-----------|----------------|----------------|
| LC | NCI | -0.014 | 0.011 | -1.347 | 0.178 | 0.00161 | 0.00161 |
| | DIS | -0.014 | 0.011 | -1.276 | 0.202 | 0.00145 | 0.00145 |
| | ROA | -0.032 | 0.011 | -2.979 | < 0.003 * | 0.00780 | 0.00787 |
| | LNA | -0.069 | 0.010 | -6.577 | < 0.001 * | 0.03693 | 0.03835 |
| | LNI | 0.078 | 0.010 | 7.430 | < 0.001 * | 0.04666 | 0.04895 |
| | PT | -0.033 | 0.011 | -3.100 | < 0.002 * | 0.00845 | 0.00852 |
| | NCA | -0.047 | 0.011 | -4.401 | < 0.001 * | 0.01688 | 0.01717 |
| DIF | NCI | 0.060 | 0.028 | 2.131 | < 0.033 * | 0.00401 | 0.00403 |
| | DIS | 0.028 | 0.029 | 0.994 | 0.320 | 0.00051 | 0.00088 |
| | ROA | 0.178 | 0.028 | 6.371 | < 0.001 * | 0.03474 | 0.03598 |
| | LNA | 0.158 | 0.028 | 5.637 | < 0.001 * | 0.02739 | 0.02817 |
| | LNI | 0.018 | 0.028 | 0.638 | 0.524 | 0.00036 | 0.00036 |
| | PT | 0.106 | 0.028 | 3.744 | < 0.001 * | 0.01228 | 0.01243 |
| | NCA | 0.109 | 0.028 | 3.871 | < 0.001 * | 0.01311 | 0.01328 |

* Valor significativo ao nível de 5%.

Fonte: elaborada pela autora.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 19, observa-se que, para a liderança em custos, a variável NCI e a variável DISP não mostraram associação significativa, resultado anunciado pela matriz de correlação (Tabela 15). Há associação negativa e significativa entre o escore da dimensão liderança em custos e as variáveis ROA. Infere-se que as empresas que buscam a liderança em custos tendem a apresentar um desempenho menor, medido por meio do ROA. A variável LNA e o escore de liderança em custos indicam associação negativa e significativa, portanto, as empresas que buscam a liderança em custo investem menos recursos em ativos. Há associação positiva e significativa entre o escore de liderança em custo e o LNI, indicando que as empresas que buscam a liderança em custo são aquelas constituídas há mais tempo. A variável PT e a dimensão liderança em custos apresentam associação negativa e significativa. Infere-se que as empresas líderes em custo podem ter menor produtividade do empregado. Há associação negativa significativa entre o escore de liderança em custo e a variável NCA, indicando que as empresas que buscam a liderança em custos tendem a ter um número menor de membros no conselho de administração.

A análise do percentual de variância explicada (R²) baseia-se nos valores de referência propostos por Cohen (1988) para as ciências sociais e comportamentais; R² = 2% efeito pequeno, R² = 13% efeito médio e R² = 26% efeito grande. Conforme indicado na Tabela 20, a seguir, para a liderança em custos, apenas as variáveis LNA e LNI apresentaram um efeito pequeno para explicar a liderança em custos: 3,6% e

4,6%, respectivamente. Em relação ao tamanho do efeito (f^2) das variáveis dependentes na dimensão de liderança em custos, com base nos valores de referência propostos por Cohen (1988), $f^2 = 0,02$ efeito pequeno, $f^2 = 0,15$ efeito médio e $f^2 = 0,35$ efeito grande, as variáveis LNA e LNI tiveram pequeno efeito. Esse resultado indica que essas variáveis contribuem pouco para o ajuste do modelo.

No que tange à diferenciação, os resultados não indicam associação significativa com as variáveis DIS e LNI. Há associação positiva e significativa entre a diferenciação e a variável NCI, portanto, infere-se que as empresas que buscam a diferenciação tendem a possuir um número maior de membros independentes no conselho de administração. A variável ROA e a diferenciação apresentam uma associação positiva e significativa, logo, as empresas que buscam a diferenciação podem obter um maior desempenho medido por meio do ROA. Há associação positiva e significativa entre o escore de diferenciação e a variável LNA, mostrando que as empresas que buscam a diferenciação investem mais em ativos. A variável PT apresenta associação positiva e significativa com os escores de diferenciação, portanto, as empresas que buscam a diferenciação tendem a ter maior produtividade do empregado. A variável NCA e o escore de diferenciação demonstram associação positiva e significativa, assim, infere-se que as empresas que buscam a diferenciação optam por um número maior de membros no conselho de administração. Nessa dimensão, não ocorreu associação negativa e significativa dentre as variáveis analisadas.

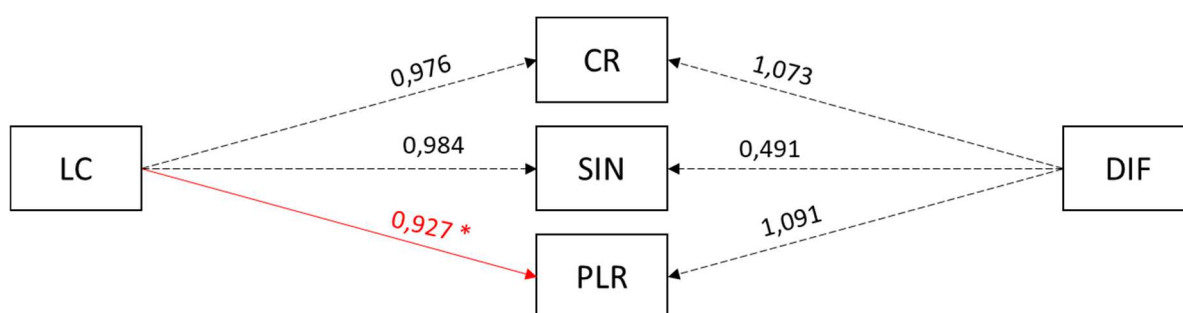
Em relação à variância explicada (R^2) para a diferenciação, a variável ROA e a variável LNA apresentaram um efeito pequeno: 3,4% e 2,7%, respectivamente. Em relação ao f^2 , o resultado não foi diferente. Para essas variáveis, o efeito foi pequeno: 0,04 e 0,03.

4.4.2 Modelagem de equações estruturais GSEM

A análise do modelo de equações estruturais generalizadas (GSEM) foi utilizado para testar as variáveis dependentes binárias (categóricas). O coeficiente estrutural consiste na estimativa obtida por meio da análise do método GSEM, em que se utilizou a função logit. (MUTHHEN, 1983). Esse índice mostra o tamanho e o modo de associação entre as variáveis. Adotou um nível de significância de 5%. Utilizou-se o teste z para obtenção das estimativas dos coeficientes estruturais.

A seguir, a Figura 11 apresenta o diagrama do modelo de caminhos para as variáveis binárias. Na análise da GSEM, cujas variáveis dependentes são categóricas, estimou-se a razão de chance. Os valores de razão de chance significativos e inferiores a um indicam menor chance de ocorrência do evento de interesse, enquanto os valores significativos e superiores a um indicam maior chance de ocorrência do evento de interesse. (FERNANDES *et al.*, 2020). O pseudo R2 é uma medida adicional comumente usada para avaliar a regressão logística de forma semelhante à regressão linear, varia de zero a um; e um modelo perfeito tem um valor de um. (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009).

Figura 11 - Modelo de caminhos variáveis dependentes via logit



* Valor significativo ao nível de 5%.

Fonte: elaborada pela autora.

Na análise da GSEM, cujas variáveis dependentes são categóricas, estimou-se a razão de chance. Os valores de razão de chance significativos e inferiores a um indicam menor chance de ocorrência do evento de interesse, enquanto que os valores significativos e superiores a um indicam maior chance de ocorrência do evento de interesse. (FERNANDES *et al.*, 2020). As setas na cor vermelha indicam que o coeficiente estrutural é negativo e que a estimativa de razão de chances é significativa [valor $p < 0,05$], o que indica menor chance de ocorrência. As setas pontilhadas na cor preta indicam que a respectiva chance não é significativa.

O pseudo R2 é uma medida adicional comumente usada para avaliar a regressão logística de forma semelhante à regressão linear; varia de zero a um, sendo que um modelo perfeito tem um valor de um. (HAIR *et al.*, 2009) e expressa a quantidade da variância dos dados, que é explicada pelo modelo. Esse indicador próximo de zero indica que as variáveis independentes não ajudam a explicar as variáveis dependentes, enquanto valores próximos de um sugerem que as variáveis explicam variação. (FERNANDES *et al.*, 2020). Em síntese, somente o PLR mostra-

se negativo e significativo na liderança em custos, todavia, apresenta baixa correlação. As variáveis CR e SIN não apresentam correlação com a liderança em custos ou diferenciação.

A seguir, a Tabela 20 apresenta os resultados obtidos para o ajuste do modelo de equações estruturais, em que são apresentadas as estimativas dos coeficientes estruturais, os erros padrão dessas estimativas, as razões de chances, os valores da estatística z, os valores p, bem como o pseudo R².

Tabela 20 - Estimativas do modelo de equações estruturais via logit

| Variáveis independentes | Variáveis Dependentes | Coefficiente Estrutural | Erro Padrão | Razão de Chances | Estatística T | Valor-p | Pseudo R ² |
|-------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------|------------------|---------------|---------------|-----------------------|
| LC | CR | -0,024 | 0,027 | 0,976 | -0,881 | 0,379 | 0,00069 |
| | SIN | -0,016 | 0,054 | 0,984 | -0,302 | 0,763 | 0,00025 |
| | PLR | -0,075 | 0,032 | 0,927 | -2,362 | 0,018* | 0,00735 |
| DIF | CR | 0,071 | 0,110 | 1,073 | 0,639 | 0,523 | 0,00049 |
| | SIN | -0,712 | 0,608 | 0,491 | -1,170 | 0,242 | 0,00579 |
| | PLR | 0,087 | 0,062 | 1,091 | 1,412 | 0,158 | 0,00221 |

* Valor significativo ao nível de 5%.

Fonte: elaborada pela autora.

O Tabela 20 apresentou os resultados das estimativas do modelo de equações estruturais via logit. Observa-se que a variável PLR indica associação negativa e significativa com o escore de liderança em custo, portanto, nas empresas que buscam a liderança em custo menor, há possibilidade de ofertar PLR aos trabalhadores. As demais variáveis não apresentam associação significativa para liderança em custos e diferenciação.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, discutem-se os principais achados da pesquisa e as decisões sobre as hipóteses delineadas. Os resultados da relação entre o posicionamento estratégico e as variáveis dependentes quantitativas foram analisados por meio do modelo de equações estruturais estimado pelo modelo dos mínimos quadrados parciais (PLS), e pelo modelo de equações estruturais generalizadas (GSEM) para testar as variáveis dependentes binárias (categóricas) pela função logit. Inicialmente, realizou-se a análise fatorial confirmatória para testar as variáveis já confirmadas pela literatura, que caracterizam o posicionamento estratégico para a liderança em custos e diferenciação

5.1 DISCUSSÃO DA ANÁLISE BIVARIADA PARA VARIÁVEIS DEPENDENTES

Inicialmente, realizou-se a análise fatorial confirmatória para testar as variáveis já confirmadas pela literatura, que caracterizam o posicionamento estratégico para a liderança em custos e diferenciação. Os resultados da AFC retornaram o valor de AVE = 0,804 para a liderança em custos e o valor AVE = 0,373 para a diferenciação. Apesar de não ter atingido o valor AVE de referência (0,50) para a diferenciação, acredita-se que essa situação não compromete o modelo proposto, em que as métricas apresentadas na Tabela 14 indicaram um bom ajuste. Percebe-se que, nos estudos realizados com medidas contábeis para capturar essas dimensões, o valor da AVE apresenta diferenças. O estudo de Banker, Mashruwala e Tripathy (2014) obteve, para a dimensão de liderança em custos, AVE = 0,65, e para a dimensão de diferenciação, AVE = 0,57. Os resultados da pesquisa de Balsam, Fernando e Tripathy (2011) apresentaram, para a dimensão de liderança em custo, AVE = 0,58, e para a dimensão de diferenciação, AVE = 0,64.

A análise bivariada realizada entre as variáveis quantitativas e variáveis binárias apresenta resultados alinhados a pressupostos teóricos e achados empíricos anteriores. A começar pela TA, que se desenvolveu por meio dos mecanismos de governança corporativa. (BENDICKSON *et al.*, 2016). Um dos resultados dessa pesquisa é a evidência da correlação positiva entre a dispersão salarial e número de membros do conselho de administração, indicando que há associação entre o número de membros no conselho de administração e a dispersão salarial, resultado já

identificado anteriormente no estudo de Jiang *et al.* (2019), cujas evidências apontaram que um CA maior apresentou maior dispersão salarial. Da mesma forma, o número de membros independentes no CA está correlacionado positiva e significativamente à dispersão salarial. Esse achado alinha-se às descobertas da pesquisa de Sanchez-Marin e Baixauli-Soler (2015), embora tenham investigado a dispersão salarial entre CEO e demais níveis executivos. Evidenciou-se uma associação positiva e significativa maior entre a dispersão e o desempenho nas empresas com monitoramento mais intensivo pelo conselho, medido em termos de maior proporção de conselheiros independentes.

Fama e Jensen (1983) defendem que um maior número de conselheiros independentes torna o CA mais eficaz no monitoramento das decisões dos gestores. Esses resultados podem sugerir que o conselho de administração influencia a dispersão salarial, dado que a remuneração do CEO é utilizada para alinhamento dos interesses de acionistas e executivos (JENSEN; MECKLING, 1976) na busca por melhor desempenho econômico. No entanto, não foi identificada correlação significativa entre o número de membros independentes no CA e a dispersão salarial, resultado oposto ao encontrado por Jiang *et al.* (2019), cujo estudo indicou que um número maior de membros no CA apresentou maior dispersão salarial.

O tamanho da empresa, medido pelo tamanho do ativo, correlaciona-se de forma positiva e significativa ao número de membros do CA e ao número de membros independentes no CA, sugerindo que, quanto maior a empresa, maior é a possibilidade de instituírem um conselho de administração e, nesse conselho, contarem com conselheiros independentes. O tamanho da empresa correlaciona-se positiva e significativamente à dispersão salarial, corroborando os trabalhos de Faleye, Reis e Venkateswaran (2013) e Park e Kim (2017).

A produtividade do empregado resultou em correlação negativa e significativa para o tamanho da empresa; a produtividade em empresas menores pode ser maior. Esse resultado contraria os achados de Rouen (2020), que identificou uma relação estatisticamente positiva entre o tamanho da empresa e a produtividade do empregado. Para o autor, o tamanho da empresa revela sua complexidade e é importante para compreensão da estrutura de remuneração, mas reconhece que a produtividade do empregado está sujeita à tecnologia de produção da organização. A idade da empresa apresentou correlação significativa e negativa com o número de conselheiros independentes e o tamanho desta. A partir desses resultados, infere-se

que, quanto mais jovem a empresa, maior o número de conselheiros independentes. No que tange à correlação significativa e negativa entre LNI e LNA, presume-se que, quanto mais jovem a empresa, menor o ativo que ela possui, o que é lógico, pois a organização está se estabelecendo no setor econômico de sua atuação. A produtividade do empregado resultou em correlação negativa e significativa para o tamanho da empresa. Compreende-se que a produtividade em empresas mais jovens pode ser maior, pois essas empresas tendem a ser menores, devido à sua recente constituição, e terem menores estruturas de controle, por exemplo.

O desempenho, medido por meio da variável ROA, correlaciona-se positiva e significativamente com a dispersão salarial. A busca por desempenho econômico-financeiro está associada a decisões sobre a remuneração, que resultam em dispersão salarial. Esse achado está em consonância com o resultado da pesquisa de Connelly *et al.* (2016), que identificaram que a dispersão salarial vertical está associada positivamente ao desempenho da empresa no curto prazo, medido pelo ROA. A pesquisa de Rouen (2020), cujo principal resultado sugere que os componentes da remuneração, tanto do CEO quanto dos trabalhadores, explicados por fatores econômicos (característica do mercado de trabalho, remuneração por desempenho, número de trabalhadores por empresas etc.), criam dispersão salarial positivamente relacionada ao desempenho. Com resultado oposto, Siqueira e Monte (2020) não identificaram relação estatística significativa entre dispersão salarial e ROA. Por meio de regressão hierárquica, Park e Kim (2017) demonstraram que existe uma relação invertida em forma de U entre dispersão salarial e desempenho organizacional, sugerindo que o alto grau de dispersão salarial deve ser combinado com o alto nível de cultura orientada para o desempenho.

A produtividade do empregado correlaciona-se negativa e significativamente com a dispersão salarial. Supõe-se que, à medida que a dispersão salarial pode aumentar, a produtividade do empregado pode reduzir devido à insatisfação que a percepção da dispersão pode causar nos trabalhadores, embora, conforme argumentam Faleye, Reis e Venkateswaran (2013), a informação sobre a remuneração do CEO é divulgada por meio de relatórios regulatórios, e os trabalhadores podem não ter acesso a eles. Outro fator refere-se ao fato de que, devido à quantidade de níveis hierárquicos, não se motivem a aumentar sua produtividade, visando ao crescimento na carreira. (FALEYE; REIS; VENKATESWARAN, 2013). Entretanto, esse resultado contraria os achados de

Faleye, Reis e Venkateswaran (2013), que não identificaram relação estatisticamente significativa entre a dispersão salarial e a produtividade do empregado. Messersmith, Kim e Patel (2018) descobriram que sistemas de trabalho de alto desempenho, orientados para oportunidades, aumentam a eficácia da dispersão salarial, pois os trabalhadores que procuram as empresas com maior número de níveis hierárquicos são motivados por oportunidade de provar sua competência, principalmente se houver uma competição para promoção.

5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PARA LIDERANÇA EM CUSTOS

Em relação aos resultados obtidos por meio da modelagem de equações estruturais (PLS), conforme apresentou a Tabela 19, a liderança em custos e a dispersão salarial não demonstram associação significativa (valor- $p = 0,202$), levando à rejeição da Hipótese 1. Estudos precedentes que procuraram relacionar posicionamento estratégico pela tipologia de Porter (1989) e dispersão salarial vertical ainda são escassos, contudo, os achados dessa pesquisa divergem de pesquisas anteriores. A pesquisa de Tenhiälä e Laamanen (2018), embora utilizando a tipologia de Miles *et al.* (1978), indicou que as empresas que buscam a eficiência (defensores), similar à liderança em custos, apresentaram melhor desempenho associado à alta dispersão vertical. Song e Whang (2020) mostraram que a dispersão salarial é maior para escritórios de advocacia que perseguem a liderança em custos.

Por outro lado, ao testar outras variáveis no modelo de equações estruturais, são encontrados resultados interessantes. Há associação negativa e significativa entre a liderança em custos e o desempenho medido por meio do ROA, sugerindo que as empresas que buscam a liderança em custos tendem a apresentar um desempenho menor. Esse resultado difere-se dos estudos de Nandakumar, Ghobadian e O'regan (2011), Teeratansirikool *et al.* (2013) e Teti, Perrini e Tirapelle (2014), que não encontraram resultados estatisticamente significativos, e opõem-se aos resultados dos estudos de Banker, Mashruwala e Tripathy (2014) e Pulaj, Kume e Cipi (2015), que apontaram um desempenho maior para as empresas que perseguem a liderança em custos. A pesquisa de Islami, Mustafa e Latkovikj (2020) reforça que a liderança em custos tem efeito positivo no desempenho financeiro das empresas e explica 31,2% do desempenho das empresas analisadas. Por sua vez, Parnell (2010) alerta que as empresas que adotaram com clareza a postura de

liderança em custos ou diferenciação apresentaram maior desempenho em relação àquelas que combinam estratégias (meio-termo).

A liderança em custos e o tamanho do ativo mostram associação negativa e significativa. Supõe-se que as empresas que buscam a liderança em custo investem menos recursos em ativos. Conforme apresentado na Tabela 19, o tamanho do ativo, por meio da variância explicada, tem efeito pequeno para explicar a liderança em custos ($R^2=3,6\%$). A idade da empresa e a liderança em custos demonstram associação positiva e significativa, indicando que as empresas que buscam a liderança em custo são aquelas constituídas há mais tempo e têm efeito pequeno para explicar a liderança em custos ($R^2=4,6\%$). Contudo, quanto mais idade a empresa tem, mais busca a liderança em custos.

O tópico 4.4.1, ao apresentar os resultados das correlações entre as variáveis, renunciou alguns resultados confirmados pela PLS. Por exemplo, a produtividade do empregado e a liderança em custos apresentam associação negativa e significativa. Presume-se que as empresas líderes em custo podem ter menor produtividade do empregado, fato que pode ser explicado pelo efeito pequeno do ($R^2=4,6\%$). Faleye, Reis e Venkateswaran (2013) argumentam que a produtividade do empregado é mais elevada em setores econômicos de empresas que apresentam algumas similaridades (nível de escolaridade, tamanho da empresa, ativo líquido por funcionário etc.), pois os empregados investem mais no desenvolvimento de suas habilidades nesses setores porque facilita a recolocação em outras empresas. Para os gestores, esse fato aumenta a possibilidade de troca de substituição do trabalhador. Os autores concluem que os empregados se empenham mais para aumentar a produtividade e manter seus empregos.

A liderança em custo e o número de membros do CA mostram associação negativa significativa. Infere-se que as empresas que buscam a liderança em custos tendem a ter um número menor de membros no conselho de administração. Esse resultado pode ser entendido como um elemento a ser melhorado para contribuir com as boas práticas de governança corporativa, pois, de acordo com a pesquisa de Sanchez-Marin e Baixauli-Soler (2015), apontou-se que, à medida que o CA aumenta de tamanho, a supervisão dos altos executivos aumenta, acarretando maior alinhamento de interesses.

Em relação às variáveis binárias, observa-se a seguir, na Tabela 20, que a variável PLR indica associação negativa e significativa com a liderança em custo.

Portanto, nas empresas que buscam a liderança em custo, é menor a possibilidade de ofertar PLR aos trabalhadores. Esse resultado deve ser considerado com parcimônia, pois a informação referente ao PLR dos trabalhadores foi coletada no FR das empresas – formulário passível de erro de preenchimento e possibilidade de ser retificado –, e muitas empresas informaram que o PLR é concedido com base no acordo coletivo da categoria, portanto, sem especificações sobre estar vinculado ao desempenho individual do trabalhador. Entretanto, os resultados da pesquisa de Shaw (2015) evidenciaram que a associação entre a dispersão salarial e a remuneração por desempenho está diretamente relacionada ao desempenho da empresa. Se é baixa a remuneração por desempenho, a relação não é significativa. O comitê de remuneração e o sindicato, medido por meio de variáveis binárias, não apresentam correlação com a liderança em custos.

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PARA DIFERENCIAÇÃO

A dispersão salarial não apresentou correlação com a liderança em custos e com a diferenciação, objeto principal de investigação dessa pesquisa. Esse resultado antecipa, de forma preliminar, os resultados da modelagem de equações estruturais.

No que tange à relação entre a diferenciação e a dispersão salarial, por meio da modelagem de equações estruturais (PLS), não se encontrou associação significativa (valor-p = 0,320), portanto, rejeita-se a Hipótese 2. Esse resultado opõe-se aos estudos precedentes. Por exemplo, Song e Whang (2020) indicaram que o posicionamento estratégico dos escritórios impulsiona a geração de receitas, pois a diferenciação, caracterizada por meio de sócios patrimoniais respeitáveis e/ou renomados no mercado, apresentou uma dispersão salarial menor entre os sócios.

A diferenciação e o número de membros independentes no CA, bem como o número de membros independentes no CA, demonstram associação positiva e significativa. Empresas que buscam a diferenciação tendem a possuir número maior de membros independentes no CA. Ele é um importante mecanismo de governança corporativa e tem como propósito apoiar a tomada de decisões estratégicas nas empresas. (IBGC, 2020).

O desempenho, medido por meio do ROA, e a diferenciação apresentam uma associação positiva e significativa, portanto, as empresas que buscam a diferenciação podem obter um maior desempenho medido por meio do ROA. Em relação à variância

explicada (R^2) para a diferenciação, o ROA tem um efeito pequeno ($R^2= 3,4\%$). Esse resultado está em consonância com os de David *et al.* (2002) se a empresa é descentralizada; Teeratansirikool *et al.* (2013).

A diferenciação e o tamanho do ativo mostram associação positiva e significativa. Presume-se que as empresas que buscam a diferenciação investem mais em ativos. A diferenciação requer investimento em pesquisa e desenvolvimento de produtos (BALSAM; FERNANDO; TRIPATHY, 2011), conseqüentemente, são necessários investimentos em ativos para implementá-la. Em relação à variância explicada (R^2) para a diferenciação, o tamanho do ativo indica um efeito pequeno ($R^2=2,7\%$).

A produtividade do empregado apresenta associação positiva e significativa com a diferenciação, portanto, as empresas que buscam a diferenciação tendem a ter maior produtividade do empregado. A presunção para esse resultado é de que a diferenciação, em razão de seus atributos – pesquisa, desenvolvimento de produtos, inovação, tecnologia etc. – necessita de colaboração e coordenação de projetos, produção e vendas referentes a um conjunto de ofertas em constante transformação, cenário que favorece a produtividade. (SIEGEL; HAMBRICK, 2005; FALEYE; REIS; VENKATESWARAN, 2013).

A diferenciação e o desempenho medido por meio do ROA mostram associação positiva e significativa, em vista disso, as empresas que buscam diferenciação têm melhor desempenho. Esse resultado corrobora a pesquisa de Teeratansirikool *et al.* (2013). O estudo de Banker, Mashruwala e Tripathy (2014) demonstraram que a diferenciação mantém um melhor desempenho por mais tempo do que a estratégia de liderança em custos, não obstante, está associada a um maior risco e volatilidade no desempenho, requerendo maior atenção em relação à tomada de decisão referente a recursos da empresa. Pulaj, Kume e Cipi (2015) apontaram que as empresas que buscam a diferenciação, na sua forma pura, apresentam melhor desempenho do que as que implementam estratégias híbridas quando essa avaliação é feita por meio do ROA e do ROE. O estudo de Islami, Mustafa e Latkovikj (2020) conclui que diferenciação apresentou um desempenho superior em relação às outras duas estratégias (estratégia de liderança em custo ou estratégia de foco), explicando 43,9% do desempenho das empresas analisadas. Diferentemente, os achados de Nandakumar, Ghobadian e O'regan (2011) e Teti, Perrini e Tirapelle (2014) apontaram que a diferenciação não foi significativamente correlacionada com o desempenho. O

PLR, o comitê de remuneração e o sindicato, medidos por meio de variáveis binárias, não apresentam relação estatisticamente significativa com a diferenciação.

5.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O conjunto de resultados apresentados não permite a confirmação da tese defendida nesta pesquisa, de que o posicionamento estratégico se relaciona à utilização da dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores. A Tabela 21, a seguir, apresenta a síntese dos resultados dos testes para as hipóteses da pesquisa.

Tabela 21 - Síntese dos resultados para hipóteses de pesquisa

| Posicionamento Estratégico | Variáveis Dependentes | Valor-p | Efeito |
|----------------------------|-----------------------|------------------|--------------------------|
| Liderança em custos | NCI | 0.178 | Não significativo |
| | DIS | 0.202 | Não significativo |
| | ROA | < 0.003 * | Negativo e significativo |
| | LNA | < 0.001 * | Negativo e significativo |
| | LNI | < 0.001 * | Positivo e significativo |
| | PT | < 0.002 * | Negativo e significativo |
| | NCA | < 0.001 * | Negativo e significativo |
| | CR | 0,379 | Não significativo |
| | SIN | 0,763 | Não significativo |
| | PLR | < 0,018 * | Positivo e significativo |
| Diferenciação | NCI | < 0.033 * | Positivo e significativo |
| | DIS | 0.320 | Não significativo |
| | ROA | < 0.001 * | Positivo e significativo |
| | LNA | < 0.001 * | Positivo e significativo |
| | LNI | 0.524 | Não significativo |
| | PT | < 0.001 * | Positivo e significativo |
| | NCA | < 0.001 * | Positivo e significativo |
| | CR | 0,523 | Não significativo |
| | SIN | 0,242 | Não significativo |
| | PLR | 0,158 | Não significativo |

* Valor significativo ao nível de 5%.

Fonte: elaborada pela autora.

Diante desses resultados, a seguir, o Quadro 10 resume as decisões em relação às hipóteses da pesquisa.

Quadro 10 - Resultado das hipóteses

| Hipótese | Descrição | Resultado |
|----------|--|------------|
| H1 | Existe uma relação positiva entre estratégia de liderança em custos e a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores. | Rejeitada. |
| H2 | Existe uma relação negativa entre estratégia de diferenciação e a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores. | Rejeitada. |

Fonte: elaborado pela autora.

Diante da rejeição das hipóteses da pesquisa, bem como da não associação entre o posicionamento estratégico e a dispersão salarial, identifica-se a necessidade de buscar o entendimento sobre a composição da remuneração dos CEOs se as empresas se diferem nesse quesito, bem como a composição da remuneração do trabalhador, informações não disponíveis para esta pesquisa. Para Greckhamer (2016), é necessário conhecer como as estruturas de remuneração estabelecidas pelos sindicatos afetam a dispersão salarial, pois, se essas instituições são fortes, estimulam os trabalhadores a buscar uma remuneração mais alta. Nesse sentido, Gomez-Mejia, Berrone e Franco-Santos (2014) argumentam que uma empresa poderia superar as outras quando concilia uma estratégia competitiva bem-sucedida e sistemas adequados de remuneração de CEOs e trabalhadores. Os autores reforçam que o sistema de remuneração deve estar contemplado no contexto organizacional de decisões estratégicas e integrar as etapas de formulação da estratégia. E ainda, que remuneração representa um mecanismo *ex ante* e *ex post* para o controle de gestão.

Como um controle *ex ante*, seu papel é estimular comportamentos alinhados às metas da empresa e com expectativa de receber um pagamento pelo desempenho da tarefa. A remuneração como um controle *ex post* ocorre por meio de pagamento face aos resultados obtidos, como parte do processo de *feedback*, fornecendo informações sobre as consequências de comportamentos passados. (BEDFORD; MALMI, 2015).

A literatura fornece evidência do uso da remuneração do CEO alinhada ao desempenho econômico-financeiro das empresas como alternativa ao alinhamento de interesses entre CEO e acionistas, conforme defendem Jensen e Meckling (1976). Offstein e Gnyawali (2005) apontam que maiores incentivos aos CEOs produzem mais criatividade e amplitude competitiva, logo, têm maiores consequências a longo prazo.

Dow e Raposo (2005) argumentam que o CEO pode propor alternativas estratégicas aos acionistas, que sejam consideradas ambiciosas para buscar uma maior remuneração variável, dado o tipo de contrato estabelecido com a empresa, pois os acionistas definem a remuneração, e o CEO tem a possibilidade de formular a estratégia. Relacionar remuneração e desempenho indica que, quando os CEOs podem ter uma inclinação a selecionar estratégias ambiciosas, que reflitam em uma remuneração variável maior, eles se empenham mais para colocá-las em prática. Assim, o CEO tem possibilidade de decidir sobre o posicionamento estratégico da

empresa, que poderá influenciar a remuneração do trabalhador, pois, conforme Montemayor (1996), em relação ao nível de remuneração, as empresas líderes em custo são mais agressivas em sua política salarial e as inovadoras são mais abertas em relação a informações de remuneração. Ainda, demonstrou-se que um menor desempenho foi associado à ausência de congruência entre a remuneração e a estratégia do negócio.

As pesquisas empíricas que relacionam posicionamento estratégico e dispersão salarial vertical são escassas, embora a literatura defenda a importância de combinar os sistemas de remuneração com as estratégias. (MONTEMAYOR, 1996). As empresas, ao gerir seus recursos humanos, reforçam o tipo de comportamento desejado dos seus empregados, considerado fundamental para o sucesso de suas estratégias competitivas (SCHULER; JACKSON, 1987), além de atingirem melhor desempenho do que as empresas que não o fazem. (HUANG, 2001).

Portanto, relacionar o posicionamento estratégico e a dispersão salarial fundamenta-se nas pesquisas anteriores, que comprovaram a relação entre a remuneração do CEO e as estratégias (BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1990; MONTEMAYOR, 1996; CHEN; JERMIAS, 2014) e na aceitação de que a dispersão salarial ocorre em todas as empresas como consequência da estrutura da remuneração, que decide como os níveis e a remuneração são estabelecidos. (GUPTA; CONROY; DELERY, 2012).

Nesta pesquisa, a perspectiva de governança corporativa fundamenta-se na teoria da agência. A remuneração, tanto do CEO quanto do trabalhador, é regida por um contrato, dado que os objetivos individuais são conflitantes e o contrato pode equilibrar essas relações. (JENSEN; MECKLING, 1976). Os contratos de trabalho são imperfeitos, e essa é uma das principais razões que motivam os conflitos, uma vez que nem todas as contingências são refletidas no contrato. Somado ao custo de monitoramento, o principal pode encontrar barreiras em fazer cumprir seus interesses. (EISENHARDT, 1989).

Os problemas de agência são estendidos aos trabalhadores, pois o principal (CEO) não controla o comportamento e as decisões dos agentes (trabalhadores) para a realização de tarefas que atendam aos objetivos empresariais. Essas condições configuram um problema de agência quando os agentes se comportam guiados por seus próprios objetivos e, em consequência, podem afetar negativamente o principal. Como proteção dos interesses do principal e na tentativa de minimizar os possíveis

impactos, uma remuneração bem estruturada reduz os possíveis efeitos do conflito de agência (BELGHITAR; CLARK, 2015).

Nesta pesquisa, não se obtiveram informações sobre as estruturas e políticas de remuneração das empresas, bem como ocorre o pagamento do PLR aos trabalhadores, pois não há, no Brasil, a obrigatoriedade da divulgação dessas informações. Assim, a falta delas pode ter contribuído para a rejeição das hipóteses da pesquisa, pois, de acordo com Shaw, Grupta e Delery (2002), alguns fatores situacionais e a existência da dispersão salarial podem influenciar a eficácia da estratégia. Por exemplo, a dispersão é favorável quando é utilizada simultaneamente com incentivos individuais e não há interdependência no trabalho.

Dow e Raposo (2005) argumentam que, após a formulação das estratégias, os incentivos são definidos ou ajustados antes que o CEO implante a estratégia escolhida. Nesse caso, se a implementação da estratégia depende muito do desempenho do próprio CEO, ele poderá negociar uma maior remuneração com os acionistas. Portanto, o CEO pode ter uma inclinação a selecionar estratégias ambiciosas que reflitam em uma remuneração variável. Nesse sentido, o estabelecimento de um sistema de governança com um contrato eficiente entre principal e agente, considerando diferentes contextos, pode reduzir divergências de interesses. (SMIRNOVA; ZAVERTIAEVA, 2017).

Em relação à remuneração do CEO, utilizou-se, para cálculo da dispersão salarial, a remuneração média anual. Não se analisou a parcela variável dessa remuneração e não se teve acesso a informações detalhadas sobre o contrato estabelecido entre empresa e o CEO que indicasse outros mecanismos de governança acordados entre as partes.

A partir dos achados obtidos por esta pesquisa, cujos resultados não apoiam a relação entre posicionamento estratégico e dispersão salarial entre CEO e trabalhadores, destacam-se algumas diferenças em relação às pesquisas de Tenhiälä e Laamanen (2018) e Song e Whang (2020), das quais os objetivos se assemelham a este estudo.

O estudo desenvolvido por Tenhiälä e Laamanen (2018) analisou dados de 86 empresas finlandesas para identificar a influência da orientação estratégica proposta por Miles *et al.* (1978), que propõe quatro estratégias – defensiva, analítica, prospectora e reativa – no desempenho da empresa, considerando a dispersão salarial vertical, horizontal e o salário base relativo. Os dados referentes à orientação

estratégica, às políticas salariais e à remuneração por desempenho foram coletados por meio de um questionário respondido por gestores da área de recursos humanos ou administrativos financeiros.

A dispersão salarial vertical foi calculada por faixa salarial, com base nos relatos dos respondentes, que informaram a remuneração total (salário-base e incentivos) dos trabalhadores e dos executivos de menor e maior salário. O desempenho foi medido pela margem de lucro, e a produtividade foi avaliada pelo respondente, comparando-a em relação a outras empresas do mesmo setor por uma escala de cinco pontos. Os autores coletaram dados sobre treinamento dos trabalhadores (número médio de dias) e até que ponto o trabalho era realizado em equipe. Então, aquela pesquisa difere desta em termos dos dados utilizados, pois esta utilizou dados secundários disponibilizados à CVM, em que informações sobre a remuneração do trabalhador não são fornecidas.

A pesquisa de Song e Whang (2020) propôs-se a explicar por que os escritórios de advocacia apresentam dispersão salarial maior ou menor, pautando-se no posicionamento estratégico de Porter (1989). A amostra foi composta por 200 escritórios dos EUA, e os dados referiam-se ao período de 2007-2016. A dispersão salarial foi obtida como a diferença de remuneração entre o sócio patrimonial e o sócio não patrimonial, escalonada pela remuneração média dos sócios. O posicionamento estratégico foi capturado a partir de dois índices: RPL e LEV. O RPL é calculado por meio da divisão da receita bruta pelo número de advogados, caracterizando a diferenciação. LEV é uma proporção de advogados (sócios não patrimoniais e recebem salários) para sócios patrimoniais (proprietários dos escritórios e recebem maiores salários), que caracteriza a liderança em custos. Para os escritórios que buscam a liderança em custo, a dispersão salarial é maior e reduz a satisfação no trabalho.

Observam-se diferenças importantes entre as pesquisas, primeiramente, em relação à obtenção da dispersão salarial. O cálculo da dispersão salarial é um elemento que contribui para a divergência de resultados, pois a dispersão salarial é medida de diferentes maneiras, por exemplo, coeficiente de gini, coeficiente de variação e faixa salarial. (GUPTA; CONROY; DELERY, 2012). Além desta, destaca-se que: a dispersão salarial pode ser conceituada e estruturada de maneiras diferentes, como, por exemplo, trabalhadores que exercem a mesma função e/ou funções diferentes, conseqüentemente, com remunerações diferentes que podem ser

interpretadas de maneiras diferentes; e os efeitos da dispersão salarial podem ser moderados por outros fatores, ainda não evidenciados nas pesquisas antecedentes. (GUPTA; CONROY; DELERY, 2012).

Outra constatação refere-se à falta de acesso às informações sobre a estruturas, ao nível de escolaridade dos trabalhadores, às políticas de remuneração das empresas, bem como ocorre o pagamento do PLR aos trabalhadores, que não permitiram identificar o *design* do sistema de remuneração. A falta de informações sobre as faixas salariais, tanto no nível executivo quanto em relação à remuneração do CEO, impossibilitou o cálculo da dispersão horizontal para identificar se as empresas estão investindo mais na remuneração dos altos escalões em relação aos trabalhadores.

6 CONCLUSÃO

Considerando a relevância do posicionamento estratégico para o desempenho econômico-financeiro, buscar o entendimento sobre a relação entre as estratégias competitivas adotadas e a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores é uma questão-chave para a contabilidade de gestão, tendo em vista que pesquisas precedentes indicaram a existência de uma relação, seja ela positiva, seja negativa entre remuneração do CEO e as estratégias. Isso implica reconhecer que, por meio da remuneração dos trabalhadores, é possível gerir a dispersão salarial e utilizá-la para atingir os objetivos organizacionais.

A relação entre posicionamento estratégico e dispersão salarial foi analisada a partir da coleta de dados secundários referentes ao período de 2010 a 2019, de 113 empresas de capital aberto listadas na B3. Os dados foram analisados por meio de análise descritiva, análise bivariada e modelagem de equações estruturais. Esses testes não permitiram a confirmação da relação entre o posicionamento estratégico e a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores.

Para caracterizar o posicionamento estratégico das empresas, foram coletadas informações nas DFP, que permitiram estabelecer quatro variáveis para a liderança em custos e três para a diferenciação. Realizou-se a AFC, e as métricas de qualidade indicaram um bom ajuste do modelo.

A dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores foi obtida pela divisão da remuneração média do principal executivo pela remuneração média dos trabalhadores, conforme estudos precedentes. A remuneração média do CEO foi coletada no FR, campo 13.11, e a remuneração média dos trabalhadores foi calculada a partir da coleta dos custos com pessoal divulgada, reduzindo-se o valor da remuneração média do CEO dividida pelo número de empregados (excluindo-se o número de diretores informados no FR). Foi possível identificar que a remuneração média anual dos CEOs foi de R\$ 1.536.787,51 e que a remuneração média anual do trabalhador foi de R\$ 78.232,83, assim, a dispersão salarial média foi de 31,06.

Constatou-se que o desempenho econômico-financeiro se relaciona positivamente com a dispersão salarial, logo, a busca por maior desempenho leva às empresas a decisões sobre a remuneração, que resulta em maior dispersão salarial, em consonância com Connelly *et al.* (2016) e Rouen (2020).

Verificou-se que a dispersão salarial se relaciona positivamente com o número de membros do conselho de administração e com o número de conselheiros independentes. Esse resultado indica que o uso de mecanismo de governança corporativa, na busca pelo alinhamento de interesses entre acionistas e executivos, contribui para a maior dispersão salarial. Tal resultado corrobora com as descobertas de Sanchez-Marin e Baixauli-Soler (2015) e Jiang *et al.* (2019). Fama e Jensen (1983) defendem que um maior número de conselheiros independentes torna o CA mais eficaz no monitoramento das decisões dos gestores. Esta pesquisa indicou que, quanto mais jovem a empresa, maior é o número de conselheiros independentes.

Em relação ao posicionamento estratégico, a produtividade do empregado mostrou-se positivamente relacionada à diferenciação. Esse resultado pode ser atribuído ao fato de que as empresas, ao buscarem a diferenciação, investem recursos para desenvolvimento de processos e de produtos/serviços que estimulem a produtividade, por meio da remuneração ou do trabalho em equipe.

A produtividade do empregado mostrou-se negativamente relacionada com a dispersão salarial. À medida que a dispersão salarial aumenta, a produtividade do empregado reduz. Outro resultado desta pesquisa é que a produtividade do empregado em empresas mais jovens pode ser maior, pois estas tendem a ser menores devido à sua recente constituição e têm menores estruturas de controle e níveis hierárquicos, por exemplo.

Este estudo possibilitou confirmar variáveis, anteriormente validadas pela literatura, que se relacionam com o posicionamento estratégico, tais como ROA, tamanho da empresa, idade da empresa etc. no cenário brasileiro. Contudo, a principal contribuição desta pesquisa é colaborar com o debate sobre a dispersão salarial entre CEOs e trabalhadores como um elemento do sistema de controle gerencial, tema ainda incipiente nessa área. Cobb (2016) atribui às organizações um papel fundamental em relação à dispersão salarial devido às decisões que os executivos tomam em relação a como estabelecem os salários e como combinam pessoas e cargos.

Os resultados desta pesquisa trazem contribuições às empresas ao indicar que a dispersão salarial se relaciona com os mecanismos de governança corporativa, portanto, podem auxiliar o CA na função de monitoramento das decisões executivas relacionadas ao estabelecimento das políticas de remuneração dos trabalhadores de modo a evitar que a dispersão salarial aumente a desigualdade econômica nas

sociedades. Além disso, reforça-se que não há consenso sobre a influência da dispersão salarial no desempenho organizacional. Sob a ótica dos acionistas, ancorada na Teoria da Agência, estruturas de remuneração dispersas podem atrair, reter e motivar os empregados, influenciando o desempenho organizacional positivamente.

Em relação às limitações metodológicas, restringiu-se a analisar o posicionamento estratégico pela perspectiva de duas dimensões – a liderança em custos e a diferenciação –, embora a literatura admita que uma empresa pode utilizá-las de maneira concomitante, ou seja, ambidestra. Outro ponto refere-se às variáveis utilizadas, pois se restringiu àquelas que puderam ser construídas com base nos dados coletados, os quais estão sujeitos a modificações, visto que a legislação permite reapresentação do FR e das DFP. Portanto, os resultados devem ser considerados com base nas empresas da amostra, não permitindo generalizações. Para o desempenho econômico-financeiro, considerou-se apenas a variável ROA.

Diante das limitações e da necessidade de realização de novas pesquisas para avanço na temática, sugere-se: (i) caracterizar o posicionamento estratégico a partir de aplicação de questionários; (ii) ampliar as variáveis para determinar o desempenho, incluindo medidas qualitativas que podem ser obtidas com a aplicação de questionário; (iii) considerar as políticas de remuneração executadas; (iv) considerar as políticas de remuneração dos trabalhadores, bem como informações referentes ao nível de escolaridade, faixa etária e gênero; (v) verificar se outras variáveis relacionam-se à dispersão salarial, (vi) explorar a teoria da agência para explicar a dispersão salarial a partir da perspectiva dos contratos incompletos e (vii) incluir variáveis intangíveis (viii) controle societário (ix) e a qualificação de dispersão salarial e práticas de ambientais, sociais e de governança de uma organização.

REFERÊNCIAS

AKERLOF, George. A. The market for “lemons”: quality uncertainty and the market mechanism. In: DIAMOND, Peter; ROTHSCCHILD, Michael (eds.). **Uncertainty in economics**. [S. l.]: Academic Press, 1970. *E-book*. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41438667/AKERLOFMarketforLemons.1970.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2019.

ALLEN, Richard S.; HELMS, Marilyn M. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. **Business Process Management Journal**, [s. l.], 1 jul. 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150610678069/full/html?src=recsys&fullSc=1&mbSc=1>. Acesso em: 21 fev. 2021.

AMIS, John M.; MAIR, Johanna; MUNIR, Kamal A. The organizational reproduction of inequality. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 195-230, 2018. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840618792596?casa_token=hysE7kkczicAAAAA:x5L_XI7zr0otZo69XXDQ3wiA37T522iCR3yMrfOjKIwAd1-IX0ZGa36dw07H94k-1BX6kcYTj94u. Acesso em: 07 jul. 2020.

AMORE, Mario D.; FAILLA, Virgilio. Pay dispersion and executive behaviour: evidence from innovation. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 487-504, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12337>. Acesso em: 07 out. 2020.

ARTHUR, Jeffrey B. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. **ILR Review**, [s. l.], v. 45, n. 3, p. 488-506, 1992. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001979399204500306>. Acesso em: 25 set. 2019.

ASDEMIR, Ozer; FERNANDO, Guy. D.; TRIPATHY, Aridam. Market perception of firm strategy. **Managerial Finance**, [s. l.], 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03074351311293972/full/html>. Acesso em: 02 maio 2019.

BACHARACH, Samuel B. Organizational theories: Some criteria for evaluation. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 496-515, 1989. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1989.4308374>. Acesso em: 23 maio 2019.

BALKIN, David B.; GOMEZ-MEJIA, Luis R. Matching compensation and organizational strategies. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 153-169, 1990. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250110207>. Acesso em: 07 out. 2019.

BALSAM, Steven *et al.* The impact of say-on-pay on executive compensation. **Journal of Accounting and Public Policy**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 162-191, 2016. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.708.1844&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 31 mar. 2019.

BALSAM, Steven; FERNANDO, Guy D.; TRIPATHY, Arindam. The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 64, n. 2, p. 187-193, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296310000238>. Acesso em: 23 abr. 2019.

BALSAM, Steven; YIN, Jennifer. The Impact of Say-on-Pay on Executive Compensation. **College of Business**, [s. l.], 2013. Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/tsa/wpaper/0196acc.html>. Acesso em: 15 nov. 2020.

BANKER, Rajiv D.; MASHRUWALA, Raj; TRIPATHY, Arindam. Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. **Management Decision**, [s. l.], 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-05-2013-0282/full/html?fullSc=1&mbSc=1>. Acesso em: 22 maio 2021.

BAPUJI, Hari; ERTUG, Gokhan; SHAW, Jason D. Organizations and societal economic inequality: a review and way forward. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 60-91, 2020. Disponível em: https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=7249&context=lkcsb_research. Acesso em: 19 jul. 2020.

BAPUJI, Hari; NEVILLE, Lukas. Income inequality ignored? An agenda for business and strategic organization. **Strategic Organization**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 233-246, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1476127015589902?>. Acesso em: 27 abr. 2019.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 03 nov. 2019.

BARSKY, Carl B.; PERSONICK, Martin E. Measuring wage dispersion: pay ranges reflect industry traits. **Monthly Lab. Rev.**, [s. l.], v. 104, p. 35, 1981. Disponível em: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/month104&div=59&id=&page=>. Acesso em: 29 abr. 2019.

BEDFORD, David S.; MALMI, Teemu. Configurations of control: an exploratory analysis. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 27, p. 2-26, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.002>. Acesso em: 08 jul. 2020.

BELGHITAR, Yacine; CLARK, Ephraim. Managerial risk incentives and investment related agency costs. **International Review of Financial Analysis**, [s. l.], v. 38, p. 191-197, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057521914001860>. Acesso em: 05 maio 2019.

BENDICKSON, Josh *et al.* Agency theory: the times, they are a-changin'. **Management Decision**, [s. l.], 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-02-2015-0058/full/html>. Acesso em: 28 jul. 2020.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

BLOOM, Matt. The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 25-40, 1999. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256872>. Acesso em: 19 dez. 2019.

BLOOM, Matt; MICHEL, John G. The relationships among organizational context, pay dispersion, and among managerial turnover. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 33-42, 2002. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/3069283>. Acesso em: 28 nov. 2019.

BROCKMAN, Paul; MA, Tao; YE, Jianfang. CEO compensation risk and timely loss recognition. **Journal of Business Finance & Accounting**, [s. l.], v. 42, n. 1-2, p. 204-236, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jbfa.12100>. Acesso em: 28 maio 2019.

BROWN, Mark P.; STURMAN, Michael C.; SIMMERING, Marcia J. Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. **Academy of management Journal**, [s. l.], v. 46, n. 6, p. 752-762, 2003. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/30040666>. Acesso em: 03 dez. 2019.

BROWN, Timothy A.; MOORE, Michael T. Confirmatory factor analysis. *Handbook of Structural Equation Modeling*, [s. l.], p. 361-379, 2012.

BYUN, Sanghyuk. The effects of abnormal executive pay dispersion: evidence from firm performance and executive turnover. **Asia-Pacific Journal of Financial Studies**, [s. l.], v. 43, n. 5, p. 621-648, 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ajfs.12062>. Acesso em: 30 maio 2019.

CAMPOS, André Gambier. **Sindicatos no Brasil: o que esperar no futuro próximo?** 2016. Disponível em: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/177478/1/td_2262.pdf. Acesso em 11 jan. 2022.

CAPALONGA, Giovani; DIEHL, Carlos Alberto; ZANINI, Franciso Antônio Mesquita. Estratégias percebidas sob o foco da teoria de posicionamento estratégico, da visão baseada em recursos, da missão estratégica e da tipologia organizacional: Um estudo com empresas do Sul do Brasil. **BBR-Brazilian Business Review**, Vitória, v. 11, n. 3, p. 29-55, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1230/12303118002.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2021.

CHAN, H. Leon *et al.* CEO-employee pay gap and firm R&D efficiency. **Review of Accounting and Finance**, [s. l.], 9 apr. 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RAF-10-2018-0207/full/html>. Acesso em: 08 dez. 2020

CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises. **Cambridge: MIT Press**, [s. l.], v. 14, p. 16, 1962.

- CHAN, H. Leon *et al.* CEO-employee pay gap and firm R&D efficiency. *Review of Accounting and Finance*, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RAF-10-2018-0207/full/html> Acesso em: 04 fev. 2021
- CHEN, Yasheng; JERMIAS, Johnny. Business strategy, executive compensation and firm performance. **Accounting & Finance**, [s. l.], v. 54, n. 1, p. 113-134, 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-629X.2012.00498.x>. Acesso em: 05 jun. 2019.
- CHEN, Pei-Chen; WANG, Ming-Chao; FANG, Shih-Chieh. Does motivation matter? The influence of the agency perspective on temporary agency workers. **Employee Relations**, [s. l.], 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-06-2016-0124/full/html>. Acesso em: 29 jul. 2020.
- CHÊNEVERT, Denis; TREMBLAY, Michel. Between universality and contingency. **International Journal of Manpower**, [s. l.], 15 nov. 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437721111181642/full/html>. Acesso em: 31 maio 2019.
- COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, [s. l.], v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- COBB, J. Adam. How firms shape income inequality: Stakeholder power, executive decision-making, and the structuring of employment relationships. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 324-348, 2016. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2013.0451>. Acesso em: 07 jan. 2020.
- COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 6. ed. [S. l.]: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- COMMONS, J. R. "Institutional economics" the American economic review 1931. **Cahiers d'économie politique/Papers in Political Economy**, [s. l.], n. 2, p. 287-296, 2001.
- CONNELLY, Brian L. *et al.* Minding the gap: Antecedents and consequences of top management-to-worker pay dispersion. **Journal of Management**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 862-885, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206313503015>. Acesso em: 18 dez. 2019.
- CONYON, Martin J.; HE, Lerong. Executive compensation and corporate governance in China. **Journal of Corporate Finance**, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 1158-1175, 2011. Disponível em: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=ic>. Acesso em: 19 mar. 2019.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUÑAT, Vicent; GUADALUPE, Maria. Globalization and the provision of incentives inside the firm: The effect of foreign competition. **Journal of Labor Economics**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 179-212, 2009. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/34050/1/519650786.pdf>. Acesso em: 20 maio 2019.

DAVID, Julie Smith *et al.* The performance effects of congruence between product competitive strategies and purchasing management design. **Management Science**, [s. l.], v. 48, n. 7, p. 866-885, 2002. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.48.7.866.2819>. Acesso: 21 out. 2021.

DEKKER, Henri C.; GROOT, Tom; SCHOUTE, Martijn. A balancing act? The implications of mixed strategies for performance measurement system design. **Journal of Management Accounting Research**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 71-98, 2013. Disponível em: <https://meridian.allenpress.com/jmar/article-abstract/25/1/71/182157/A-Balancing-Act-The-Implications-of-Mixed?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 12 ago. 2020.

DIEHL, Carlos Alberto. Contabilidade de gestão, contabilidade gerencial ou controladoria: mesmo vinho, outros rótulos ou bebidas diferentes? **Management Control Review**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 52-71, 2017. Disponível em: <http://www.ead.codai.ufrpe.br/index.php/managementcontrolreview/article/view/1811>. Acesso em: 08 fev. 2021.

DIPRETE, Thomas A.; EIRICH, Gregory M.; PITTINSKY, Mathew. Compensation benchmarking, leapfrogs, and the surge in executive pay. **American Journal of Sociology**, [s. l.], v. 115, n. 6, p. 1671-1712, 2010. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/652297>. Acesso em: 30 abr. 2019.

DORAN, Michael. Uncapping Executive Pay. **S. Cal. L. Rev.**, [s. l.], v. 90, p. 815, 2017. Disponível em: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/scal90&div=26&id=&page=>. Acesso em: 25 maio 2019.

DOW, James; RAPOSO, Clara C. CEO compensation, change, and corporate strategy. **The Journal of Finance**, [s. l.], v. 60, n. 6, p. 2701-2727, 2005. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.6338&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 30 out. 2019.

DOWNES, Patrick E.; CHOI, Daejeong. Employee reactions to pay dispersion: a typology of existing research. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 53-66, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482213000442>. Acesso em: 29 dez. 2019.

DRAGO, William A. Strategic plan intensity: effectiveness in different contexts. **Management Research News**, [s. l.], 1 jan. 1996. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb028435/full/html>. Acesso em: 21 out. 2019.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of management review**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1989.4279003>. Acesso em: 17 abr. 2019.

ENDERLE, Georges. Corporate responsibility for less income inequality. **Review of Social Economy**, [s. l.], v. 76, n. 4, p. 399-421, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00346764.2018.152576>. Acesso em: 23 maio 2019.

FALEYE, Olubunmi; REIS, Ebru; VENKATESWARAN, Anand. The determinants and effects of CEO–employee pay ratios. **Journal of Banking & Finance**, [s. l.], v. 37, n. 8, p. 3258-3272, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.03.003>. Acesso em: 28 jul. 2021.

FAMA, Eugene F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of political economy**, [s. l.], v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/260866>. Acesso em: 24 abr. 2019.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Separation of ownership and control. **The journal of law and Economics**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4357926/mod_resource/content/1/fama.pdf. Acesso em: 06 jun. 2021.

FELDMAN, E. R.; GARTENBERG, C.; WULF, J. Pay inequality and corporate divestitures. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 39, n. 11, p. 2829-2858, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2933>. Acesso em: 13 mar. 2019.

FERNANDES, Antônio Alves Tôres et al. Leia este artigo se você quiser aprender regressão logística. **Revista de Sociologia e Política**, [s. l.], v. 28, 2021. Disponível em: DOI 10.1590/1678-987320287406 Acesso em: 10 nov. 2021

FLAMMER, Caroline; BANSAL, Pratima. Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 38, n. 9, p. 1827-1847, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2629> Acesso em: 17 maio 2019.

FREDRICKSON, James W.; DAVIS-BLAKE, Alison; SANDERS, W. M. Gerard. Sharing the wealth: Social comparisons and pay dispersion in the CEO's top team. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 31, n. 10, p. 1031-1053, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.848>. Acesso em: 21 abr. 2019.

FRYDMAN, Carola; JENTER, Dirk. CEO compensation. **NBER Working Paper Series**, Cambridge, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 75-102, 2010. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w16585.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2019.

FRYDMAN, Carola; PAPANIKOLAOU, Dimitris. In search of ideas: Technological innovation and executive pay inequality. **Journal of Financial Economics**, [s. l.], v. 130, n. 1, p. 1-24, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X18301740>. Acesso em: 03 jul. 2019.

GABAIX, Xavier; LANDIER, Augustin. Why has CEO pay increased so much? **The Quarterly Journal of Economics**, [s. l.], v. 123, n. 1, p. 49-100, 2008. Disponível em: <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/123/1/49/1889842>. Acesso em: 03 jan. 2020.

GALBREATH, Jeremy *et al.* Entrepreneurial orientation and firm performance in Italian firms. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [s. l.], 28 may, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-07-2019-0457/full/html>. Acesso em: 01 fev. 2021.

GALLEGO, Francisco; LARRAIN, Borja. CEO compensation and large shareholders: Evidence from emerging markets. **Journal of Comparative Economics**, [s. l.], v. 40, n. 4, p. 621-642, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147596712000182>. Acesso em: 16 ago. 2019.

GARTENBERG, Claudine; WULF, Julie. Pay harmony? Social comparison and performance compensation in multibusiness firms. **Organization Science**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 39-55, 2017. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2017.1109> Acesso em: 18 dez. 2019.

GODECHOT, Olivier. Is finance responsible for the rise in wage inequality in France? **Socio-Economic Review**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 447-470, 2012. Disponível em: <https://academic.oup.com/ser/article-abstract/10/3/447/1685478>. Acesso em: 07 jun. 2019.

GOMEZ-MEJIA, Luis R.; BERRONE, Pascual; FRANCO-SANTOS, Mônica. **Compensation and organizational performance: theory, research, and practice**. [S. l.]. Routledge, 2014.

GRABNER, Isabella; MARTIN, Melissa A. The effect of horizontal pay dispersion on the effectiveness of performance-based incentives. **Accounting, Organizations and Society**, [s. l.], v. 88, p. 101174, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101174>. Acesso em: 28 jun. 2021.

GRECKHAMER, Thomas. CEO compensation in relation to worker compensation across countries: The configurational impact of country-level institutions. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 37, n. 4, p. 793-815, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2370>. Acesso em: 20 maio 2019.

GREGOR, Shirley. The nature of theory in information systems. **MIS quarterly**, [s. l.], p. 611-642, 2006. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25148742?seq=1>. Acesso em: 13 mar. 2019.

GUERCI, Marco *et al.* 'Grand challenge' or 'not an issue'? The discourses on income inequality of compensation managers and consultants. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], p. 1-29, 2019. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2019.1691623?casa_token=GS-Q_YPLIywAAAAA:qV1SyWvsLM5S8Mb3Slhurr6sIBUa32koHTsgqgY0iTlj7xDY7Q8TQkHlclYgmyuOND-WD6jdsHBH. Acesso em 21 jul. 2020.

GUO, Lan; LIBBY, Thereza; LIU, Xiaotao. The effects of vertical pay dispersion: Experimental evidence in a budget setting. **Contemporary Accounting Research**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 555-576, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1911-3846.12245>. Acesso em: 08 ago. 2019.

GUO, Lan *et al.* Vertical pay dispersion, peer observability, and misreporting in a participative budgeting setting. **Contemporary Accounting Research**, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 575-602, 2020.

GUPTA, Nina; CONROY, Samantha A.; DELERY, John E. The many faces of pay variation. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 100-115, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482211000726>. Acesso em: 05 jan. 2020.

HAIR JÚNIOR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMBRICK, Donald C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 26, n. 4, p. 687-707, 1983. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/255916>. Acesso em: 29 set. 2021.

HARRIS, Orneil; KARL, J. Bradley; LAWRENCE, Ericka. CEO compensation and earnings management: Does gender really matter? **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 98, p. 1-14, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829631930013X>. Acesso em: 18 dez. 2019.

HE, Lerong; FANG, Junxiong. Subnational institutional contingencies and executive pay dispersion. **Asia Pacific Journal of Management**, [s. l.], v. 33, n. 2, p. 371-410, 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-015-9429-9>. Acesso em: 21 dez. 2019.

HEINFELDT, Jeffery; CURCIO, Richard. Employee management strategy, stakeholder-agency theory, and the value of the firm. **Journal of Financial and Strategic Decisions**, [s. l.], v. 10, n. 1, 1997. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.7023&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 27 dez. 2019.

HENSELER, Jörg. Partial least squares path modeling: Quo vadis? **Quality & Quantity**, [s. l.], v. 52, n. 1, p. 1-8, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0689-6>. Acesso: 11 jan. 2022.

HOYLE, Rick H. The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. *In*: HOYLE, Rick H. (ed.). **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. [S. l.]: Sage Publications, 1995.

HU, Li-tze; BENTLER, Peter M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.

HUANG, Tung-Chun. The effects of linkage between business and human resource management strategies. **Personnel Review**, [s. l.], 1 abr. 2001. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480110380316/full/html>. Acesso em: 12 jun. 2019.

HYPKO, Phillipp; TILEBEIN, Meike; GLEICH, Ronald. Benefits and uncertainties of performance-based contracting in manufacturing industries. **Journal of Service Management**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 460, 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564231011066114/full/html>. Acesso em: 29 jul. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Remuneração dos Administradores**. 7. ed. São Paulo: IBGC, 2020.

ISLAMI, Xhavit; MUSTAFA, Naim; LATKOVIKJ, Marija Topuzvska. Linking Porter's generic strategies to firm performance. **Future Business Journal**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 3, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-020-0009-1>. Acesso em: 06 jan. 2021.

JACOBS, David; MYERS, Lindsey. Union strength, neoliberalism, and inequality: Contingent political analyses of US income differences since 1950. **American Sociological Review**, [s. l.], v. 79, n. 4, p. 752-774, 2014. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0003122414536392?casa_token=QuGYJdkuusUAAAAA%3AdemQ_6Vf17DR2v5PQs7aftOP-CfPGtWCue4BY. Acesso em: 22 jul. 2020.

JENSEN, Michael C. Organization theory and methodology. **Accounting Review**, [s. l.], p. 319-339, 1983. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.8091&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 04 out. 2021.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, [s. l.], v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37786595/jensen-meckling-with-cover-page-https://ifs.swufe.edu.cn/__local/5/31/DC/207E0B7CEE20C8ADF1B2A5267E1_63F680FD_3B56D4.pdf. Acesso em: 28 mar. 2021.

JENSEN, Michael C.; MURPHY, Kevin J.; WRUCK, Eric G. Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them. **ECGI Working Paper Series in Finance**, [s. l.], jul. 2004. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=561305. Acesso em: 16 out. 2021.

JIANG, Wei *et al.* Chairperson collectivism and the compensation gap between managers and employees: Evidence from China. **Corporate Governance: an International Review**, [s. l.], v. 27, n. 4, p. 261-282, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/corg.12278>. Acesso: 03 jul. 2021.

KALE, Jayant R.; REIS, Ebru; VENKATESWARAN, Anand. Pay inequalities and managerial turnover. **Journal of Empirical Finance**, [s. l.], v. 27, p. 21-39, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927539813000807>. Acesso em: 13 maio 2019.

KALIAPPEN, Narentheren; HILMAN, Haim. Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, [s. l.], 10 jul. 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WJEMSD-11-2016-0048/full/html> Acesso em: 24 set. 2019.

KHARUB, Manjeet; MOR, Rahul S.; SHARMA, Rajiv. The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, [s. l.], 15 out. 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-06-2017-0116/full/html>. Acesso em: 11 jun. 2019.

KIM, Jerry W.; KOGUT, Bruce; YANG, Jae-Suk. Executive compensation, fat cats, and best athletes. **American Sociological Review**, [s. l.], v. 80, n. 2, p. 299-328, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0003122415572463>. Acesso em: 31 maio 2019.

KRASKA-MILLER, Marie. **Nonparametric statistics for social and behavioral sciences**. [S. l.]: CRC Press, 2013.

KUHN, Andreas. International evidence on the perception and normative valuation of executive compensation. **British Journal of Industrial Relations**, [s. l.], v. 55, n. 1, p. 112-136, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/bjir.12214> Acesso em: 28 abr. 2019.

LEONARD, Jonathan S. Executive pay and firm performance. **ILR Review**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 13-S-29-S, 1990. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001979399004300302>. Acesso em: 17 ago. 2019.

LI, Zhi; WANG, Lingling. Executive compensation incentives contingent on long-term accounting performance. **The Review of Financial Studies**, [s. l.], v. 29, n. 6, p. 1586-1633, 2016. Disponível em: <https://academic.oup.com/rfs/article-abstract/29/6/1586/2583664>. Acesso em: 29 maio 2019.

LI, Yubo. A survey of executive compensation contracts in China's listed companies. **China Journal of Accounting Research**, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 211-231, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1755309113000233>. Acesso em: 04 abr. 2019.

LIN, Ken-Hou; TOMASKOVIC-DEVEY, Donald. Financialization and US income inequality, 1970–2008. **American Journal of Sociology**, [s. l.], v. 118, n. 5, p. 1284-1329, 2013. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/669499>. Acesso em: 18 jul. 2019.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARTINS, Vanessa de Quadros. **Relação entre os fatores contingenciais e a remuneração variável de executivos**. 2019. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

MESSERSMITH, Jake G. *et al.* Executive turnover: The influence of dispersion and other pay system characteristics. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 96, n. 3, p. 457, 2011. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2010-25584-001>. Acesso em: 15 ago. 2019.

MESSERSMITH, Jake G. *et al.* Pulling in different directions? Exploring the relationship between vertical pay dispersion and high-performance work systems. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 57, n. 1, p. 127-143, 2018.

MESSERSMITH, Jake G.; KIM, Kyoung Y.; PATEL, Pankaj C. Pulling in different directions? Exploring the relationship between vertical pay dispersion and high-performance work systems. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 57, n. 1, p. 127-143, 2018. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=managementfacpub>. Acesso em: 23 dez. 2019.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.

MILES, Raymond E. *et al.* Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978. Disponível em: <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/05/6812-English-TarjomeFa.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2020.

MILLER, Danny. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, [s. l.], v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983. Disponível em: http://qycz.aufe.edu.cn/_upload/article/files/4c/8c/c78030ee4eb9b47ee873efa84862/9f5d81c3-46eb-41e0-ae95-62f5fb1c4677.pdf. Acesso em: 22 dez. 2020

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MONTEMAYOR, Edilberto F. Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms. **Journal of Management**, [s. l.], v. 22, n. 6, p. 889-908, 1996. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.968.1146&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 28 jul. 2020.

MUTHEN, Bengt. Latent variable structural equation modeling with categorical data. **Journal of Econometrics**, [s. l.], v. 22, n. 1-2, p. 43-65, 1983.

NAIR, Anil; FILER, Larry. Cointegration of firm strategies within groups: a long-run analysis of firm behavior in the Japanese steel industry. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 145-159, 2003.

NANDAKUMAR, Mankavil Kovil; GHOBADIAN, Abby; O'REGAN, Nicholas. Generic strategies and performance—evidence from manufacturing firms. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], 15 mar. 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410401111111970/full/html>. Acesso em: 15 jul. 2020.

OFFSTEIN, Evan H.; GNYAWALI, Devi R. CEO compensation and firm competitive behavior: Empirical evidence from the US pharmaceutical industry. **Journal of Engineering and Technology Management**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 201-225, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0923474805000196>. Acesso em: 19 dez. 2019.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Retrato econômico do Brasil**. Dez. 2018. Disponível em: <http://www.oecd.org/economy/retrato-economic-do-brasil/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

PARK, Jisung; KIM, Seongsu. Pay dispersion and organizational performance in Korea: Curvilinearity and the moderating role of congruence with organizational culture. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 28, n. 9, p. 1291-1308, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2015.1126331>. Acesso em 13 maio 2019.

PARNELL, John A. Strategic clarity, business strategy and performance. **Journal of Strategy and Management**, [s. l.], 26 out. 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17554251011092683/full/html>. Acesso em: 27 dez. 2019.

PATEL, Pankaj C. *et al.* Pay dispersion among the top management team and outside directors: Its impact on firm risk and firm performance. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 57, n. 1, p. 177-192, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21872>. Acesso em: 06 jan. 2020.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996. Disponível em: http://www.academia.edu/download/33281262/ESTRATEGIA-What-is-Strategy_versao-em-portugues.pdf. Acesso em: 22 dez. 2019.

POTTENGER, Mike; LEIGH, Andrew. Long-run trends in Australian executive remuneration: BHP, 1887–2012. **Australian Economic History Review**, [s. l.], v. 56, n. 1, p. 2-20, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/aehr.12065>. Acesso em: 09 abr. 2019.

PRAJOGO, D. I. The relationship between competitive strategies and product quality. **Industrial Management & Data Systems**, [s. l.], 29 jan. 2007. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/a4c8/68b5af2ca5611b00f2f2e9426d6b311f8a05.pdf>. Acesso em: 23 set. 2019.

PULAJ, Enida; KUME, Vasilika; CIPI, Amali. The impact of generic competitive strategies on organizational performance: the evidence from Albanian context. **European Scientific Journal**, [s. l.], v. 11, n. 28, 2015. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/236405520>. Acesso em: 05 jan. 2021.

ROUEN, Ethan. Rethinking measurement of pay disparity and its relation to firm performance. **The Accounting Review**, [s. l.], v. 95, n. 1, p. 343-378, 2020.

SALAZAR, Alberto R.; RAGGIUNTI, John. Why does executive greed prevail in the United States and Canada but not in Japan? The pattern of low CEO pay and high worker welfare in Japanese corporations. **The American Journal of Comparative Law**, [s. l.], v. 64, n. 3, p. 721-744, 2016. Disponível em: <https://academic.oup.com/ajcl/article-abstract/64/3/721/2682386>. Acesso em: 17 jul. 2019.

SANCHEZ-MARIN, Gregorio; BAIXAULI-SOLER, Samuel. TMT pay dispersion and firm performance: the moderating role of organizational governance effectiveness. **Journal of Management & Organization**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 436-459, 2015. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/tmt-pay-dispersion-and-firm-performance-the-moderating-role-of-organizational-governance-effectiveness>. Acesso em: 11 nov. 2019.

SCHULER, Randall S.; JACKSON, Susan E. Linking competitive strategies with human resource management practices. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 207-219, 1987. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1987.4275740?journalCode=amp>. Acesso em: 28 nov. 2019.

SCHUMACKER, Randall E.; LOMAX, Richard G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. 3. ed. [S. l.]: Routledge 2010.

SEGEV, Eli. A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 10, n. 5, p. 487-505, 1989. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250100507>. Acesso em: 23 out. 2019.

SENGUPTA, Sukanya; YOON, Yeongjoon. Moderating effect of pay dispersion on the relationship between employee share ownership and labor productivity. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 57, n. 5, p. 1083-1096, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21899>. Acesso em: 21 jun. 2019.

SHAPIRO, Susan P. Agency theory. **Annual review of sociology**, [s. l.], v. 31, 2005. Disponível em: https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.31.041304.122159?casa_token=mMRUhgqx8DYAAAAA%3ACjMI6puXyyF6IRd_oZpvQRWECfnTcIBT0rYoyuSeJ9AfejyHwWVgq6U5H25UChzfrn8IPC3KwTtNDc&journalCode=soc. Acesso em: 15 set. 2020.

SHAW, Jason D.; GUPTA, Nina; DELERY, John E. Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 23, n. 6, p. 491-512, 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.235>. Acesso em: 31 maio 2019.

SHAW, Jason D. Pay dispersion. **Annual Review Organization Psychology Organization Behavior**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 521-544, 2014. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091253>. Acesso em 13 abr. 2019.

SHAW, Jason D. Pay dispersion, sorting, and organizational performance. **Academy of Management Discoveries**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 165-179, 2015. Disponível em: <http://www.polyu.edu.hk/mm/jason/doc/AMD-2014-0045%20final.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2019

SHIN, Taekjin. Explaining pay disparities between top executives and nonexecutive employees: a relative bargaining power approach. **Social Forces**, [s. l.], v. 92, n. 4, p. 1339-1372, 2014. Disponível em: <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/92/4/1339/2235824>. Acesso em: 29 dez. 2019.

SIEGEL, Phyllis A.; HAMBRICK, D. C. Pay disparities within top management groups: Evidence of harmful effects on performance of high-technology firms. **Organization Science**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 259-274, 2005. Disponível em: <https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=1a362e6e-f450-47dc-af9b-385d7d74799e%40pdc-v-sessmgr03>. Acesso em: 27 out. 2019.

SIQUEIRA, Diego Dantas; MONTE, Paulo Aguiar. Diferenças geram ganhos? Uma análise do efeito da dispersão salarial entre os principais executivos e demais funcionários no desempenho das companhias abertas brasileiras. *In*: USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 20., 2020, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: USP, 2020. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20Usplnternational/ArtigosDownload/2177.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

SMIRNOVA, Aleksandra S.; ZAVERTIAEVA, Marina A. Which came first, CEO compensation or firm performance? The causality dilemma in European companies. **Research in International Business and Finance**, [s. l.], v. 42, p. 658-673, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0275531916302616>. Acesso em: 30 mar. 2019.

SONG, Ki K.; WHANG, Eunyung. Pay inequality and job satisfaction of law firms: the role of strategic positioning. **Journal of Accounting & Organizational Change**, [s. l.], 29 may. 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-07-2019-0080/full/html>. Acesso em: 20 jan. 2021.

SUMER, Kerem; BAYRAKTAR, Cahit Ali. Business Strategies and Gaps in Porter'S Typology. **Journal of Management Research**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 100-19, 2012. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44797243/1721-7304-1-PB.pdf?1460826870=&response-content>. Acesso em: 26 fev. 2021.

TEERATANSIRIKOOL, Luliya *et al.* Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], v. 63, n. 1&2, p. 168-184, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Yuosre_Badir/publication/236683330. Acesso em: 23 set. 2019.

TENHIÄLÄ, Aino; LAAMANEN, Tomi. Right on the money? The contingent effects of strategic orientation and pay system design on firm performance. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 39, n. 13, p. 3408-3433, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2953>. Acesso em: 23 out. 2019.

TETI, Emanuele; PERRINI, Francesco; TIRAPELLE, Linda. Competitive strategies and value creation: A twofold perspective analysis. **Journal of Management Development**, [s. l.], 7 out. 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-08-2012-0100/full/html>. Acesso em: 23 set. 2019.

TREVOR, Charlie O.; REILLY, Greg; GERHART, Barry. Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 55, n. 3, p. 585-610, 2012. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2006.0127>. Acesso em: 17 jan. 2020.

VAN ESSEN, Marc; OTTEN, Jordan; CARBERRY, Edward J. Assessing managerial power theory: A meta-analytic approach to understanding the determinants of CEO compensation. **Journal of Management**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 164-202, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206311429378>. Acesso em: 09 jan. 2020.

VENKATASUBRAMANIAN, Venkat. Fairness is an emergent self-organized property of the free market for labor. **Entropy**, [s. l.], v. 12, n. 6, p. 1514-1531, 2010. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1099-4300/12/6/1514>. Acesso em: 08 set. 2019.

WANG, Taiyuan; ZHAO, Bin; THORNHILL, Stewart. Pay dispersion and organizational innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. **Human Relations**, [s. l.], v. 68, n. 7, p. 1155-1181, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0018726715575359>. Acesso em: 06 jan. 2020.

WHEATON, Blair *et al.* Assessing reliability and stability in panel models. **Sociological Methodology**, [s. l.], v. 8, p. 84-136, 1977.

WISEMAN, Robert M.; GOMEZ-MEJIA, Luis. A behavioral agency model of managerial risk taking. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 133-153, 1998. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1998.192967>. Acesso em: 23 maio 2019.

WOLDRING, Klass. The ethics of Australian executive remuneration packages. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 14, n. 11, p. 937-947, 1995. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00882071>. Acesso em: 02 ago. 2019.

YANADORI, Yoshio; CUI, Victor. Creating incentives for innovation? The relationship between pay dispersion in R&D groups and firm innovation performance. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 34, n. 12, p. 1502-1511, 2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2071>. Acesso em: 18 maio 2019.

YANG, Hyuckseung; KLAAS, Brian S. Pay dispersion and the financial performance of the firm: Evidence from Korea. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 22, n. 10, p. 2147-2166, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2011.580182>. Acesso em: 03 jul. 2019.

ZOGLAMI, Faten. Does CEO compensation matter in boosting firm performance? Evidence from listed French firms. **Managerial and Decision Economics**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 143-155, 2021.

APÊNDICE A - TESTES DE NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----------------------------|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| Dispersão Salarial CEO_Trab | 0,287 | 1130 | 0,000 | 0,404 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors
Nível de significância $p > 0,05$.

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| ROA | 0,182 | 1130 | 0,000 | 0,664 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors
Nível de significância $p > 0,05$.

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| LN ativo | 0,032 | 1130 | 0,009 | 0,989 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors
Nível de significância $p > 0,05$.

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|------------------|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| LN idade empresa | 0,173 | 1130 | 0,000 | 0,876 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors
Nível de significância $p > 0,05$.

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------------------------|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| Produtividade do empregado | 0,298 | 1130 | 0,000 | 0,489 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors
Nível de significância $p > 0,05$.

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| RLC | 0,493 | 1130 | 0,000 | 0,044 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors
Nível de significância $p > 0,05$.

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| EAT | 0,217 | 1130 | 0,000 | 0,702 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Nível de significância $p > 0,05$.

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|-------|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| CPVRL | 0,199 | 1130 | 0,000 | 0,599 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Nível de significância $p > 0,05$.

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|------|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| ATRL | 0,409 | 1130 | 0,000 | 0,133 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Nível de significância $p > 0,05$.

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|------|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| DTRL | 0,366 | 1130 | 0,000 | 0,171 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Nível de significância $p > 0,05$.

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|-------|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| RLCPV | 0,263 | 1130 | 0,000 | 0,484 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Nível de significância $p > 0,05$.

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|----|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| CE | 0,217 | 1130 | 0,000 | 0,647 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Nível de significância $p > 0,05$.

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|----|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| MO | 0,457 | 1130 | 0,000 | 0,024 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Nível de significância $p > 0,05$.

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnova | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----|---------------------|------|-------|--------------|------|-------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| TCA | 0,188 | 1130 | 0,000 | 0,850 | 1130 | 0,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Nível de significância $p > 0,05$.

APÊNDICE B - TESTE DE COMPARAÇÃO DAS VARIÁVEIS ENTRE SETORES

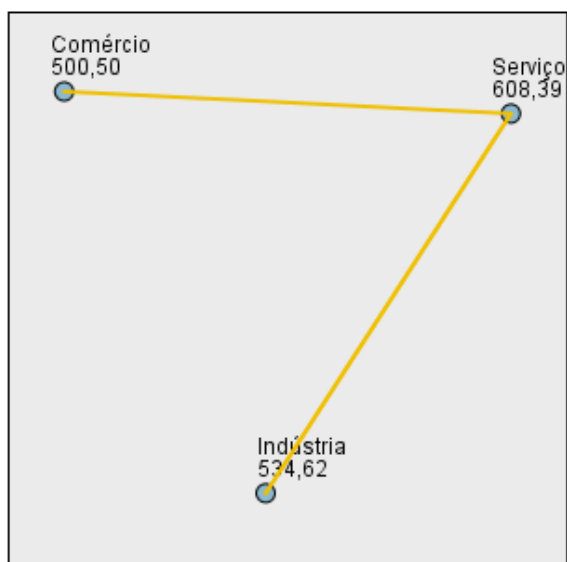
Resumo de Teste de Hipótese

| | Hipótese nula | Teste | Sig. | Decisão |
|---|---|---|------|---------------------------|
| 1 | A distribuição de NCA é a mesma entre as categorias de SET. | Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes | ,000 | Rejeitar a hipótese nula. |
| 2 | A distribuição de NCI é a mesma entre as categorias de SET. | Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes | ,000 | Rejeitar a hipótese nula. |
| 3 | A distribuição de DIS é a mesma entre as categorias de SET. | Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes | ,000 | Rejeitar a hipótese nula. |
| 4 | A distribuição de ROA é a mesma entre as categorias de SET. | Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes | ,000 | Rejeitar a hipótese nula. |
| 5 | A distribuição de LNA é a mesma entre as categorias de SET. | Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes | ,000 | Rejeitar a hipótese nula. |
| 6 | A distribuição de LNI é a mesma entre as categorias de SET. | Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes | ,000 | Rejeitar a hipótese nula. |
| 7 | A distribuição de PT é a mesma entre as categorias de SET. | Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes | ,000 | Rejeitar a hipótese nula. |
| 8 | A distribuição de LC é a mesma entre as categorias de SET. | Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes | ,000 | Rejeitar a hipótese nula. |
| 9 | A distribuição de DIF é a mesma entre as categorias de SET. | Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes | ,000 | Rejeitar a hipótese nula. |

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

VARIÁVEL NCA

Comparações Pairwise de SET



Cada nó mostra o posto médio de amostra de SET.

| Amostra1-Amostra2 | Estatística de Teste | Std. Erro | Erro Estatística de Teste | Sig. | Sig. Ajust. |
|--------------------|----------------------|-----------|---------------------------|------|-------------|
| Indústria-Serviço | -73,766 | 20,029 | -3,683 | ,000 | ,001 |
| Comércio-Serviço | -107,889 | 39,008 | -2,766 | ,006 | ,017 |
| Comércio-Indústria | -34,123 | 38,860 | -,878 | ,380 | 1,000 |

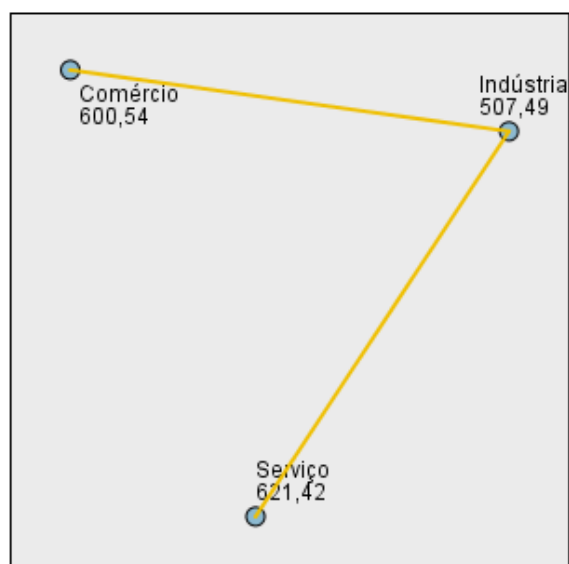
Cada linha testa a hipótese nula que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas.

São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05.

Valores de significância foram ajustados pela correção de Bonferroni para múltiplos testes.

VARIÁVEL NCI

Comparações Pairwise de SET



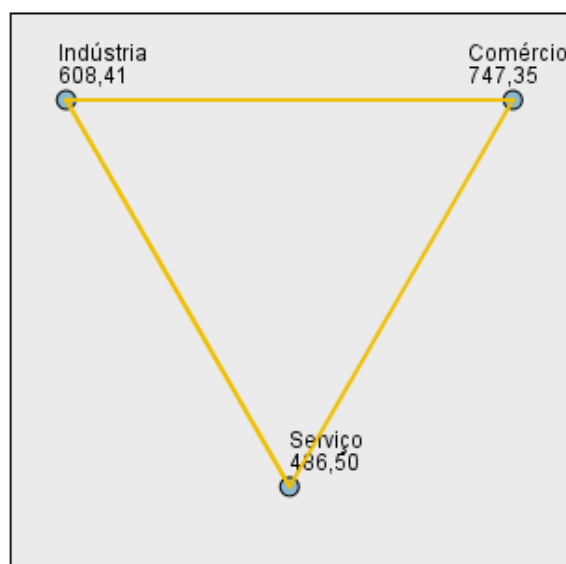
Cada nó mostra o posto médio de amostra de SET.

| Amostra1-Amostra2 | Estatística de Teste | Std. Erro | Erro Estatística de Teste | Sig. | Sig. Ajust. |
|--------------------|----------------------|-----------|---------------------------|------|-------------|
| Indústria-Serviço | -113,928 | 19,168 | -5,944 | ,000 | ,000 |
| Comércio-Serviço | -20,878 | 37,331 | -,559 | ,576 | 1,000 |
| Indústria-Comércio | 93,050 | 37,190 | 2,502 | ,012 | ,037 |

Cada linha testa a hipótese nula que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas.
São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05.
Valores de significância foram ajustados pela correção de Bonferroni para múltiplos testes.

VARIÁVEL DIS

Comparações Pairwise de SET



Cada nó mostra o posto médio de amostra de SET.

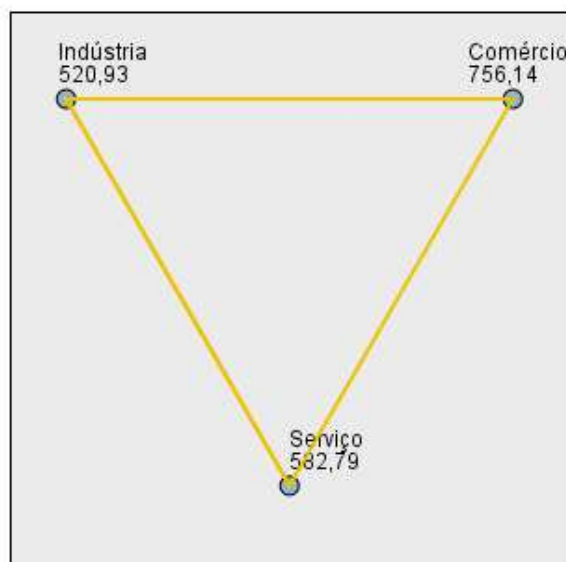
| Amostra1-Amostra2 | Estatística de Teste | Std. Erro | Erro Estatística de Teste | Sig. | Sig. Ajust. |
|---------------------------|----------------------|-----------|---------------------------|------|-------------|
| Indústria-Comércio | 138,939 | 38,958 | 3,566 | ,000 | ,001 |
| Serviço-Indústria | 121,907 | 20,120 | 6,059 | ,000 | ,000 |
| Serviço-Comércio | 260,846 | 39,126 | 6,667 | ,000 | ,000 |

Cada linha testa a hipótese nula que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas.

São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05. Valores de significância foram ajustados pela correção de Bonferroni para múltiplos testes.

VARIÁVEL ROA

Comparações Pairwise de SET



Cada nó mostra o posto médio de amostra de SET.

| Amostra1-Amostra2 | Estatística de Teste | Std. Erro | Erro Estatística de Teste | Sig. | Sig. Ajust. |
|--------------------|----------------------|-----------|---------------------------|------|-------------|
| Indústria-Serviço | -61,864 | 20,151 | -3,070 | ,002 | ,006 |
| Serviço-Comércio | 173,346 | 39,244 | 4,417 | ,000 | ,000 |
| Indústria-Comércio | 235,211 | 39,096 | 6,016 | ,000 | ,000 |

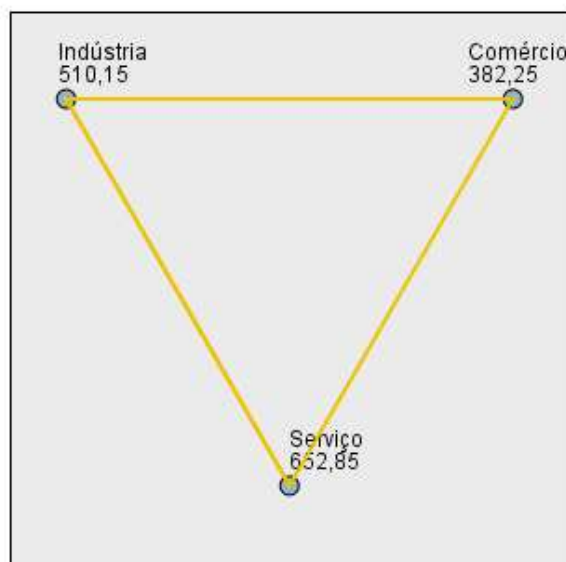
Cada linha testa a hipótese nula que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas.

São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05.

Valores de significância foram ajustados pela correção de Bonferroni para múltiplos testes.

VARIÁVEL LNA

Comparações Pairwise de SET



Cada nó mostra o posto médio de amostra de SET.

| Amostra1-Amostra2 | Estatística de Teste | Std. Erro | Erro Estatística de Teste | Sig. | Sig. Ajust. |
|--------------------|----------------------|-----------|---------------------------|------|-------------|
| Indústria-Serviço | -142,699 | 20,151 | -7,082 | ,000 | ,000 |
| Comércio-Serviço | -270,600 | 39,244 | -6,895 | ,000 | ,000 |
| Comércio-Indústria | -127,901 | 39,096 | -3,271 | ,001 | ,003 |

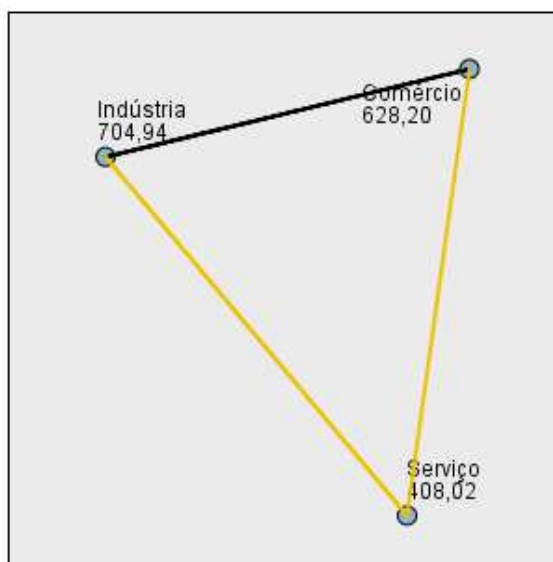
Cada linha testa a hipótese nula que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas.

São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05.

Valores de significância foram ajustados pela correção de Bonferroni para múltiplos testes.

VARIÁVEL LNI

Comparações Pairwise de SET



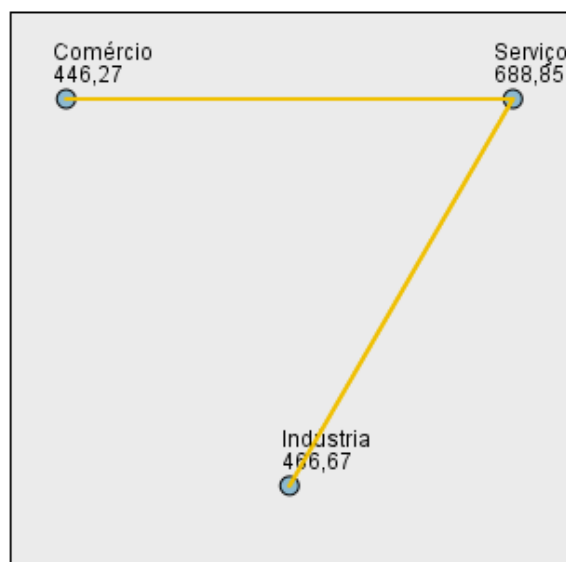
Cada nó mostra o posto médio de amostra de SET.

| Amostra1-Amostra2 | Estatística de Teste | Std. Erro | Erro Estatística de Teste | Sig. | Sig. Ajust. |
|--------------------|----------------------|-----------|---------------------------|------|-------------|
| Comércio-Indústria | -76,740 | 39,092 | -1,963 | ,050 | ,149 |
| Serviço-Comércio | 220,177 | 39,240 | 5,611 | ,000 | ,000 |
| Serviço-Indústria | 296,917 | 20,149 | 14,736 | ,000 | ,000 |

Cada linha testa a hipótese nula que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas.
São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05.
Valores de significância foram ajustados pela correção de Bonferroni para múltiplos testes.

VARIÁVEL PT

Comparações Pairwise de SET



Cada nó mostra o posto médio de amostra de SET.

| Amostra1-Amostra2 | Estatística de Teste | Std. Erro | Erro Estatística de Teste | Sig. | Sig. Ajust. |
|--------------------|----------------------|-----------|---------------------------|------|-------------|
| Indústria-Serviço | -222,182 | 20,151 | -11,026 | ,000 | ,000 |
| Comércio-Serviço | -242,574 | 39,244 | -6,181 | ,000 | ,000 |
| Comércio-Indústria | -20,392 | 39,096 | -,522 | ,602 | 1,000 |

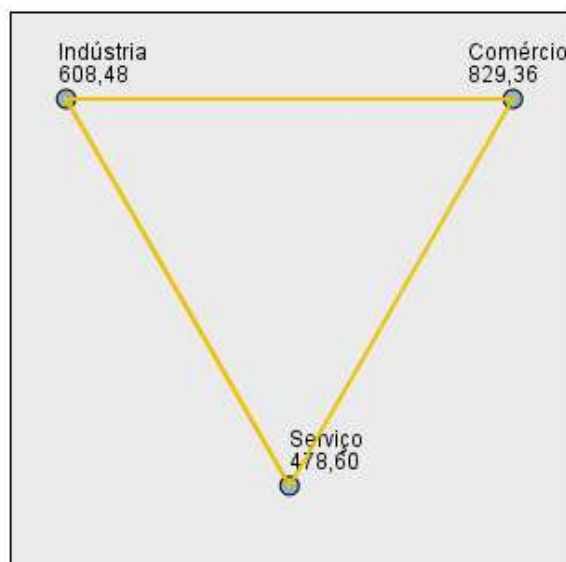
Cada linha testa a hipótese nula que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas.

São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05.

Valores de significância foram ajustados pela correção de Bonferroni para múltiplos testes.

VARIÁVEL LC

Comparações Pairwise de SET



Cada nó mostra o posto médio de amostra de SET.

| Amostra1-Amostra2 | Estatística de Teste | Std. Erro | Erro Estatística de Teste | Sig. | Sig. Ajust. |
|--------------------|----------------------|-----------|---------------------------|------|-------------|
| Indústria-Comércio | 220,879 | 39,096 | 5,650 | ,000 | ,000 |
| Serviço-Indústria | 129,885 | 20,151 | 6,446 | ,000 | ,000 |
| Serviço-Comércio | 350,764 | 39,244 | 8,938 | ,000 | ,000 |

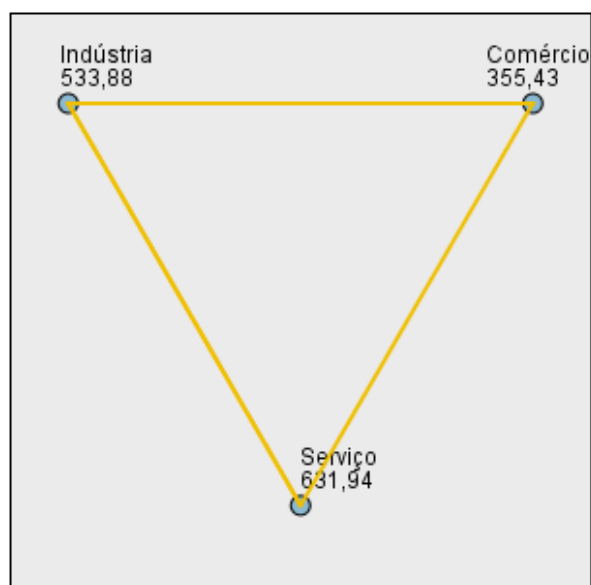
Cada linha testa a hipótese nula que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas.

São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05.

Valores de significância foram ajustados pela correção de Bonferroni para múltiplos testes.

VARIÁVEL DIF

Comparações Pairwise de SET



Cada nó mostra o posto médio de amostra ...

| Amostra1-Amostra2 | Estatística de Teste | Std. Erro | Erro Estatística de Teste | Sig. | Sig. Ajust. |
|--------------------|----------------------|-----------|---------------------------|------|-------------|
| Comércio-Serviço | -276,512 | 39,244 | -7,046 | ,000 | ,000 |
| Indústria-Serviço | -98,061 | 20,151 | -4,866 | ,000 | ,000 |
| Comércio-Indústria | -178,451 | 39,096 | -4,564 | ,000 | ,000 |

Cada linha testa a hipótese nula que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas.

São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05. Valores de significância foram ajustados pela correção de Bonferroni para múltiplos testes.