

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

**MATIÉL CHEROBINI**

**ANÁLISE DO CONTROLE ACIONÁRIO FAMILIAR NAS CARACTERÍSTICAS DA  
REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO**

**São Leopoldo  
2018**

Matiél Cherobini

**ANÁLISE DO CONTROLE ACIONÁRIO FAMILIAR NAS CARACTERÍSTICAS DA  
REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre 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

São Leopoldo

2018

C522a Cherobini, Matiel

Análise do controle acionário familiar nas características da remuneração por desempenho / Matiel Cherobini. – 2018.  
81 f.

Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) –  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Campus de São  
Leopoldo, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl.

1. Remuneração por desempenho. 2. Empresa familiar. 3.  
Teoria de agência. I. Diehl, Carlos Alberto. II. Título.

CDU 657

Catlogação na fonte: Bibliotecária Jetlin da Silva Maglioni CRB 10/2462

## RESUMO

A Teoria de Agência postula que alguns problemas surgem a partir da relação entre principal e agente, originados, entre outros, pelo autointeresse ou por diferentes objetivos entre as partes. Uma das ferramentas que pode ser utilizada para minimizar esta dificuldade é a remuneração por desempenho, pois ao se atrelar a remuneração dos gestores ao mesmo, estes tendem a buscar um melhor resultado para a organização. A existência de uma família inserida nas organizações tem-se demonstrado capaz de influenciar nos valores e formas de realizar a remuneração por desempenho, interferindo em suas características. Diante deste contexto, o presente estudo teve como objetivo geral analisar a influência da inserção familiar nas características do sistema de remuneração por desempenho utilizado como controle de gestão. Para tal, se delineou uma pesquisa de caráter descritivo e quantitativo, utilizando-se o método hipotético-dedutivo. A população da pesquisa formou-se de todas as empresas listadas na BM&FBovespa no ano de 2017 e a coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário (*survey*) e também pela utilização de pesquisa documental. A análise dos dados deu-se por meio de estatística descritiva e inferência estatística. As técnicas utilizadas na análise de dados foram a análise fatorial, na qual foram originados cinco fatores latentes e análise de *clusters* originando três diferentes *clusters*. Posteriormente foram testadas as hipóteses 1, 2, 3 e 4 pela utilização da correlação de *Spearman*, porém, não foi possível comprova-las pela inexistência de significância estatística. Adicionalmente, realizou-se a separação da amostra em dois grupos, familiar e não familiar, sendo possível identificar diferenças estatisticamente significantes entre os grupos para os fatores “comprometimento de longo prazo” e “motivação intrínseca”. Os resultados sugerem que o controle familiar interfere em algumas características da remuneração por desempenho.

**Palavras chave:** Remuneração por desempenho. Empresa familiar. Teoria de agência.

## **ABSTRACT**

The Agency Theory understands that some problems arise from the relationship between principal and agent originated, among others, by self-interest or by different objectives between the parties. One of the tools that can be used to minimize this difficulty is the performance compensation, because when it is linked to the managers' remuneration, they tend to seek a better result for the organization. The existence of a family inserted in the organizations has been shown able to influence in the values and ways to accomplish the remuneration by performance, interfering in its characteristics. In view of this context, this study had as general objective to analyze the influence of the family insertion on the characteristics of the performance compensation system used as management control. With this purpose, a descriptive and quantitative research was delineated, using the hypothetical-deductive method. The survey population was formed of all companies listed on the BM & FBovespa in the year 2017 and the data were collected through the application of a questionnaire (survey) and also the use of documentary research. The data analysis was made using descriptive statistics and statistical inference. The techniques used in data analysis were the factorial analysis, which originated five latent factors and cluster analysis resulting in three different clusters. Subsequently hypotheses 1, 2, 3 and 4 were tested by using the Spearman correlation, however, it was not possible to prove it by the lack of statistical significance. In addition, the sample was separated into two groups, familiar and unfamiliar, and it was possible to identify statistically significant differences between the groups for the factors "long-term commitment" and "intrinsic motivation". The results suggest that family control interferes with some performancecompensation features.

**Key words:** Pay for performance. Family business. Agency theory.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características da RPD .....	26
Quadro 2: Classificação de empresas familiares em estudos anteriores .....	28
Quadro 3 – Estudos sobre RPD em empresas familiares .....	31
Quadro 4: Autores que embasam o desenvolvimento das questões .....	35

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos respondentes da pesquisa.....	34
Tabela 2: Estatística descritiva.....	40
Tabela 3: Frequência das respostas das questões demográficas (Q32 a Q36).....	43
Tabela 4: Correlação entre as variáveis da pesquisa.....	45
Tabela 5: Matriz de componentes rotativa ( <i>varimax</i> ).....	49
Tabela 6: Fatores, variáveis, autovalores, variâncias e confiabilidade dos fatores ...	50
Tabela 7: <i>Clusters</i> .....	55
Tabela 8: Frequência das questões demográficas Q32 a Q36 para os <i>cluster</i> .....	56
Tabela 9: Correlação entre os fatores e o controle familiar.....	60
Tabela 10: Comparação entre as empresas familiares e não familiares.....	62

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Circulos existentes em empresas com e sem inserção familiar .....	13
Figura 2: Fluxo da pesquisa .....	16

## LISTA DE SIGLAS

AC	Análise de <i>Cluster</i>
AF	Análise Fatorial
EVA	<i>Economic Value Added</i>
KMO	<i>Kaiser Meyer Olin</i>
RPD	Remuneração por Desempenho

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	11
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS .....	14
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	14
1.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 TEORIA DE AGÊNCIA.....	18
2.2 CONTROLE DE GESTÃO.....	20
<b>2.2.1 Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.2 Remuneração por Desempenho (RPD)</b> .....	<b>22</b>
2.3 EMPRESA FAMILIAR .....	27
2.4 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES.....	30
2.5 ESTUDOS RELACIONADOS.....	31
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	33
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	34
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	38
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA.....	40
4.2 ANÁLISE FATORIAL (AF).....	44
<b>4.2.1 Fator 1: Comprometimento de Longo Prazo</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2.2 Fator 2: Utilização da RPD</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2.3 Fator 3: Atributos da RPD</b> .....	<b>52</b>
<b>4.2.4 Fator 4: Motivação Extrínseca</b> .....	<b>52</b>
<b>4.2.5 Fator 5: Motivação Intrínseca</b> .....	<b>53</b>
4.3 ANÁLISE DE <i>CLUSTERS</i> (AC).....	54
<b>4.3.1 Cluster 1: Utilização RPD Alta Intensidade</b> .....	<b>57</b>
<b>4.3.2 Cluster 2: Utilização RPD Média Intensidade</b> .....	<b>57</b>
<b>4.3.3 Cluster 3: Utilização RPD Baixa Intensidade</b> .....	<b>58</b>

4.4 TESTE DE HIPÓTESES .....	59
5 CONCLUSÕES .....	65
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A – QUESTÕES DA PESQUISA.....	73
APÊNDICE B – FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS DAS QUESTÕES 1 A 30 .....	78
APÊNDICE C – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA.....	79
APÊNDICE D – DENDOGRAMA.....	80

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com o crescimento das organizações e a pulverização de sua propriedade, passa a existir uma separação entre propriedade e controle das empresas. Tal separação dá origem a uma relação de agência entre as partes, havendo, de um lado, os proprietários da empresa (principal) e, de outro, seus gestores (agentes). A teoria que busca descrever o relacionamento entre principal e agente nas trocas econômicas é chamada de Teoria de Agência. (JENSEN; MECKLING, 1976).

Podendo ser compreendida como um complemento a teoria dos incentivos, a qual denota que os funcionários não gostam de trabalhar e por isso devem ser incentivados. (ELLINGSEN; JOHANNESSON, 2008). A teoria de agência postula que o principal detém poder sobre o agente, dando origem à relação de agência. Cabe ressaltar que o bem-estar do principal é influenciado pelas decisões do agente. (JENSEN; MECKLING, 1976). Alguns problemas são ocasionados na relação de agência, entre eles: diferentes níveis de aversão ao risco entre os envolvidos; existência de assimetria informacional (EISENHARDT, 1989); e diferentes objetivos entre principal e agente. (JENSEN, 1994).

A aversão ao risco ocorre porque o principal possui a capacidade de pulverizar seus investimentos, tendo relação com diversas organizações, enquanto o agente possui ligação com apenas uma organização, tornando seu investimento altamente concentrado. (EISENHARDT, 1989). A assimetria da informação surge quando, em uma transação, uma das partes possui informações diferentes da outra. (HAUGEN; SENBET, 1979). Desta forma, pode ser difícil e caro ao principal acompanhar as ações executadas pelo agente. (EISENHARDT, 1989).

A diferença entre objetivos do principal e agente pode ser compreendida a partir do pressuposto de que cada indivíduo possui seus próprios interesses, os quais ocasionam conflito, pelo menos em algumas questões, no momento em que forem realizadas atividades cooperativas. (JENSEN, 1994). Para estimular a congruência entre as partes, as organizações utilizam diferentes formas de controle da gestão, buscando moldar as decisões dos gestores ao interesse da empresa. (MARQUEZAN, 2012). Cabe ressaltar que os executivos possuem uma quantidade ilimitada de oportunidades. (SIMONS, 2013).

O controle de gestão busca formas de mitigar os problemas de agência existentes em função da distância entre principal e agente, indicando quais os rumos das decisões do executivo. Recai, então, sobre o controle de gestão, a tarefa de monitorar e direcionar as ações das organizações e seus gestores em prol da estratégia, indicando quais objetivos e oportunidades devem ser escolhidas, reduzindo a indecisão e aumentando a eficácia dessas. (MARQUEZAN, 2012).

O processo de controle da gestão começa pelo planejamento estratégico, seguido da elaboração do orçamento e avaliação de desempenho. (ANTHONY, GOVINDARAJAN, 2008). Desta forma, os sistemas de controle de gestão, devem, desde o planejamento até a avaliação de desempenho, estar alinhados com os objetivos da organização, sob pena de, se não estiverem, não serem atingidos tais objetivos. (MARQUEZAN, 2012).

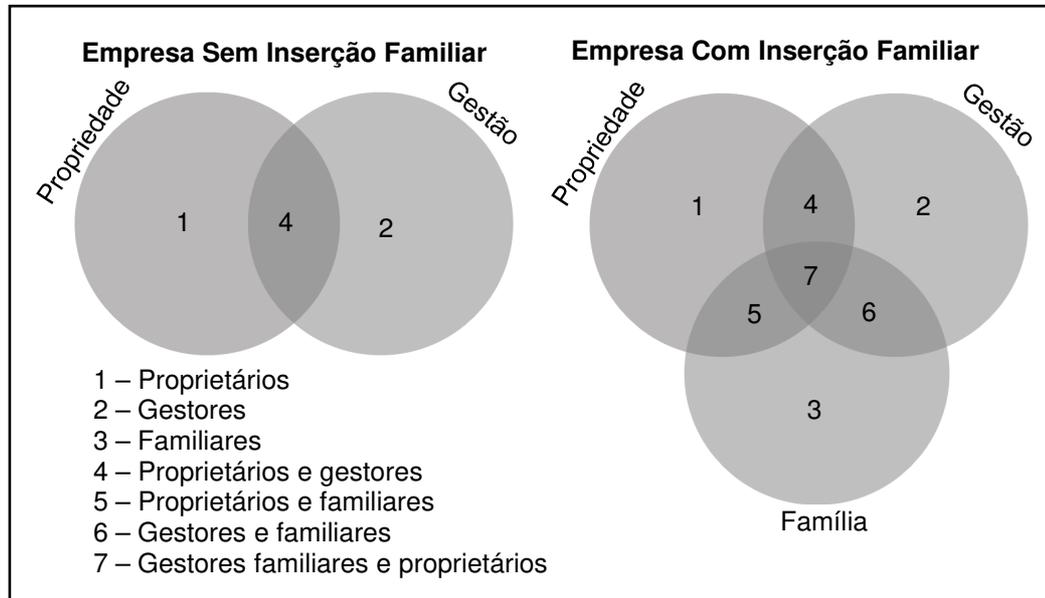
O direcionamento das ações da gestão em prol da organização pode ser feito por meio de incentivos adequados para o agente e, também, pelo seu monitoramento (JENSEN; MECKLING, 1976), haja vista que, em alguns casos, as decisões mais acertadas sob a ótica do principal estão em direção oposta à retribuição de colegas, funcionários, comunidades, políticos, etc. Assim, é necessário incentivar os gestores para que as decisões tomadas sejam de interesse da organização e não do seu próprio. (JENSEN, 1994).

Dentre as ferramentas que o controle de gestão pode utilizar está a RPD. (LANGFIELD-SMITH, 1997). Estudos sobre a RPD tem sido realizados em empresas com inserção familiar. Por meio deles, constataram-se menores níveis de assimetria informacional (MARQUEZAN, 2012), diferenças na quantidade de remuneração e no nível de sensibilidade ao desempenho da empresa. (GOMEZ-MEJIA; LARRAZA-KINTANA; MAKRI, 2003; McCONAUGHY, 2000; MICHIELS *et al.*, 2012). Trabalhos complementares explicam tais diferenças em função da quantidade de membros da família envolvidos na gestão (COMBS *et al.*, 2010) e no controle da empresa (CHENG; LIN; WEI, 2015).

As diferenças podem surgir, também, em função de uma maior quantidade de interessados existentes nas empresas com inserção familiar. (ALMEIDA-SANTOS *et al.*, 2013). O principal modelo conceitual do negócio familiar consiste em três círculos. Este modelo apresenta a empresa familiar como um sistema formado por três subsistemas sobrepostos, cada um com seus interesses. (GERSICK *et al.*, 1999). A Figura 1 mostra o modelo dos três círculos existente

nas empresas onde existe uma família ligada à mesma, em contraponto ao modelo existente em empresas sem ligação familiar.

Figura 1: Circulos existentes em empresas com e sem inserção familiar



Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (1999) e IBCG (2014).

A existência de um terceiro círculo de envolvidos na organização altera a formatação de propriedade e controle exposta originalmente pela Teoria de Agência, dando origem a uma relação de agência entre proprietários familiares e não familiares. (ALI; CHEN; RADHAKRISHNAN, 2007). Esta relação tende a ser mais nítida na medida em que a família tiver uma maior inserção dentro da organização. Contudo, os problemas de agência continuam existindo. (MICHIELS *et al.*, 2012).

Esta nova relação de agência aumenta a quantidade de envolvidos na organização (GOMEZ-MEJIA; MAKRI; LARRAZA-KINTANA, 2010) e, por vezes, as famílias também não possuem a mesma capacidade de diversificar seus investimentos quanto os demais investidores, ocasionando uma maior aversão ao risco, o que pode diferenciar as diversas estratégias de negócio em empresas com inserção familiar. Por sua vez, as estratégias definem o funcionamento da organização e seus sistemas. Dentre estes, a RPD. Cabe ressaltar que compreender a influência das famílias nas organizações é relevante, pois, pesquisas anteriores mostram que proprietários familiares possuem objetivos diferentes dos não familiares. (JASKIEWIC *et al.*, 2017).

Embora estudos anteriores tenham mostrado diferenças na RPD em empresas com participação familiar, estes não analisam suas características, as

quais podem explicar tais diferenças. Desta forma, investigar a RPD permite identificar e analisar padrões em suas características quando utilizada como controle de gestão em empresas com inserção familiar.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Qual a influência da inserção familiar nas características da remuneração por desempenho?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da inserção familiar nas características do sistema de remuneração por desempenho utilizado como controle de gestão.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, têm-se como objetivos específicos:

- a) caracterizar o nível de inserção familiar nas empresas;
- b) determinar as características da remuneração por desempenho;
- c) analisar as características do sistema de remuneração por desempenho pelo nível de inserção familiar.

## 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Estudos anteriores têm abordado a temática RPD em empresas com inserção familiar (CHENG; LIN; WEI, 2015; COMBS *et al.*, 2010; GOMEZ-MEJIA; LARRAZA-KINTANA; MAKRI, 2003; McCONAUGHY, 2000; MICHIELS *et al.*, 2012), porém, estes a avaliam sob uma perspectiva financeira, relacionando a RPD com resultados, sensibilidade ao desempenho e proximidade do executivo com a família controladora.

No entanto, observa-se uma lacuna ao se trabalhar a RPD na perspectiva de usuários internos, sob a ótica do controle de gestão. Quanto a esta perspectiva, há o trabalho de Marquezan (2012), que avalia a remuneração variável de executivos por

meio de um estudo de caso único. Destarte, continuar os estudos sob a RPD, utilizada como controle de gestão, com amostras mais robustas torna-se relevante, pois, é possível identificar padrões nestas características.

O estudo agrega valor à literatura existente sobre empresas com inserção familiar e a RPD. Os resultados da pesquisa identificam implicações teóricas, práticas e sociais, tanto para o meio acadêmico como para as empresas pesquisadas. A pesquisa fornece evidências empíricas sob as características da RPD em empresas com inserção familiar no cenário brasileiro, proporcionando uma discussão teórica e prática sobre a Teoria de Agência em um novo contexto (empresas com inserção familiar).

Pesquisas sobre organizações familiares demonstram-se relevantes em função dos números que estas representam: 33% das empresas americanas e 40% das francesas e alemãs com faturamento maior de 1 bilhão de dólares por ano. Na Ásia e no Brasil tais números são ainda mais relevantes, representando mais de 45% destas empresas. (THE ECONOMIST, 2015).

A pesquisa ora iniciada ainda se ampara em estudos anteriores, que têm demonstrado diferenças no desempenho de empresas com inserção familiar em comparação às não familiares. (ALI; CHEN; RADHAKRISHNAN, 2007; ISHAK *et al.*, 2011; LOHE; CALABRÒ, 2017). Desta forma, sendo os sistemas de incentivo capazes de influenciar no desempenho das organizações, compreender as características da RPD fornece subsídios para ajudar a explicar tais diferenças.

## 1.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

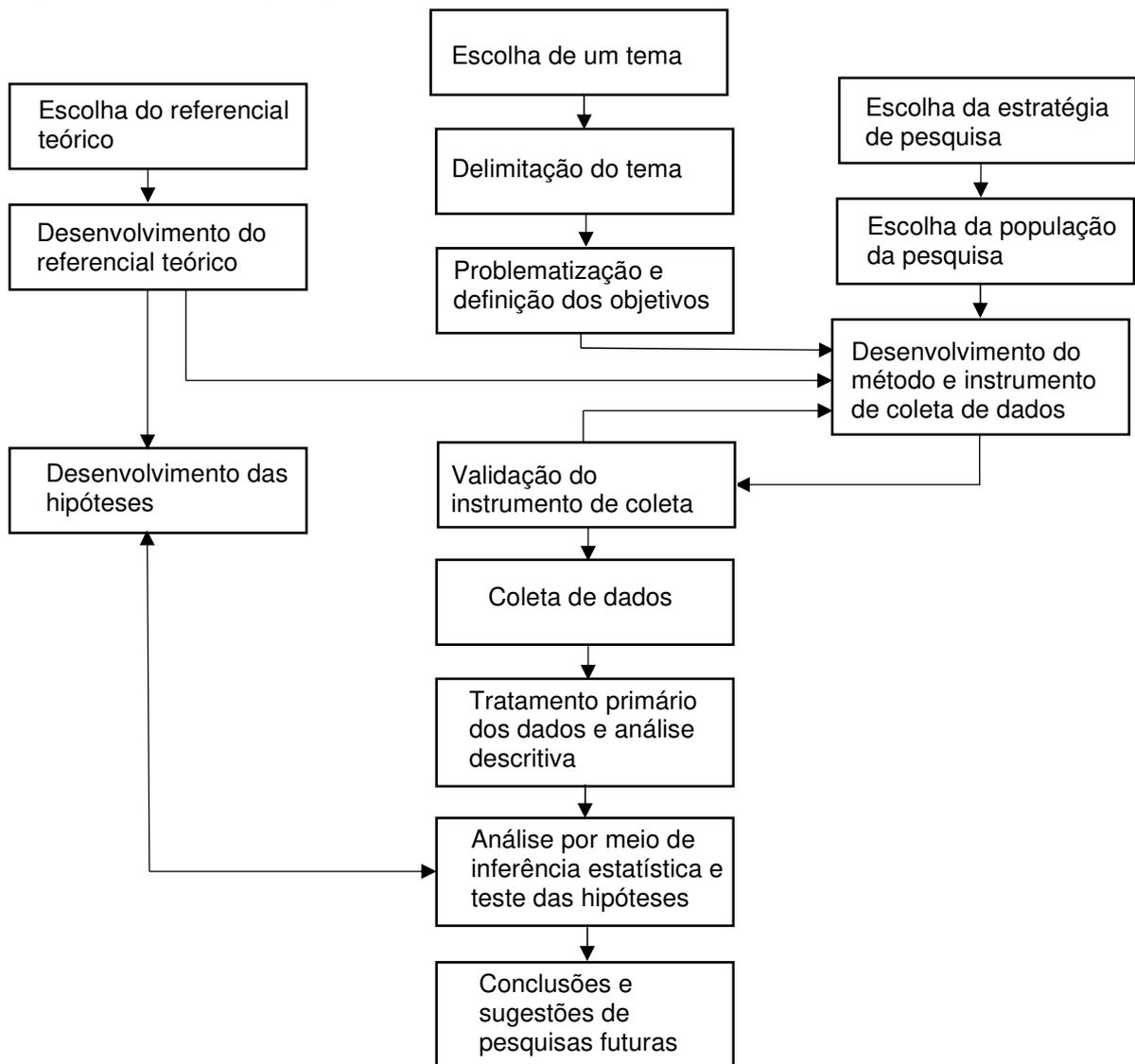
A RPD pode ser influenciada por diversos fatores como, por exemplo, mercados favorecidos, legislações trabalhistas, formas de remuneração com vistas à redução de impostos e convenções de sindicatos trabalhistas, que podem afetar a escolha das formas de remuneração. Todavia, não é intenção deste estudo observar como estes fatores afetam a remuneração, mas sim, busca-se compreender a RPD no contexto da Teoria de Agência e como forma de controle da gestão.

São diversas as características da RPD, não sendo possível avaliar a todas. Para tal, a partir do referencial teórico, definiram-se as características consideradas relevantes ao objetivo do estudo. As características são detalhadas no capítulo 2, no tópico que aborda a RPD. Já em relação ao controle da gestão, apresenta uma

amplitude maior que a abordada nessa pesquisa, de forma que a RPD não é a única maneira de se exercer influência sobre o agente. Entretanto, ao se delimitar os objetivos da pesquisa, optou-se por não adentrar neste viés teórico.

A literatura apresenta diferentes definições sobre empresas familiares. Sendo assim, para a definição de empresa familiar, realizou-se uma busca na literatura sobre as mesmas e, haja vista a inexistência de um único critério para sua classificação (mesmo no cenário brasileiro) optou-se por duas maneiras de classificação diferentes visando maior possibilidade de análises. As formas de classificação são explanadas no capítulo da metodologia. Visando melhor delinear as etapas abordadas na pesquisa e demonstra o seu escopo, é apresentada na Figura 2 o fluxograma da pesquisa.

Figura 2: Fluxo da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, esta pesquisa é desenvolvida de forma vinculada ao grupo de pesquisas Implementação e Controle Estratégicos, sob a supervisão do orientador desta dissertação, na linha de pesquisa de Controle de Gestão do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo do referencial teórico possibilita a investigação inicial sobre os temas necessários à realização do estudo. Neste, são abordados os assuntos que possuem relação com a investigação proposta, que objetiva analisar as características da RPD utilizada como controle de gestão em empresas com inserção familiar.

Para tanto, parte-se da Teoria de Agência, na sequência aborda-se o tema Controle de Gestão, com os subtópicos Avaliação de Desempenho e Remuneração por Desempenho, posteriormente, tem-se o tópico Empresa Familiar, seguido do Desenvolvimento das Hipóteses e, por fim, os Estudos Relacionados.

### 2.1 TEORIA DE AGÊNCIA

Há uma correlação positiva entre o tamanho da organização e a pulverização de sua propriedade. (BERLE; MEANS, 1991). A partir do aumento do tamanho das organizações, inicialmente, os gerente-proprietários passaram a desempenhar um leque maior de atividades, possuindo, assim, mais poder sob o seu controle. (CAMARGOS; COUTINHO, 2008). Em um segundo estágio há a retirada dos proprietários da gestão, ocasionando a separação da propriedade e controle.

A partir desta separação se origina uma relação de agência entre as partes. Esta relação pode ser definida como um contrato em que uma ou mais pessoas (o principal) contrata/m outra (o agente) para realizar algum serviço em seu nome, envolvendo delegar autoridade para tomada de decisões. Cabe frisar que o bem-estar do principal é influenciado pelas decisões do agente. (JENSEN; MECKLING, 1976). A relação de agência origina alguns problemas, chamados de problemas de agência, os quais, por sua vez, geram custos de agência. (EISENHARDT, 1988).

A teoria que pressupõe a relação, problemas, bem como os custos existentes entre o principal e agente é denominada Teoria de Agência. (JENSEN; MECKLING, 1976). Um dos problemas existentes na relação de agência, que a teoria descreve, é a dificuldade existente para o principal em verificar as atitudes do agente e suas consequências. A impossibilidade do principal em acompanhar as ações do agente dá origem à assimetria informacional na relação. (EISENHARDT, 1989).

A assimetria da informação surge quando, em uma transação, uma das partes possui mais informações do que a outra. (HAUGEN; SENBET, 1979). Neste quesito, o agente pode não estar revelando ao principal todas as informações que possui, ou, então, exagerar as qualidades positivas de seu desempenho. (LELAND; PYLE, 1977). As informações relacionadas à organização não se limitam a dados mecanizados e imparciais, mas sim, em uma mensagem útil à tomada de decisão. (ESPEJO; DACIÊ, 2016).

Um segundo problema na relação entre principal e agente surge a partir de diferentes níveis de aversão ao risco. (EISENHARDT, 1989). Essa aversão ocorre quando um indivíduo é exposto a uma quantidade de riscos que não está disposto assumir, ou seja, ocorre quando o indivíduo evita um negócio em função de um retorno incerto. (LAFFONT; MARTIMORT, 2001).

Diferentes níveis de aversão ao risco surgem, pois, principal e agente o absorvem de forma diferente. Pode-se considerar que o principal é neutro ao risco, visto que o mesmo pode diversificá-lo, mantendo diferentes investimentos, ocasionando pulverização de seu risco. (SAAM, 2007). Por outro lado, o agente é avesso ao risco, tendo em vista que seus retornos estão ligados a apenas uma relação particular junto à empresa que o contrata, não sendo possível pulverizar seus investimentos, acarretando, conseqüentemente, maior aversão ao risco. (LINDER; FOSS, 2013).

A Teoria de Agência também pressupõe a existência de diferentes objetivos entre principal e agente. (JENSEN; MECKLING, 1976). Divergências surgem, pois, muitas vezes, as decisões mais acertadas, sob a ótica do principal, opõem-se à retribuição de colegas, funcionários, comunidades, políticos, etc. (JENSEN, 1994). Outro ponto que pode convergir na existência de diferentes objetivos entre principal e agente é o próprio conflito quanto aos níveis de risco que se deseja assumir. (BENDICKSON *et al.*, 2016).

Assim, a Teoria de Agência compreende que o ser humano está sempre preocupado com seu interesse próprio e, como os membros da organização não possuem, necessariamente, os mesmos interesses, surgem conflitos. (DION, 2016). Enquanto o principal busca maximizar seu retorno, o agente busca maximizar sua renda. (BENDICKSON *et al.*, 2016). Um maior esforço do agente resulta em maior resultado. Enquanto o principal espera do agente o máximo de esforço pela menor renda possível, o agente procura maximizar sua renda com o mínimo de esforço. (SAAM, 2007).

O principal pode limitar divergências de seu interesse estabelecendo incentivos adequados ao agente e mediante monitoramentos. Tais ações geram custos de agência, estes podem ser classificados em três tipos (JENSEN; MECKLING, 1976):

- a) despesas de monitoramento, são os gastos incorridos pelo principal, visando medir e observar o comportamento do agente, bem como controlá-lo por meio de restrições orçamentárias, regras de funcionamento, etc;
- b) despesas de ligação por parte do agente, são os gastos incorridos pelo principal, visando que os objetivos do agente sejam harmonizados aos seus;
- c) perda residual, são os gastos que não podem ser classificados nos itens anteriores, como as despesas arcadas pelo principal por uma decisão oportunista por parte do agente.

Cabe destacar que em empresas familiares a formatação de propriedade e controle exposta originalmente pela Teoria de Agência, é alterada, dando origem a uma relação de agência entre proprietários familiares e não familiares. (ALI; CHEN; RADHAKRISHNAN, 2007). Esta nova relação de agência aumenta a quantidade de envolvidos na organização (GOMEZ-MEJIA; MAKRI; LARRAZA-KINTANA, 2010), o que pode diferenciar as diversas estratégias de negócio em empresas com inserção familiar. Por sua vez, as estratégias definem o funcionamento da organização e seus sistemas. Dentre estes, controle de gestão.

Os sistemas de controle de gestão realizam o monitoramento das ações e estabelecem incentivos com vistas a melhorar a ligação entre principal e agente. Tal ligação objetiva mitigar as diferenças entre seus objetivos, além de diminuir os conflitos de agência. (LANGFIELD-SMITH, 1997).

## 2.2 CONTROLE DE GESTÃO

Os sistemas de controle da gestão proporcionam um meio para que haja cooperação entre os objetivos individuais de diversos atores envolvidos na organização, de forma a canalizar seus esforços em direção a um conjunto específico de metas organizacionais. (OUCHI, 1979). Neste quesito, buscam assegurar que os limitados recursos que a organização possui sejam utilizados de

maneira eficiente, proporcionando a execução da estratégia empresarial e atingindo seus objetivos. (LANGFIELD-SMITH, 1997).

Os controles podem ser classificados em formais e informais. Os formais incluem regras e operações padrões como sistemas de orçamento. São componentes mais visíveis e objetivos do sistema de controle de gestão. Possuem natureza de *feedback*, tendo, muitas vezes, orientação financeira, e visam assegurar que resultados específicos sejam alcançados, envolvendo, tanto controle quanto ações corretivas. Controles informais não estão projetados de maneira consciente, dessa forma, por vezes, derivam da cultura organizacional. (LANGFIELD-SMITH, 1997). Em muitas ocasiões, os controles formais podem ter origem em controles informais. (OUCHI, 1979).

Existem três principais motivos para o estabelecimento desses sistemas, quais sejam: coordenar os esforços de todos que trabalham na organização, em particular obtendo um acordo entre gestores nos diferentes níveis de hierarquia sobre os planos e estratégias que irão orientar as decisões e ações; identificar se os objetivos acordados são possíveis de serem atingidos, possibilitando a realização de intervenções se necessárias e; no contexto da Teoria de Agência, realizar uma harmonização entre os objetivos do principal e agente. (GOOLD; QUINN, 1990).

Para que os sistemas de controle de gestão influenciem os membros da organização a seguirem a estratégia, estes podem seguir algumas etapas: a) planejar o que a organização deve fazer; b) coordenar as atividades de toda a organização; c) comunicar a informação; d) avaliar a informação; e) decidir sobre quais ações tomar; f) influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

### **2.2.1 Avaliação de Desempenho**

O objetivo central de um sistema de avaliação de desempenho é o de analisar se as estratégias propostas pela alta administração estão sendo alcançadas. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Um sistema de avaliação de desempenho deve ser desenvolvido explicitamente para suportar a estratégia de uma empresa e conduzi-la a um desempenho superior, suportado pelo ganho em vantagem competitiva. (LANGFIELD-SMITH, 1997).

O sistema de avaliação de desempenho auxilia no diagnóstico, na coordenação e no monitoramento das atividades da organização (ATKINSON *et al.*,

2000), possuindo um papel importante para o alcance dos objetivos estratégicos. (UYAR, 2010). No entanto, para que seja eficaz, deve seguir critérios de medição e de avaliação bem definidos, sob pena de se não o fizer apresentar dados distorcidos para o planejamento e controle das atividades. (NEELY *et al.*, 1997).

Fernandes e Mazzioni (2015) estruturam o sistema de avaliação de desempenho em três etapas: a primeira consiste na mensuração do desempenho, demonstrando quais os resultados da organização; a segunda compreende a avaliação do desempenho, momento em que se faz a comparação dos resultados obtidos com os esperados, ou, então, com fatores externos; e a terceira compreende o diagnóstico e a ação. Nesta fase realizam-se análises dos resultados obtidos e são tomadas as medidas necessárias para a correção dos resultados não satisfatórios.

Para uma organização mensurar o seu desempenho e posteriormente avaliá-lo, diagnosticá-lo e tomar as ações corretivas, é indispensável a utilização de indicadores de desempenho. (CALLADO; CALLADO; ANDRADE, 2008). São os indicadores que tornam possível modelar e analisar as condições de um processo, devendo representar todas as suas dimensões a fim de que, a sua avaliação sirva de apoio à decisão. (FRANCESCHINI *et al.*, 2008).

Os indicadores de desempenho podem ser utilizados em diferentes níveis dentro de uma empresa, como o desempenho global, a análise do lançamento de um novo produto, a análise de projetos, entre outros. (MOLINA-CASTILLO; MUNUERA-ALEMÁN, 2009). Assim, a partir da análise desejada, deve ser realizada uma definição adequada dos indicadores para que proporcionem melhoria direta e indireta no desempenho. (MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2012).

A avaliação de desempenho pode ser utilizada para realizar o acompanhamento das ações dos gestores e observar se estas estão sendo realizadas de acordo com o interesse da organização, sendo uma ferramenta de monitoração. (JENSEN; MECKLING, 1976). Outra maneira de buscar que os objetivos da gestão sejam os mesmos da organização é atrelando a remuneração da gestão ao desempenho obtido, originando à RPD. (LANGFIELD-SMITH, 1997).

### **2.2.2 Remuneração por Desempenho (RPD)**

Um dos objetivos do controle de gestão é auxiliar as organizações a atingir suas metas, sendo a RPD um mecanismo capaz de influenciar o comportamento

dos indivíduos. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). A RPD constitui-se como uma forma de estimular os gestores a agirem em benefício da organização, apresentando-se como uma ferramenta de incentivo. (JENSEN; MECKLING, 1976).

Incentivos sempre existem. Quando se faz uma escolha em detrimento à outra, isso se ampara em alguma forma de incentivo. O que as organizações podem fazer é optar por como incentivar a gestão. (JENSEN, 1994). As políticas da RPD possibilitam direcionar os esforços dos indivíduos para aquilo que é de interesse para a organização. (ATKINSON *et al.*, 2000).

Os incentivos podem possuir características recompensatórias ou punitivas. (JENSEN, 1994). Os indivíduos tendem a ser mais motivados pela possibilidade de ganhar recompensas do que pelo medo de punições. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Isto ocorre, pois, se um comportamento é incentivado, a chance deste ser repetido, aumenta. Se não existir recompensa, a probabilidade de que este se repita é menor, já a punição inibe a existência de comportamentos indesejados. Todavia, vem carregada do agravante de gerar medo, ansiedade e um comportamento de fuga nos indivíduos. (SKINNER, 2003).

É necessário determinar o tipo de incentivo a ser utilizado, monetário ou não monetário. As vantagens dos incentivos monetários estão no poder de compra, valorizado por quase todos e na facilidade que o mesmo possui em ser variado de acordo com o desempenho. (JENSEN, 1994). Entretanto, além de certo nível de satisfação, o montante de remuneração não é tão importante quanto às recompensas não monetárias. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Por vezes pode ser mais apropriado que o sistema de remuneração seja misto, parte com fatores monetários e parte não. (NASCIMENTO; REGINATO; LERNER, 2008).

As premiações monetárias podem ser compostas por diferentes elementos (HEISLER, 2007): aumento de salário, bônus, benefícios e prerrogativas além do salário. Os benefícios: planos de saúde, auxílios moradia, auxílio transporte, etc. Prerrogativas além do salário podem ser realizadas mediante cessão de carros, imóveis ou empregados da empresa. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Aumento de salários e bônus representam valores pagos em dinheiro, com a diferença de que, enquanto o aumento de salário é um valor constante, representando um custo fixo, o pagamento de bônus ocorre uma única vez. (NYBERG; PIEPER; TREVOR, 2016).

Os benefícios não monetários são representados por premiações psicológicas e sociais, como possibilidades de promoção, aumento de responsabilidades,

aumento de autonomia, possibilidade de escolher uma melhor localização geográfica, reconhecimento de colegas e da comunidade. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). A utilização apenas de benefícios monetários pode ser imprudente por ignorar outras fontes de motivação capazes de proporcionar sentimento de justiça. (DURHAM; BARTOL, 2009).

A RPD pode apresentar cortes (limites mínimos e máximos a serem pagos). Tais cortes são utilizados como medida de proteção para a empresa, limitando a remuneração a um determinado valor, com limites máximos, e assegurando comprometimento com um resultado mínimo. (MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2012).

Contudo, ambos podem produzir efeitos indesejáveis: quando existe a percepção de que o nível mínimo de desempenho não será atingido pode haver desmotivação ou perda de comprometimento. Por outro lado, quando o corte máximo é atingido, os gestores podem buscar formas de diferir o resultado para períodos posteriores, incorrendo em gastos que diminuam o resultado no curto prazo, mas que em exercícios futuros tendem a melhorar o resultado, como despesas com publicidade ou pesquisa e desenvolvimento. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Outra característica a ser observada na RPD é a existência de *feedbacks* sobre o desempenho atingido pelos indivíduos. Relatórios sobre o próprio desempenho podem funcionar como motivadores não financeiros. (DURHAM; BARTOL, 2009). Sem o *feedback* é improvável que as pessoas se sintam autorrealizadas, ou mesmo que compreendam quais comportamentos devem mudar. Os incentivos tornam-se menos eficientes quando o período entre a ação e o *feedback* aumenta. Em patamares mais elevados a frequência adequada pode ser meses, e em níveis hierárquicos mais baixos, horas. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

A RPD pode apresentar seus critérios baseados a nível individual, em nível de equipe, em nível organizacional ou uma combinação destes. (DURHAM; BARTOL, 2009). Não há um nível ideal, ou solução absoluta. Um foco excessivo em níveis menores ignora o fato que diferenças no desempenho individual surgem, quase inteiramente, a partir de sistemas de pessoas. Em contrapartida, quando a avaliação ocorre em grupo, o esforço de um único indivíduo apresenta apenas uma parte do desempenho coletivo, podendo ocasionar perda de motivação. (GERHART; RYNES; FULMER, 2009).

As organizações precisam definir quais critérios devem ser atrelados à RPD. A utilização de apenas um indicador pode não ser suficiente (JIMÉNEZ-ANGUEIRA; STUART, 2015), porém, muitas medidas podem ocasionar perda da motivação

devido à complexidade e a possibilidade de viés em seu cálculo. (VEEN-DIRKS, 2010). Cabe observar que não é possível remunerar a todos os indivíduos com um mesmo indicador, sendo aconselhado que diferentes cargos possuam diferentes avaliações. (MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2012).

Os critérios utilizados podem ser financeiros: como margem de contribuição, lucro direto da unidade de negócio, resultado antes dos impostos, lucro líquido, retorno sobre o investimento, EVA, etc. Bem como critérios não-financeiros como crescimento de vendas, participação no mercado, qualidade, desenvolvimento de novos produtos, etc. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Algumas empresas podem utilizar medidas exclusivamente financeiras, todavia o desempenho financeiro é uma das muitas metas que uma empresa pode possuir. (GERHART; RYNES; FULMER, 2009). A utilização apenas de indicadores financeiros pode fazer com que os indivíduos se dediquem apenas ao curto prazo. (MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2012).

A RPD pode apresentar diferentes períodos de avaliação, tal como mensal, trimestral, semestral, anual, ou vários anos. (AGUIAR, 2009). Desse modo, observa-se que enquanto períodos com menor frequência podem direcionar a atenção dos gestores ao curto prazo, períodos com maior frequência podem influenciar a atenção dos gestores no longo prazo. (RINSUM, 2006). A avaliação de desempenho também pode se utilizar de comparações com orçamento, desempenho passado ou desempenho de concorrentes. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

A determinação do desempenho atingido pode ser obtida por métodos objetivos (vendas, lucros, unidades produzidas, etc.), por critérios subjetivos (“valor” estimado do empregado para a organização), ou uma combinação entre os dois. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). A utilização apenas de critérios objetivos pode levar os indivíduos a “apostar no jogo”, fazendo com que, por exemplo, gestores pagos com base no lucro apurado no balanço sacrifiquem a lucratividade a longo prazo para obter lucros no exercício corrente. No entanto, quanto mais subjetiva uma medida, maior o nível de confiança necessário entre as partes. (BAKER; JENSEN; MURPHY, 1988).

Outra característica da RPD é a forma de pagamento: em dinheiro, opções de ações, ações, ações fantasmas, desempenho das ações, aposentadorias suplementares, etc. Ação fantasma é uma remuneração que ao final de um período de tempo se recebe uma premiação igual a uma estimativa do valor atual de mercado das ações. Desempenho das ações é a vinculação de bônus ao desempenho atingido pelas

ações. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Uma opção de ação é o direito de comprar uma ação no futuro a um preço pré-estabelecido. (HEISLER, 2007).

A RPD pode ter seu pagamento diferido ou efetuado durante/ao final do exercício. (AGUIAR, 2009). A remuneração diferida permite adiar o pagamento a executivos. (HEISLER, 2007). Dentre os principais benefícios decorrentes do diferimento estão: os indivíduos podem programar seus ganhos; as variações no desempenho são suavizadas para o pagamento; são encorajadas decisões em longo prazo.

Também pode haver acordos para caso os indivíduos deixem a organização, os bônus diferidos deixarem de ser pagos, agindo como desincentivo à saída da organização. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). A partir do referencial teórico, elaborou-se o Quadro 1, que apresenta algumas características da RPD.

Quadro 1: Características da RPD

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>	<b>Característica</b>	<b>Autores</b>
Tipo de incentivo	Está relacionado ao tipo de incentivo a ser utilizado, se recompensatório ou punitivo	Recompensa Punição	1; 2; 3.
Tipos de recompensa	Está relacionado ao tipo de recompensa a ser utilizada na motivação	Premiações financeiras Premiações psicológicas / sociais	1; 2; 4; 5; 6; 7.
Tamanho do bônus relativo ao salário	Refere-se à existência de limites máximos a serem pagos ou a necessidade de desempenhos mínimos a serem atingidos para passar a ter direito a RPD	Cortes superiores Cortes inferiores	1; 8.
Quanto à existência de <i>feedbacks</i>	Refere-se aos retornos dados aos indivíduos quanto ao desempenho atingido, bem como a frequência com que ocorrem	Existe / com qual frequência Não existe	1; 6.
Nível de avaliação	Relacionado à distinção entre planos individuais e de grupos, podendo apresentar influência na motivação	Individual Equipe (grupo de indivíduos) Nível organizacional	1; 6; 9.
Critérios de desempenho	Referem-se aos tipos de indicadores utilizados na avaliação de desempenho, se financeiros ou não financeiros	Critério financeiro Critério não-financeiro	1; 8; 10; 11.
Período de avaliação	Refere-se à frequência em que a avaliação ocorre, determina o período a ser avaliado	Mensal Trimestral Semestral Anual Vários anos	1; 12; 13.
Referências para comparação	Está relacionado com o que o desempenho atingido será comparado	Orçamento Desempenho passado Desempenho de concorrentes	1; 10
Conceito da determinação de Bônus	Refere-se à existência de fórmula ou não para o cálculo da RPD	Objetivo Subjetivo	1; 14.

(Continua)

(Continuação)

Forma de pagamento	Está relacionado à maneira como o pagamento ocorre	Dinheiro	1; 7.
		Ações	
		Opções de ações	
		Ações Fantasma	
		Aposentadorias suplementares	
Momento do pagamento	Refere-se ao momento em que ocorre o pagamento, se no próprio exercício ou se em exercícios posteriores	Remuneração paga no próprio exercício	1; 7;
		Remuneração diferida	12.

Nota: 1 Anthony e Govindarajan (2008); 2 Jensen (1994); 3 Skinner (2003); 4 Nascimento, Reginato e Lerner (2008); 5 Nyberg, Pieper e Trevor (2016); 6 Durhan e Bartol (2009); 7 Heisler (2007); 8 Marquezan, Diehl e Alberton (2012); 9 Gerhart, Rynes e Fulmer (2009); 10 Jiménez-Angueira e Stuart (2015); 11 Veen-Dirks (2010); 12 Aguiar (2009); 13 Rinsum (2006); 14 Baker, Jensen e Murphy (1988)

Fonte: Elaborado com base nos autores citados

Dentre os fatores que podem influenciar nas características da RPD estão a origem de seu capital e controlador. Michiels *et al.* (2012), ao realizar seu estudo em empresas familiares, observa que estas possuem maior utilização de critérios objetivos para o pagamento da RPD.

### 2.3 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares são o tipo de organização empresarial predominante no mundo (CESARI; GONENC; OZKAN, 2016), contribuindo de forma significativa para a criação da riqueza mundial. (SILVA; SOUZA; KLANN, 2016). Na maioria dos casos, as organizações são controladas por fundadores, herdeiros e/ou famílias de herdeiros. (BUKART; PANUNZI; SHLEIFER, 2003). Porém, observam-se, na literatura, diferentes perspectivas para classificar uma empresa como familiar.

O IFC (2008) define como empresa familiar as companhias em que a maioria das ações com direito a voto estão nas “mãos” de uma família. O IBGC (2014) possui conceito similar, definindo como empresa familiar aquela cujo controle pertença a uma família. Chua, Chrisman e Sharma (1999) destacam três diferentes possibilidades de classificação de empresas como familiares: a) empresas em que a gestão e propriedade sejam familiar; b) empresas em que a propriedade seja familiar, mas não a gestão; c) empresas em que a gestão seja familiar, mas não a propriedade.

Tendo em vista as diferentes possibilidades, o Quadro 2 mostra como a classificação foi realizada em estudos anteriores.

Quadro 2: Classificação de empresas familiares em estudos anteriores

<b>Autor</b>	<b>Forma de classificação</b>	<b>Local de Realização</b>
Barontini e Caprio (2006)	Quando 50,01% das ações com direito a voto são controladas por uma família, ou quando esta possui o controle do dobro de ações com direito a voto que o 2º maior votante	Europa
Fernandes Junior (2010)	Quando uma ou mais famílias possuem o controle de 50,01% das ações com direito a voto	Brasil
Achleitner <i>et al.</i> (2010)	Quando a família fundadora detém 25% ou mais das ações e a família fundadora é representada ou está ativa no conselho de administração da empresa	Alemanha
Peng e Jiang (2010)	Quando uma família possui o controle da maioria dos votos, no limite mínimo de 5%	Ásia
Michiels <i>et al.</i> (2012)	Quando uma família é proprietária de 100% da empresa	Estados Unidos
Croci, Gonenc e Ozkan (2012)	Quando uma família possui o controle da maioria dos votos, no limite mínimo de 10%	Europa
Almeida-Santos <i>et al.</i> (2013)	A empresa é considerada familiar se a família fundadora da organização possui o controle da maior parte das ações da empresa e pelo menos um membro da família participa do conselho de administração	Brasil
Claessens e Yurtoglu (2013)	Quando uma família possui o controle da maioria dos votos, no limite mínimo de 10%	Diversos Países
Patel e Cooper (2014)	Quando uma família possui o controle da maioria dos votos, no limite mínimo de 5%, e há, pelo menos, um membro da família fundadora na gestão da empresa	Diversos Países
Grando (2014)	a) quando uma ou mais famílias possuem o controle de 50,01% das ações com direito a voto	Brasil
	b) quando 50,01% das ações com direito a voto são controladas por uma família, ou quando esta possui o controle do dobro de ações com direito a voto que o 2º maior votante	
	c) quando a família fundadora é a maior acionista da empresa	
Villalonga <i>et al.</i> (2015)	Controle de votos e participação na gestão (Os percentuais de controle e grau de inserção da família variam de acordo com o país estudado)	Diversos Países
Arrondo-García, Fernández-Méndez e Menéndez-Requejo (2016)	Quando o maior bloco de ações pertence a uma família	Espanha
Chen <i>et al.</i> (2016)	O fato de o presidente ser o fundador da empresa	Taiwan
Cesari, Gonenc e Ozkan (2016)	Quando uma família possui o controle da maioria dos votos, no limite mínimo de 25%	Europa

Fonte: Elaborado com base nos autores citados

No Quadro 2 é possível observar que dentre os estudos analisados não há apenas um critério para considerar uma empresa como familiar (mesmo no contexto brasileiro). Frente a este fator, neste estudo, opta-se por não realizar apenas a classificação das organizações entre familiar e não familiar, mas sim, além deste, verificar a influência que as famílias possuem dentro da organização. A escolha de dois critérios (posteriormente discutidos na seção metodológica) ocorre visando aumentar as possibilidades de análises.

A influência das famílias nas organizações pode alterar algumas de suas características. A ligação existente entre uma família e uma organização pode influenciar na forma como estas realizam suas estratégias, controles gerenciais e como obtém resultados. (SILVA; SOUZA; KLANN, 2016). Tais influências podem gerar impactos positivos às organizações: menor nível de assimetria informacional (MARQUEZAN, 2012), redução de conflitos e congruência entre os objetivos. (CHEN; HSU; CHEN, 2014). E, também, impactos negativos, como a expropriação de acionistas minoritários, caso as instituições reguladoras não ditem normas de proteção aos investidores. (PENG; JIANG, 2010).

As empresas com inserção familiar podem apresentar maior aversão ao risco, decorrente de que, em alguns casos, o nome da família pode estar ligado à organização (GOMEZ-MEJIA; LARAZZA-KINTANA; MAKRI, 2003), ou até mesmo pela impossibilidade de diversificar seus investimentos tanto quanto outros investidores. A empresa torna-se um símbolo da própria família, pois, frequentemente, a maior parte da vida dos familiares foi devotada à empresa. (JAMES JUNIOR, 1999). As organizações ligadas a famílias tendem a possuir uma orientação de longo prazo e menores níveis de burocracia. (VRIES, 1993).

Além de influenciar as estratégias, controles gerenciais e obtenção de resultados, o fato das famílias terem participação nas organizações gera diferenças nas características da RPD. Conforme é evidenciado por Achleitner *et al.* (2010), a remuneração executiva é 35% menor em empresas com participação familiar, todavia, há uma utilização maior de incentivos baseados em índices contábeis do que em opções por ações.

## 2.4 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

As hipóteses do presente estudo foram elaboradas a partir dos pressupostos da Teoria de Agência e pelos efeitos da propriedade familiar nas organizações. Empresas nas quais existem concentração da propriedade em uma instituição (como a família) tendem a promover uma compensação sob uma perspectiva de longo prazo. (TOSI JUNIOR; GÓMEZ-MEJÍA, 1989). Frente a tal evidência, bem como pela orientação e comprometimento a longo prazo nas empresas ligadas a famílias (VRIES, 1993; MULLINS; SCHOAR, 2015), é apresentada a hipótese 1.

**Hipótese 1:** O nível de inserção familiar está correlacionado positivamente com o comprometimento de longo prazo.

Outra característica das empresas familiares que pode influenciar a RPD, é o fato de estas estarem menos dispostas a aceitarem resultados decepcionantes por parte dos executivos, dando a estes o benefício da dúvida, por meio e interpretações ambíguas dos dados do desempenho. (GOMEZ-MEJIA; LARRAZA-KINTANA; MAKRI, 2003). Frente ao exposto, é elaborada a hipótese 2.

**Hipótese 2:** O desempenho percebido está correlacionado positivamente com o nível de inserção familiar.

Para que seja possível se utilizarem interpretações ambíguas no desempenho é necessário que a haja menos atributos e estruturação na RPD. Tal fato, junto a um menor nível de burocracia existente em empresas familiares e maiores níveis de confiança (VRIES, 1993), dão suporte a hipótese 3.

**Hipótese 3:** O nível de inserção familiar está correlacionado negativamente com a existência de atributos da RPD.

Em organizações familiares, o nome da família pode estar ligado à organização (GOMEZ-MEJIA; LARAZZA-KINTANA; MAKRI, 2003; JASKIEWICZ *et al.* 2017), de maneira que a empresa se torna um símbolo da própria família, pois, frequentemente, a maior parte da vida dos familiares foi devotada à organização. (JAMES JUNIOR, 1999). Tal ligação sugere que os indivíduos estejam automotivados. Tais fatos dão suporte a hipótese 4.

**Hipótese 4:** O nível de inserção familiar está correlacionado positivamente com a motivação intrínseca.

Na seção seguinte são apresentados alguns estudos relacionados ao tema, com vistas a dar suporte às análises.

## 2.5 ESTUDOS RELACIONADOS

No Quadro 3 são apresentados alguns estudos sobre RPD em empresas com inserção familiar. A seleção desses estudos foi realizada por meio de busca nas bases de dados, Scopus, Emerald Insight, EBSCOhost e Periódicos Capes, mediante o emprego dos termos “*pay-for-performance in family firms*” e “*CEO compensation in family firms*” no título e nas palavras-chave. Dentre os resultados encontrados, selecionaram-se alguns que apresentaram relação com o tema, a partir da leitura dos resumos.

Quadro 3 – Estudos sobre RPD em empresas familiares

Referência	Síntese da pesquisa
Cheng, Lin e Wei (2015)	Explora os conflitos entre o fundador controlador da empresa e seus familiares e como a propriedade afeta a remuneração de executivos de maneira diferente. Para a realização do estudo utilizou-se, como amostra, as empresas não financeiras listadas na bolsa de valores da China, entre 2002 e 2008, originando um total de 734 observações. Conclui-se que os proprietários familiares possuem um forte incentivo a monitorar os gestores, minimizando os problemas de agência. Com relação à remuneração dos executivos, quando a gestão é realizada pelo fundador controlador, a remuneração é menor. Em relação a outros membros da família, a situação se inverte, havendo um efeito positivo sobre a remuneração dos executivos
Michiels <i>et al.</i> (2012)	Examina como a RPD é moderada pelas estruturas de propriedade e gestão. Para a realização do estudo foram avaliadas 529 empresas familiares de capital fechado nos Estados Unidos. Os resultados sugerem que a remuneração dos executivos é composta, significativamente, por medidas objetivas. A remuneração é mais responsiva ao desempenho em empresas com baixa dispersão da propriedade e no estágio controlador-proprietário. Além disso, a correlação entre remuneração e desempenho é mais forte em executivos não familiares do que com executivos familiares
Croci, Gonenc e Ozkan (2012)	Investiga o impacto do controle familiar e de investidores institucionais sobre a remuneração de executivos. Para a realização do estudo foram avaliados dados de 754 empresas Europeias, entre 2001 e 2008, originando 3.731 observações. Conclui-se que o controle familiar inibe a remuneração total dos executivos. A participação de investidores institucionais aumenta o uso de compensações baseadas em ações
Combs <i>et al.</i> (2010)	Compreende como a representação familiar afeta a remuneração de executivos. Para a realização do estudo, foram avaliadas as empresas do <i>Standard &amp; Poor's</i> 500, entre os anos de 2002 e 2005. Os resultados sugerem que a remuneração dos executivos é menor quando há membros da família no conselho de administração. Em comparação a remuneração de executivos familiares, é 13% menor do que não familiares quando há membros da família no conselho de administração, porém, quando o executivo é o único membro da família, sua remuneração é 56% maior do que de executivos não membros da família

Fonte: Elaborado com base nos autores citados.

Os estudos apresentados buscaram explicar alguns pontos abordados nessa pesquisa. No trabalho de Cheng, Lin e Wei (2015), o controle familiar se demonstrou

capaz de minimizar os problemas de agência apresentados por Jensen e Meckling (1976). Os estudos de Michiels *et al.* (2012), Combs *et al.* (2010) e Croci, Gonenc e Ozkan (2012) também subsidiam tal observação, considerando a menor utilização da RPD em empresas familiares, efeito de uma maior proximidade entre os objetivos do principal e agente.

Frente a tais resultados, pode ser observado que nas empresas familiares a relação entre principal e agente originalmente exposta por (JENSEN; MECKLING, 1976), é alterada. Tal fato pode ser explicado pela ligação existente entre a organização e a família (GOMEZ-MEJIA; LARAZZA-KINTANA; MAKRI, 2003; JASKIEWICZ *et al.* 2017), e por muitas vezes empresa se tornar um símbolo da própria família. (JAMES JUNIOR, 1999).

Com relação às características da RPD, o trabalho de Michiels *et al.* (2012) denota uma maior utilização de medidas objetivas. Esse fato recomenda que a proximidade entre a família e a gestão não necessariamente melhora os níveis de confiança entre as partes, os quais, segundo Baker, Jensen e Murphy (1988), são necessários para a utilização de medidas subjetivas na RPD.

### 3 METODOLOGIA

Para se atingir ao objetivo proposto foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo. Pesquisas descritivas têm como principal objetivo delinear as características de uma determinada população ou fenômeno, e o estabelecimento de relações entre as variáveis. (GIL, 2010). O estudo classifica-se como descritivo, pois se propõe a identificar, avaliar e comparar as características da RPD em empresas com inserção familiar, realizando uma investigação desta população.

Quanto à tipologia da pesquisa, este trabalho é classificado como quantitativo, visto que propõe a quantificação, tanto na coleta de dados, quanto no tratamento destes, utilizando de técnicas estatísticas, visando descobrir e classificar as relações entre as variáveis. (GIL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2010). Como característica principal que a classifica como quantitativa, esta pesquisa tem o uso de métodos estatísticos e matemáticos em grande escala, buscando testar as hipóteses desenvolvidas para alcançar ao objetivo proposto.

O método de pesquisa utilizado é o hipotético-dedutivo, que se inicia a partir da visualização de uma lacuna, contradição ou problema, com base em conhecimentos prévios e teorias existentes, para o qual se propõe conjecturas soluções ou hipóteses, e pelo teste de inferência dedutiva são realizadas avaliações. (MARCONI; LAKATOS, 2010). A lacuna evidenciada nesta pesquisa se refere ao pouco desenvolvimento de estudos que abordem a inserção familiar nas características da RPD. A falta de literatura que dê conta desse assunto torna-se mais evidente ao se avaliar tal influência sobre a ótica de usuários internos abordada pelo controle de gestão.

#### 3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população inicial deste estudo foi composta por todas as empresas listadas na BM&FBOVESPA, no ano de 2017, compreendendo 448 organizações. Esta escolha foi realizada mediante dois principais motivos; representatividade econômica para o país; possibilidade de obtenção de alguns dados (telefone e o controle acionário) em documentos públicos.

A amostra do estudo foi escolhida de maneira aleatória na população. Após a aplicação do instrumento de coleta de dados foram obtidas respostas de 214

organizações. A amostra efetiva utilizada no estudo representa um total de 47,76% da população inicial. Para uma segunda estratégia de análise, buscou-se identificar o controle acionário das organizações que compuseram a amostra, porém, foi possível apenas a identificação do controle acionário de 155 empresas, representando 34,60% da população. A Tabela 1 apresenta o perfil dos respondentes de acordo com seu cargo.

Tabela 1: Perfil dos respondentes da pesquisa

Cargo	Análise com 214 respondentes		Análise com 155 respondentes	
	Frequência	Porcentual	Frequência	Porcentual
Diretor	9	4,2	7	4,5
Diretor financeiro	15	7,0	12	7,7
<i>Controller</i>	15	7,0	12	7,7
Gerente de unidade	45	21,0	32	20,6
Diretor de recursos humanos	128	59,8	90	58,1
Outros	2	0,9	2	1,3
Total	214	100,0	155	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em resumo, as análises ocorreram em duas etapas, na primeira foram utilizadas apenas as respostas do questionário, resultando em 214 observações e posteriormente, procurou-se encontrar o controle acionário destas 214 empresas, porém foi possível identificar em apenas 155, sobre as quais foi realizada a segunda etapa das análises.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa contou com a realização de um levantamento por meio de questionário (*survey*). Este tipo de pesquisa se caracteriza pela interrogação direta da população. (GIL, 2010). O questionário é um instrumento de coleta de dados que compreende uma série de perguntas ordenadas, as quais devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. (MARCONI; LAKATOS, 2010). O questionário foi elaborado intencionando descobrir quais as características da RPD, nível de inserção familiar, desempenho percebido e as características demográficas da amostra.

O questionário teve como base as características descritas no Quadro 4, cujos autores serviram de base teórica para sua elaboração. O questionário é apresentado junto ao Apêndice A. Com intenção de garantir confiabilidade, validade

e objetividade, o instrumento de pesquisa (questionário) foi submetido a dois procedimentos de validação, *a priori* e *a posteriori*. Inicialmente, o questionário foi analisado pelos participantes do grupo de pesquisa em Implementação e Controle Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, coordenado pelo orientador dessa dissertação. Na ocasião, foram sugeridas melhorias relacionadas à redação e clareza textual das afirmações, sendo devidamente atendidas.

Quadro 4: Autores que embasam o desenvolvimento das questões

<b>Característica Relacionada a Questão</b>	<b>Autores</b>
Q1 - Recompensa	1; 2; 3.
Q2 - Punição	
Q3 - Premiações financeiras	1; 2; 4; 5; 6; 7.
Q4 - Premiações psicológicas / sociais	
Q5 - Cortes superiores	1; 8.
Q6 - Cortes inferiores	
Q25 - Existe / com qual frequência	1; 6.
Q25 - Não existe	
Q9 - Individual	1; 6; 9.
Q10 - Equipe (grupo de indivíduos)	
Q11 - Nível organizacional	
Q12 - Critério financeiro	1; 8; 10; 11.
Q13 - Critério não-financeiro	
Q14 - Orçamento	1; 10
Q15 - Desempenho passado	
Q16 - Desempenho de concorrentes	
Q7 - Objetivo	1; 13.
Q8 - Subjetivo	
Q19 - Dinheiro	1; 7.
Q20 - Ações	
Q21 - Opções de ações	
Q22 - Ações Fantasmas	
Q23 - Desempenho das ações	
Q24 - Aposentadorias suplementares	
Q17 - Remuneração paga no próprio exercício	1; 7; 12.
Q18 - Remuneração diferida	

Nota: 1 Anthony e Govindarajan (2008); 2 Jensen (1994); 3 Skinner (2003); 4 Nascimento, Reginato e Lerner (2008); 5 Nyberg, Pieper e Trevor (2016); 6 Durhan e Bartol (2009); 7 Heisler (2007); 8 Marquezan, Diehl e Alberton (2012); 9 Gerhart, Rynes e Fulmer (2009); 10 Jiménez-Angueira e Stuart (2015); 11 Veen-Dirks (2010); 12 Aguiar (2009); 13 Baker, Jensen e Murphy (1988)

Fonte: Elaborado com base nos autores citados

Posteriormente, ajustada a etapa anterior, o questionário foi submetido a dois pré-testes com o intuito de realizar a validade de face, verificar a existência de falhas

e confirmar sua fidedignidade, validade e operabilidade, conforme ponderado por Marconi e Lakatos (2010). O primeiro foi realizado com um profissional com doutorado em psicologia, tendo em vista que o mesmo atua junto a empresas familiares na área de governança corporativa.

Um segundo pré-teste foi realizado junto ao *controller* de uma das empresas que compõe a amostra (posteriormente a empresa foi mantida na amostra da pesquisa, sendo o questionário respondido por outra pessoa). Durante e após a realização destes procedimentos foram alteradas algumas questões buscando maior clareza e proximidade com os termos usualmente utilizados, bem como inserida a questão 25 por sugestão deste respondente do pré-teste.

Após a realização destes procedimentos, o questionário possuía dois tipos de questões; algumas objetivas nas quais os respondentes deveriam preencher o percentual de algumas características da RPD em comparação ao total; e afirmações por meio de uma escala ordinal tipo *Likert* de dez pontos, nas quais os respondentes são solicitados a mensurar o seu grau de concordância ou discordância em relação às afirmativas. Em seu trabalho, Cummins e Gullone (2000) justificam a utilização de uma escala de dez pontos, pois em escalas menores a uma tendência à utilização de resposta intermediárias, enquanto escalas maiores demonstram-se demasiadamente demoradas para serem respondidas.

Durante a aplicação dos três primeiros questionários, notou-se que os respondentes apresentaram resistência a responder as questões objetivas em função de expor as empresas de maneira demasiada. Frente a esta dificuldade, definiu-se a utilização de apenas questões do tipo escala *Likert*, revisando-se o texto das questões objetivas para tal escala. Após os ajustes as empresas foram novamente convidadas a responder o questionário, as mesmas aceitaram e responderam esta nova versão do questionário na íntegra.

Para a aplicação do questionário foram contratados os serviços do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, órgão vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com vistas a se obter um maior retorno de respostas. O mesmo foi realizado por telefone, obtidos nos formulários de referência no item “dados cadastrais”, no tópico “departamento dos acionistas”. Não foi possível o contato por meio de alguns dos telefones obtidos nos formulários de referência, sendo nesses casos buscados outros números para contato com as empresas, obtidos nos sites das organizações junto ao serviço “fale conosco”.

Após a aplicação do questionário, a verificação da confiabilidade, validade e objetividade do instrumento, foi realizada pelo coeficiente *Alfa de Cronbach*. (CRONBACH, 1951). O resultado da avaliação para o conjunto total de afirmações (primeiras 30 questões com exceção da 25, a qual não pode ser considerada pois não foram todos os participantes que a responderam) evidenciou coeficiente de 0,864; valor considerado bom (HAIR *et al.*, 2010), o que assegura, assim, a confiabilidade do instrumento de pesquisa utilizado.

Em um segundo momento, para a possibilidade de mais análises, realizou-se uma coleta de dados aspirando identificar o controle acionário das empresas por meio de pesquisa documental. Este tipo de pesquisa apresenta sua contribuição à comunidade científica no momento em que busca, seleciona, trata e interpreta informação bruta, organizando-a de maneira a lhe transformar em uma nova fonte de consulta. (BEUREN, 2009).

As informações relativas ao controle acionário e de direitos a voto foram obtidas junto aos formulários de referência, no item 15: “Controle e Grupo Econômico”, porém, em algumas situações, as organizações apresentaram estruturas de pirâmides, e em sua base encontraram-se empresas de capital fechado, cujos dados de controle e propriedade não são apresentados. As organizações nas quais não foi possível identificar o controle acionário não foram consideradas nesta segunda etapa de análises.

Frente ao exposto, cabe ressaltar que a identificação de famílias nas organizações ocorreu de duas maneiras, na primeira, aceitou-se que uma família pode ter influência dentro de uma organização mesmo sem possuir o controle total da mesma. Desta forma, em uma primeira classificação utilizou-se de informações obtidas do questionário, sendo identificado o controle familiar de maneira ponderada, em uma escala ordinal de 1 a 10, sendo 1 nada controlada por famílias e 10 totalmente controlada por famílias.

Como uma segunda estratégia de análise, optou-se por realizar a classificação das empresas em dois grupos (familiar e não familiar). Por conseguinte, foram consideradas familiares as organizações nas quais uma ou mais famílias possuem a decisão final na empresa, sendo representado por aqueles casos em que uma ou mais famílias detém o controle de 50% mais uma ação ordinária. Cabe ressaltar que este critério já foi considerado em estudos

anteriores como Barontine e Caprio (2006), Fernandes Junior (2010) e Grando (2014).

Por vezes, uma família pode deter o controle de ações de uma organização por meio de estruturas de pirâmides, que ocorre quando uma família controla a empresa por meio de uma cadeia de propriedades; em outras palavras, uma família possui o controle de uma empresa por meio de outra empresa. (PENG; JIANG, 2010). Por exemplo, uma família possui 65% das ações da companhia A, que detém 60% das ações da companhia B, que detém 55% das ações da companhia C, a família acaba com 21,45% ( $65\% \times 60\% \times 55\%$ ) dos direitos de propriedade da companhia C, contudo, detém um controle sobre 55% de seus votos.

Frente ao exposto, para a segunda forma de classificação, nos casos em que ocorrerem estruturas de pirâmides, quando a maioria das ações com direitos a voto ( $50\%+1$ ) pertencerem a uma ou mais famílias, será considerado que o controle destas ações é familiar. Ou seja, os 55% das ações da companhia C seriam considerados de controle familiar, e por sua vez a organização seria familiar.

### 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, os dados coletados por meio do questionário foram apresentados em tabelas e analisados mediante a estatística descritiva. Posteriormente, os dados foram submetidos a técnicas multivariadas de análise fatorial (AF) e análise de *clusters* (AC) e, depois, submetidas a testes não paramétricos, em função da distribuição dos dados não ser normal. Para a aplicação dos testes e organização dos dados foi utilizado o *software* SPSS versão 21.

A AF foi realizada com vistas à identificação de fatores latentes não diretamente observáveis e a redução da base de dados. A AC foi realizada tencionando descobrir a existência ou não de grupos com homogeneidade interna e heterogeneidade externa. Posteriormente, também foi realizado o teste das hipóteses, utilizando-se do índice de correlação de *Spearman* em função da distribuição dos dados não ser normal. Ao final, também foi realizado o teste de *Mann-Whitney*, visando identificar diferença entre dois grupos da amostra.

Para a realização da AF, de início, selecionaram-se todas as questões relacionadas a RPD que possuíam todas as respostas. A extração dos fatores foi

realizada pela análise de componentes principais e a interpretação dos resultados pelo método de rotação ortogonal *Varimax*. Durante a realização da AF avaliaram-se as matrizes de correlação totais (*Pearson*) e parciais (anti-imagem). Igualmente, foram realizados os testes de *Kaiser-Meyer-Olin* (KMO) e de esfericidade de *Bartlett*. Sequencialmente, geraram-se escores para os fatores criados na AF, a geração dos escores foi realizada pelo método de regressão.

Com base nestas novas escalas, foi empregada a AC. Como o método de análise é sensível a observações atípicas, realizou-se uma triagem para detecção de *outliers*. Foram utilizados métodos de detecção univariados, entre eles o exame dos gráficos de diagrama e caixa e a inspeção dos escores padrão. Após esta triagem, foi necessária a exclusão de doze observações consideradas atípicas, restando 202 respondentes, sobre os quais se realizou o agrupamento em *clusters*.

O agrupamento baseou-se no intervalo do cosseno. Como algoritmo de agrupamento, foi escolhido o método hierárquico aglomerativo. Por sua vez, como algoritmo de aglomeração, foi eleito o critério *complete linkage* (vizinho mais distante), esta escolha foi realizada uma vez que foi o algoritmo que apresentou resultados mais satisfatórios. Após a formação dos grupos, os resultados encontrados ainda foram submetidos ao teste de *Kruskal-Wallis* (K amostras independentes) para verificar as suas diferenças. Ressalta-se que não houve a necessidade de padronização das escalas para efetivação da AC.

Após a AC foi realizado o teste das hipóteses buscando identificar a existência de correlação entre a inserção familiar, demonstrada pela Q29 e os respectivos fatores de cada hipótese. Outrossim, se buscou identificar a existência de correlação entre o controle familiar e os fatores que não possuíam hipótese relacionada.

Por fim, foram realizadas análises em função da segunda estratégia de classificação das empresas, na qual, estas foram classificadas em dois grupos, familiar e não familiar. Nesta segunda estratégia de análise aplicou-se o teste de *Mann-Whitney* buscando identificar diferença entre estes dois grupos da amostra e verificar a existência de influência das famílias sobre as características da RPD.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo, são apresentados os resultados dos procedimentos técnicos realizados. Inicialmente é apresentada uma análise descritiva dos dados com o intuito de caracterizar as respostas obtidas, posteriormente são realizadas as análises estatísticas sendo finalizada com inferências e teste das hipóteses da pesquisa.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Com o intuito de caracterizar as respostas da amostra, a Tabela 2 apresenta os resultados descritivos por meio das medidas de tendência central (média, moda e mediana) e desvios-padrão. O Apêndice B também apresenta os resultados descritivos, porém, por meio das frequências apresentadas para cada resposta. Fazem parte desta apreciação introdutória todas as questões obtidas por meio do levantamento realizado.

Tabela 2: Estatística descritiva

<b>Características</b>	<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>
Tipo de incentivo	Q1	8,276	1,9938	10	9
	Q2	4,047	2,6832	1	4
Tipos de recompensa	Q3	7,794	2,0244	8	8
	Q4	5,771	3,1725	10	7
Tamanho do bônus relativo ao salário	Q5	8,126	1,8304	9	8
	Q6	8,065	1,9369	9	9
Conceito da determinação de Bônus	Q7	8,224	1,8855	9	9
	Q8	8,196	2,0231	10	9
Nível de avaliação	Q9	8,140	2,0021	10	8
	Q10	8,065	1,7537	9	8
	Q11	7,958	2,0699	10	9
Critérios de desempenho	Q12	8,617	1,4284	9	9
	Q13	8,332	1,7053	10	9
Referências para comparação	Q14	8,467	1,7726	10	9
	Q15	7,224	2,7418	10	8
	Q16	7,014	2,4098	8	8
Momento do pagamento	Q17	8,523	1,5127	9	9
	Q18	8,313	1,7630	9	9

(Continua)

(Continuação)

<b>Características</b>	<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>
	Q19	8,523	2,3270	10	10
	Q20	3,584	3,1800	1	2
	Q21	3,257	3,0710	1	1
Forma de pagamento	Q22	2,724	2,7328	1	1
	Q23	3,103	2,9437	1	1
	Q24	2,612	2,8915	1	1
	Q25	7,198	2,7019	10	8
Frequência na apresentação de <i>feedbacks</i>	Q26	8,762	1,2196	10	9
Percepção de desempenho	Q27	8,879	1,2761	10	9
Controles internos	Q28	8,738	1,2051	10	9
Nível de controle familiar	Q29	3,785	3,0827	1	3
Frequência na avaliação de desempenho	Q30	8,664	1,2888	9	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados descritivos quanto ao tipo de incentivo utilizado demonstram concordância para com o sugerido pela literatura, tal fato pode ser verificado pela média de Q1 (8,276) que sugere um elevado nível de utilização de recompensas na RPD, e uma menor média de Q2 (4,047) demonstrando uma utilização inferior de punições ou sanções como forma de incentivo.

Tais dados vão em acedência ao sugerido por Anthony e Govindarajan (2008) ao afirmarem que os indivíduos tendem a ser mais motivados pela possibilidade de ganhar recompensas do que pelo medo de punições. Skinner (2003) observa que as punições vêm carregadas do agravante de gerar medo, ansiedade e um comportamento de fuga do risco nos indivíduos.

Em relação aos tipos de recompensas utilizadas, a análise descritiva demonstra uma maior usabilidade de incentivos financeiros do que os não financeiros demonstrado por uma maior média de Q3 (7,794) do que de Q4 (5,771), tais resultados também ficam evidentes ao se verificar os dados demonstrados no Apêndice B, aonde para Q3 85% das respostas receberam peso 7 ou superior, e para Q4 observa-se uma distribuição mais homogênea das respostas, o que também pode ser verificado pelo desvio padrão desta questão (3,1725).

Ao avaliar o tamanho do bônus frente ao salário, observa-se tendência a utilização de cortes na RPD. Tal fato pode ser observado pelas elevadas médias obtidas para a utilização de cortes superiores Q5 (8,126) e cortes inferiores Q6

(8,065). Tais cortes são compreendidos como medida de proteção para a empresa. (MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2012).

Os conceitos para determinação do bônus apresentaram elevadas médias, 8,224 para Q7 a respeito de determinação por meio de critérios objetivos e 8,196 para Q8 sobre a utilização de critérios subjetivos. Com relação a esta característica observa-se consonância com o sugerido por Anthony e Govindarajan (2008), visto que a utilização apenas de critérios objetivos possibilita que os indivíduos “apostem no jogo”, e a utilização apenas de critérios subjetivos exige altos níveis de confiança entre as partes. (BAKER; JENSEN; MURPHY, 1988).

Quanto aos níveis de avaliação de desempenho, igualmente aos conceitos para a determinação do bônus, constata-se a utilização de múltiplas características. No que concerne aos critérios de desempenho, observa-se concordância com o que prediz a literatura, pois como sugerido por Gerhart, Rynes e Fulmer (2009) devem ser utilizadas medidas financeiras e não financeiras. Neste quesito observaram-se consideráveis níveis de utilização para ambos, com medias de 8,617 para a utilização de critérios financeiros (Q12) e 8,332 para a utilização de critérios não financeiros (Q13).

No que diz respeito às referências para comparação, observa-se uma maior utilização de comparações com base em orçamento do que com relação ao desempenho de concorrentes e no desempenho passado. Deve-se observar também que os desvios padrões de Q15 e Q16 são mais elevados que de Q14, demonstrando que comparações com base em desempenho passado e orçamento possuem níveis de utilização dispersos entre as empresas. Fato que também pode ser observado pelas dispersões demonstradas no Apêndice B.

Ao que concerne o momento de pagamento observa-se a utilização de ambas as possibilidades, pagamentos imediatos e diferidos. Tal fato mostra-se relevante visto que o diferimento da remuneração tende a impulsionar para uma gestão de longo prazo, (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008), enquanto parte da remuneração sendo imediata tem maior impacto na motivação dos indivíduos no curto prazo.

Ao que diz respeito à forma de pagamento, observa-se elevada utilização do pagamento em dinheiro, conforme Q19 (M 8,523), em detrimento a outras possibilidades Q20 (M 3,584), Q21 (M 3,257), Q22 (2,724) e Q23 (M 3,103), ainda com relação a forma de pagamento cabe destacar que as variáveis Q22 e Q24 apresentaram um desvio padrão maior que a média, sugerindo elevada desigualdade na utilização entre os respondentes. As variáveis: frequência na apresentação de

*feedbacks*, Q26 e frequência na avaliação de desempenho Q30, apresentaram elevadas médias com 8,762 e 8,664, respectivamente, denotando que ambas tendem a ocorrer com elevada frequência e curtos períodos de tempo.

Com relação a Q27, a mesma apresentou uma elevada média com 8,879. Adicionalmente foi verificada a existência de correlação entre o desempenho percebido e o desempenho efetivo da organização, neste caso representado pela lucratividade, no qual a correlação existente é de 0,153 com  $p \leq 0,10$  e com o retorno sobre o patrimônio líquido, com uma correlação de 0,055 no qual  $p$  não teve significância estatística. Na tabela 3 são apresentadas as frequências das questões demográficas (Q32 a Q36).

Tabela 3: Frequência das respostas das questões demográficas (Q32 a Q36)

<b>Resposta</b>	<b>f(q32)</b>	<b>%</b>	<b>∑%</b>
Diretor	9	4,2	4,2
Diretor financeiro	15	7,0	11,2
<i>Controller</i>	15	7,0	18,2
Gerente de unidade	45	21,0	39,3
Diretor de recursos humanos	128	59,8	99,1
Outros	2	,9	100,0
Total	214	100,0	
<b>Resposta</b>	<b>f(q33)</b>	<b>%</b>	<b>∑%</b>
Menos de 1 ano	24	11,2	11,2
Até 2 anos	40	18,7	29,9
Até 3 anos	45	21,0	50,9
Até 4 anos	28	13,1	64,0
Até 5 anos	29	13,6	77,6
Mais de 5 anos	48	22,4	100,0
Total	214	100,0	
<b>Resposta</b>	<b>f(q34)</b>	<b>%</b>	<b>∑%</b>
Até 30 anos	44	20,6	20,6
Até 40 anos	83	38,8	59,3
Até 50 anos	61	28,5	87,9
Até 60 anos	22	10,3	98,1
Mais de 60 anos	4	1,9	100,0
Total	214	100,0	
<b>Resposta</b>	<b>f(q35)</b>	<b>%</b>	<b>∑%</b>
Ensino médio	15	7,0	7,0
Tecnólogo	38	17,8	24,8
Graduado	70	32,7	57,5
Especialista	88	41,1	98,6
Mestre	1	,5	99,1
Doutor	2	,9	100,0
Total	214	100,0	
<b>Resposta</b>	<b>f(q36)</b>	<b>%</b>	<b>∑%</b>
Sim	40	18,7	18,7
Não	174	81,3	100,0
Total	214	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Buscando diminuir a quantidade de variáveis independentes existentes na pesquisa (27 questões), bem como com a intenção de se encontrar novos fatores não observáveis diretamente, optou-se pela utilização da técnica de AF.

#### 4.2 ANÁLISE FATORIAL (AF)

Em um primeiro momento buscou-se estabelecer fatores utilizando todas as variáveis que se referem à RPD (Q1 a Q24; Q26 e Q30), a variável Q25 também versa sobre a RPD, porém, a mesma não foi incluída na AF em função de sua menor frequência de respostas (101 respostas), posto que sua resposta era opcional no questionário.

A AF é utilizada uma vez que a mesma possibilita diminuir a quantidade de variáveis independentes existente na pesquisa, além de revelar novos fatores latentes não observáveis diretamente. O método de extração de fatores a ser utilizado é a análise de componentes principais, neste método, é considerada a variância total da qual deriva fatores que contêm pequenas proporções de variância única e, em alguns casos, variâncias de erro (HAIR *et al.*, 2010). Esta escolha se dá em função da possibilidade de determinar fatores que contenham o maior grau de explicação da variância possível (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2012).

Ao analisar as correlações entre as variáveis, Tabela 4, foi observado que das 325 correlações possíveis, 127 (39,08%) apresentaram valor superior a 0,30. Cabe ressaltar que as 127 correlações com valores superiores a 0,30 são significantes ao nível de 99%. Tais valores são considerados adequados para a realização da AF (HAIR *et al.*, 2010).

Ao se avaliar as correlações existentes na Tabela 4, nota-se que a variável Q2 não apresenta nenhuma correlação acima de 0,30. Tal evidência demonstra que esta pode ser estatisticamente independente. Destarte, tendo em vista que a AF exige que as variáveis possuam relacionamento entre si para se obterem resultados satisfatórios, a mesma não foi considerada na AF (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2012).

É relevante destacar que na variável Q2 foi utilizado o termo punição, o qual pode não ser o ideal (acredita-se que o termo reforço negativo seria mais adequado), visto que os indivíduos punidos, podem já não estar na organização pois uma punição comum é a própria demissão, tal fato pode explicar a baixa média na variável Q2 em relação as demais e a inexistência da correlação com as demais variáveis da pesquisa.

Tabela 4: Correlação entre as variáveis da pesquisa

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
Q1	1												
Q2	0,165**	1											
Q3	<b>0,564**</b>	0,185**	1										
Q4	0,261**	0,098	<b>0,325**</b>	1									
Q5	<b>0,536**</b>	0,176**	<b>0,534**</b>	0,218**	1								
Q6	<b>0,632**</b>	0,167**	<b>0,559**</b>	<b>0,345**</b>	<b>0,705**</b>	1							
Q7	<b>0,627**</b>	0,235**	<b>0,454**</b>	0,185**	<b>0,593**</b>	<b>0,571**</b>	1						
Q8	<b>0,671**</b>	0,137*	<b>0,582**</b>	<b>0,354**</b>	<b>0,641**</b>	<b>0,717**</b>	<b>0,731**</b>	1					
Q9	<b>0,469**</b>	0,083	0,245**	0,051	0,219**	<b>0,368**</b>	0,281**	<b>0,357**</b>	1				
Q10	<b>0,343**</b>	0,092	0,112	-0,18**	0,221**	0,26**	0,285**	0,233**	<b>0,52**</b>	1			
Q11	<b>0,316**</b>	0,008	0,112	-0,174**	0,229**	0,257**	0,215**	0,184**	<b>0,365**</b>	<b>0,828**</b>	1		
Q12	<b>0,43**</b>	0,016	<b>0,392**</b>	-0,005	<b>0,336**</b>	<b>0,432**</b>	<b>0,402**</b>	<b>0,457**</b>	0,28**	<b>0,385**</b>	<b>0,331**</b>	1	
Q13	<b>0,484**</b>	0,096	<b>0,429**</b>	0,257**	<b>0,403**</b>	<b>0,499**</b>	<b>0,435**</b>	<b>0,535**</b>	0,257**	0,26**	0,277**	<b>0,538**</b>	1
Q14	<b>0,378**</b>	0,036	0,295**	-0,095	0,28**	<b>0,329**</b>	<b>0,397**</b>	<b>0,338**</b>	0,286**	<b>0,347**</b>	<b>0,426**</b>	0,42**	<b>0,368**</b>
Q15	0,153*	0,149*	0,196**	<b>0,511**</b>	0,172**	0,194**	0,147*	0,232**	0,049	-0,068	-0,008	0,068	0,215**
Q16	<b>0,305**</b>	0,078	0,287**	<b>0,46**</b>	0,277**	0,285**	0,282**	<b>0,336**</b>	0,112	0,026	0,034	0,142*	<b>0,326**</b>
Q17	<b>0,392**</b>	0,121*	0,271**	-0,048	<b>0,302**</b>	0,35**	<b>0,449**</b>	<b>0,365**</b>	<b>0,337**</b>	<b>0,444**</b>	<b>0,424**</b>	<b>0,589**</b>	<b>0,511**</b>
Q18	<b>0,413**</b>	0,014	<b>0,34**</b>	0,177**	<b>0,337**</b>	<b>0,496**</b>	<b>0,443**</b>	<b>0,484**</b>	<b>0,333**</b>	<b>0,335**</b>	<b>0,316**</b>	<b>0,549**</b>	<b>0,495**</b>
Q19	0,279**	0,086	0,214**	-0,272**	0,229**	0,191**	0,182**	0,15*	<b>0,302**</b>	<b>0,499**</b>	<b>0,509**</b>	<b>0,395**</b>	0,236**
Q20	0,108	0,11	0,129*	<b>0,541**</b>	-0,014	0,078	-0,016	0,096	0,05	-0,107	-0,073	-0,103	0,11
Q21	0,039	0,09	0,093	<b>0,465**</b>	-0,056	0,018	-0,061	0,073	0,052	-0,123*	-0,123*	-0,095	0,086
Q22	0,07	0,078	0,016	0,295**	-0,111	0,011	-0,077	0,004	0,043	-0,083	-0,047	-0,11	0,069
Q23	0,09	0,045	0,076	<b>0,438**</b>	-0,068	0,031	-0,055	0,047	0,033	-0,165**	-0,15*	-0,131*	0,075
Q24	0,093	0,013	0,002	<b>0,321**</b>	-0,085	0,06	-0,049	0,068	0,056	-0,083	-0,057	-0,066	0,102
Q26	<b>0,404**</b>	0,082	<b>0,332**</b>	0,159**	<b>0,365**</b>	<b>0,452**</b>	<b>0,401**</b>	<b>0,466**</b>	0,294**	<b>0,372**</b>	<b>0,32**</b>	<b>0,432**</b>	<b>0,395**</b>
Q30	0,29**	0,075	0,234**	0,052	0,297**	<b>0,4**</b>	<b>0,348**</b>	<b>0,353**</b>	0,193**	0,247**	0,187**	<b>0,401**</b>	<b>0,386**</b>

Nota: Pearson (r). (\*\*) significativo  $p \leq 0,01$ ; (\*) significativo  $p \leq 0,05$ . (Continua)

(Continuação)

	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q26	Q30
Q14	1												
Q15	<b>0,312**</b>	1											
Q16	<b>0,301**</b>	<b>0,741**</b>	1										
Q17	<b>0,584**</b>	0,152*	0,281**	1									
Q18	0,56**	<b>0,348**</b>	<b>0,455**</b>	<b>0,702**</b>	1								
Q19	0,297**	-0,135*	-0,094	<b>0,399**</b>	0,224**	1							
Q20	-0,139*	0,285**	<b>0,333**</b>	-0,07	0,048	-0,099	1						
Q21	-0,118*	0,238**	0,238**	-0,111	0,017	-0,121*	<b>0,82**</b>	1					
Q22	-0,11	0,197**	0,151*	-0,115*	-0,008	-0,147*	<b>0,72**</b>	<b>0,828**</b>	1				
Q23	-0,086	0,256**	0,244**	-0,143*	0,011	-0,148*	<b>0,795**</b>	<b>0,88**</b>	<b>0,864**</b>	1			
Q24	-0,051	0,24**	0,231**	-0,125*	0,061	-0,183**	<b>0,677**</b>	<b>0,786**</b>	<b>0,884**</b>	<b>0,864**</b>	1		
Q26	<b>0,408**</b>	0,272**	<b>0,343**</b>	<b>0,404**</b>	<b>0,482**</b>	<b>0,314**</b>	-0,014	0,016	-0,065	-0,03	-0,033	1	
Q30	<b>0,443**</b>	0,144*	0,245**	<b>0,36**</b>	<b>0,507**</b>	0,217**	0,023	-0,028	-0,04	-0,013	-0,005	<b>0,459**</b>	1

Nota: Pearson (r). (\*\*) significativo  $p \leq 0,01$ ; (\*) significativo  $p \leq 0,05$ .

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a exclusão das variáveis que não se apresentaram adequadas, a AF foi executada com as 25 variáveis restantes. O coeficiente do teste de KMO (*Measure of Sampling Adequacy*) indicou um valor de 0,856, sugerindo que os fatores encontrados conseguem descrever com méritos as variações dos dados originais. (HAIR *et al.*, 2010). Da mesma forma, o teste de esfericidade de *Bartlett* se mostrou estatisticamente significativo ( $\chi^2=3.930,897$ ;  $p<0,01$ ), sugerindo que há relação suficiente para a aplicação da AF.

Na avaliação individual das variáveis, a matriz de correlações parciais (anti-imagem) indicou valores superiores a 0,65. Como apenas coeficientes abaixo de 0,50 são considerados inadequados para a AF (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2012), nenhuma variável foi excluída. Entretanto, ao avaliar a tabela de variância explicada (comunalidades), verificou-se que a variável, Q26 não atingiu o nível de 0,5 considerado o mínimo de explicação aceitável (HAIR *et al.*, 2010), sendo desconsiderada na AF.

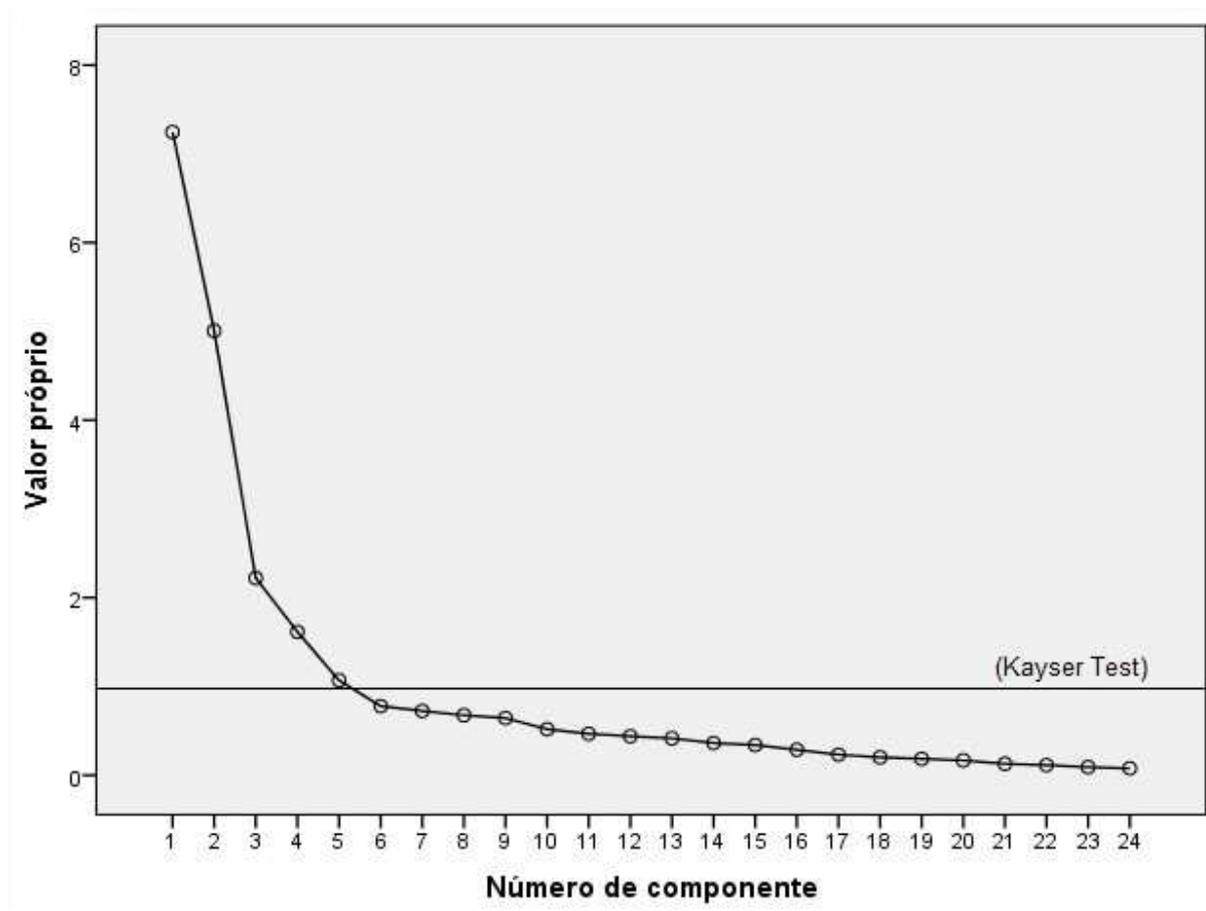
Com relação a Q26 cabe ressaltar que a mesma pode não ter sido apresentada de maneira clara o suficiente, o ideal poderia ter questionado os respondentes apenas com relação a existência de *feedback* para o desempenho individual, como a mesma questiona *feedback* individual e/ou coletivo, a mesma acaba por fazer dois questionamentos aos respondentes o que pode ter influenciado suas respostas.

Removendo a variável Q26, realizou-se uma nova tentativa de se obter uma AF satisfatória, agora com vinte e quatro variáveis (Q1, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q30). Na segunda tentativa, o teste de KMO evidenciou um valor de 0,848, uma redução em comparação ao anterior, mas, ainda, acima do valor mínimo aceitável. O teste de esfericidade de *Bartlett* demonstrou, novamente, ser estatisticamente significativo ( $\chi^2=3812,127$ ,  $p<0,001$ ). A matriz de anti-imagem continuou apresentando correlações parciais com valores acima de 0,65, demonstrando-se adequada a AF. Por fim, a tabela de variância explicada (comunalidades) apresentou apenas valores acima de 0,5, demonstrando-se adequada a AF.

Após a análise das premissas fundamentais, partiu-se para a definição do número de fatores a serem utilizados para análises posteriores. O Apêndice C contém as informações sobre os vinte e quatro fatores possíveis e o seu poder explanatório relativo expresso por seus autovalores. A escolha de fatores é relevante na medida em que determina a possibilidade de inferências a serem realizadas. (HAIR *et al.*, 2010). Para esta decisão, podem ser utilizados múltiplos critérios, como o *Kaiser Test* e a

análise gráfica (*Scree Plot*) - ilustrados na Figura 2, análise da variância explicada e a consideração da importância conceitual dos fatores.

Figura 2 – *Scree Plot*



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo por base o critério de normalização de *Kaiser*, apenas fatores com autovalores acima de 1,0 devem ser considerados. Este critério de análise indica a utilização de 5 fatores, os quais possuem uma capacidade explicativa de 71,488% da variação total dos dados. Como um sexto fator aumentaria em apenas 3,243% a capacidade explicativa do modelo, decidiu-se por manter apenas 5 fatores. A análise gráfica (*Scree Plot*) – ilustrado na Figura 2, e a consistência conceitual dos fatores também sugerem a utilização de 5 fatores.

A Tabela 5 apresenta os fatores selecionados e a sua composição por meio das cargas fatoriais rotacionadas (*varimax*). Por intermédio da mesma pode ser observado que foram formados cinco fatores, todos compostos por cargas fatoriais acima de 0,50. Porém, cabe ressaltar que algumas variáveis apresentaram valores elevados para mais de um componente. Frente a tal questão, como um dos pressupostos da AF é a estrutura simples de seus componentes, não devendo uma mesma variável contribuir na

construção teórica de dois fatores distintos (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2010), deve ser definido a qual fator cada variável deverá pertencer.

A variável Q4 apresentou cargas fatoriais elevadas junto ao fator 1, 2 e 5 e a variável Q13 nos fatores 2 e 3, como é necessário optar por manter cada variável em apenas um fator, optou-se pelo fator 5 para a Q4 e pelo fator 3 para Q13, tal escolha foi realizada em função das maiores cargas fatoriais nos respectivos fatores em ambos os casos acima de 0,50 e por suas maiores proximidades conceituais com cada fator.

Tabela 5: Matriz de componentes rotativa (*varimax*)

Variáveis	Fatores				
	1	2	3	4	5
Q1 - Existência da RPD		,741			
Q3 - Recompensas financeiras		,727			
Q4 - Recompensas não financeiras	,404	,437			,520
Q5 - Cortes superiores		,785			
Q6 - Cortes inferiores		,804			
Q7 - Cálculo objetivo		,714			
Q8 - Cálculo subjetivo		,835			
Q9 - Cálculo a nível individual				,634	
Q10 - Cálculo a nível organizacional				,881	
Q11 - Cálculo a nível de equipe				,860	
Q12 - Cálculo com base em critérios financeiros			,681		
Q13 - Calculo com base em critérios não financeiros		,474	,555		
Q14 - Base de comparação o orçamento atingido			,649		
Q15 - Base de comparação o desempenho de concorrentes					,878
Q16 - Base de comparação o desempenho passado					,816
Q17 - Pagamento imediato			,728		
Q18 - Pagamento diferido			,727		
Q19 - Pagamento em dinheiro				,572	
Q20 - Pagamento por desempenho das ações	,849				
Q21 - Pagamento por opções de ações	,928				
Q22 - Pagamento com ações fantasmas	,935				
Q23 - Pagamento pela evolução do valor de mercado das ações	,946				
Q24 - Pagamento por aposentadorias suplementares	,910				
Q30 - Frequência na avaliação de desempenho			,671		

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 6 apresenta os fatores, a solução fatorial final, os autovalores, variâncias e coeficientes de confiabilidade para os seus respectivos fatores. Posteriormente discutir-se-á a escolha dos nomes aos fatores e sua motivação.

Tabela 6: Fatores, variáveis, autovalores, variâncias e confiabilidade dos fatores

Fator	Variáveis	Auto Valor	Variância Explicada		Alfa de Cronbach
			Individual (%)	Acumulada (%)	
1 – Comprometimento de longo prazo	Q20 - Pagamento por desempenho das ações	7,245	30,189	30,189	0,954
	Q21 - Pagamento por opções de ações				
	Q22 - Pagamento com ações fantasmas				
	Q23 - Pagamento pela evolução do valor de mercado das ações				
2 – Utilização da RPD	Q24 - Pagamento por aposentadorias suplementares	5,007	20,862	51,052	0,903
	Q1 - Existência da RPD				
	Q3 - Recompensas financeiras				
	Q5 - Cortes superiores				
	Q6 - Cortes inferiores				
3 – Atributos da RPD	Q7 - Cálculo objetivo	2,221	9,253	60,305	0,853
	Q8 - Cálculo subjetivo				
	Q12 - Cálculo com base em critérios financeiros				
	Q13 - Calculo com base em critérios não financeiros				
	Q14 - Base de comparação o orçamento atingido				
4 – Motivação Extrínseca	Q17 - Pagamento imediato	1,615	6,729	67,034	0,791
	Q18 - Pagamento diferido				
	Q30 - Frequência na avaliação de desempenho				
	Q9 - Cálculo a nível individual				
5 – Motivação Intrínseca	Q10 - Cálculo a nível organizacional	1,069	4,454	71,488	0,786
	Q11 - Cálculo a nível de equipe				
	Q19 - Pagamento em dinheiro				
	Q4 - Recompensas não financeiras				
	Q15 - Base de comparação o desempenho de concorrentes				
	Q16 - Base de comparação o desempenho passado				

Fonte: Elaborada pelo autor.

O resultado da avaliação de confiabilidade, realizado por meio do índice de *Alfa de Cronbach* para os fatores, obteve resultados superiores a 0,750, podendo ser considerados elevados. (HAIR *et al.*, 2010). Esta evidência demonstra a consistência interna dos fatores formados pela AF.

Posto isto, os fatores gerados são descritos na sequência.

#### **4.2.1 Fator 1: Comprometimento de Longo Prazo**

O Fator 1 foi nominado de **Comprometimento de Longo Prazo**, englobando variáveis que, quando utilizadas, denotam incentivos a uma gestão de longo prazo. Entre elas, pagamento pelo desempenho das ações (Q20), pagamento com opções de ações (Q21), pagamento com ações fantasmas (Q22), pagamento com base na evolução do valor de mercados das ações (Q23). (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

A utilização de aposentadorias suplementares (Q24) também é compreendida como uma forma de incentivo de longo prazo, eis que, até passar a recebê-la, o indivíduo necessita de recursos financeiros, os quais, possivelmente, advêm da organização. (HEISLER, 2007). Além disso, fundos de previdência, por vezes, só podem ser resgatados se a pessoa se aposentar pela empresa (BEBCHUK; FRIED, 2012).

#### **4.2.2 Fator 2: Utilização da RPD**

O Fator 2 foi nominado de **Utilização da RPD**. Demonstra o nível de utilização da RPD e suas propriedades básicas (quando utilizada a RPD, possui tais pressupostos). A variável Q1 (existência da RPD) assevera a utilização da RPD, o fator expõe que quando a mesma é utilizada, é com base em critérios financeiros (Q3), com cortes superiores e inferiores (Q5 e Q6) e seu cálculo possui parte objetiva e parte subjetiva (Q7 e Q8).

A análise da composição do Fator 2 possibilita a visualização de algumas preocupações das empresas quanto à utilização da RPD, tendo em vista que quando a mesma é utilizada é com a existência de cortes superiores e inferiores, ratificando que estas buscam limitar a um valor máximo a RPD e comprometer os indivíduos com um desempenho mínimo, motivos que justificam a utilização de cortes. (MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2012).

A utilização da RPD ocorre com parte de seu cálculo subjetiva e parte objetiva. Observa-se cautela por parte das organizações com relação à fórmula de cálculo, pois a utilização de critérios de desempenho mistos pode se demonstrar ideal por não possibilitar aos indivíduos “apostar no jogo” e não perder seu efeito motivacional em função de uma eventual falta de confiança entre as partes. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008, BAKER; JENSEN; MURPHY, 1988).

A utilização de incentivos financeiros serem uma propriedade básica da RPD já poderia ser esperada, visto que, geralmente, a remuneração é financeira, pois, como observado por Jensen (1994), até certo ponto, todos os indivíduos necessitam de dinheiro para sobreviver. Logo, quando existe RPD, parte dela será com base em incentivos financeiros.

#### **4.2.3 Fator 3: Atributos da RPD**

O Fator 3 foi nominado de **Atributos da RPD**, incluindo as variáveis que versam sobre os critérios/atributos utilizados no cálculo da RPD, se financeiros (Q12) ou não financeiros (Q13). As bases para comparação, se realizada com base no orçamento atingido (Q14), o momento do pagamento, sendo imediato (Q17) ou diferido (Q18) e a frequência com que ocorre a avaliação por desempenho (Q30).

As organizações podem possuir algum tipo de incentivo atrelado ao desempenho, embora estes não possuam seus atributos definidos anteriormente. Como não há uma definição anterior um menor escore neste fator sugere maior confiança entre principal e agente. (BAKER; JENSEN; MURPHY, 1988).

No entanto, observa-se que quando houver uma maior utilização de atributos na RPD, ou seja, o Fator 3 possuir pontuação elevada, existe concordância com o sugerido pela literatura visto a utilização de critérios financeiros e não financeiros, porque, conforme Gerhart, Rynes e Fulmer (2009), o desempenho financeiro é apenas uma das diversas metas que a empresa pode possuir.

#### **4.2.4 Fator 4: Motivação Extrínseca**

O fator 4 foi nominado de **Motivação Extrínseca**, pois, no mesmo estão variáveis que são capazes de ocasionar a motivação extrínseca dos indivíduos, entre elas está o pagamento em dinheiro (Q19) e o cálculo da RPD a nível individual (Q9).

Como tais características podem ser facilmente percebidas pelos indivíduos (GERHART; RYNES; FULMER, 2009) compreende-se que as mesmas são motivadores extrínsecos.

As variáveis cálculo a nível organizacional (Q10) e cálculo a nível de equipe (Q11) podem ser considerados motivadores extrínsecos. Tal fato ocorre, pois, o comprometimento e desempenho do indivíduo dentro da equipe ou da organização interfere no resultado da mesma. De tal maneira ocorrem pressões externas por parte dos demais colegas que são afetados pelo comprometimento do próprio indivíduo. Esta cobrança entre os indivíduos pode servir como motivador extrínseco.

#### **4.2.5 Fator 5: Motivação Intrínseca**

O fator 5 foi nominado de **Motivação Intrínseca**, haja vista que, em alguns casos, a utilização de recompensas apenas financeiras pode trazer efeitos negativos à motivação intrínseca dos indivíduos (OLAFSEN *et al.*, 2015), sendo útil a utilização de recompensas não financeiras (Q4) para aumentar a satisfação natural do indivíduo em realizar as tarefas.

A base de comparação com o desempenho dos concorrentes (Q15) pode ser ligada a motivação intrínseca tendo em vista o desafio de estar na organização com o melhor desempenho, a possibilidade de trabalhar em uma empresa almejada, visto seu desempenho superior frente aos concorrentes. Já a comparação com o desempenho passado (Q16) tem a capacidade de aumentar a motivação intrínseca na medida em que proporciona aos indivíduos evoluírem mediante a si próprios, proporcionando que seja percebido o incremento em habilidades e competências individuais e da organização.

Com base nos fatores gerados pela solução fatorial, suscitou-se um conjunto de escalas, sendo substituído o conjunto de variáveis originais por variáveis de agrupamento, a serem utilizadas nas análises subsequentes. Para tanto, foram criadas escalas múltiplas a partir da combinação das variáveis em cada fator em uma única medida composta (escores). Os escores foram gerados pela utilização do método de regressão.

### 4.3 ANÁLISE DE *CLUSTERS* (AC)

O emprego da análise de agrupamentos (*clusters*) teve como objetivo investigar a existência ou não de grupos de empresas que apresentem características similares ou dissimilares com relação RPD. As variáveis selecionadas para esta análise, foram aquelas respectivas aos fatores gerados pela solução fatorial na seção anterior: Comprometimento de Longo Prazo (Fator 1), Utilização da RPD (Fator 2), Atributos da RPD (Fator 3), Motivação Extrínseca (Fator 4) e Motivação Intrínseca (Fator 5). Dado que estas variáveis possuem escalas idênticas, não houve a necessidade de padronização

Como o método de análise é sensível a observações atípicas, realizou-se uma triagem para detecção de *outliers*. Foram utilizados métodos de detecção univariados, entre eles o exame dos gráficos de diagrama em caixa e a inspeção dos escores padrão (z), sendo desconsideradas as variáveis que apresentaram escores (z) acima de 3,00 o qual pode ser considerado o valor aceitável para amostras maiores de 70 (HAIR *et al.*, 2010). Após esta triagem, foi necessária a exclusão de doze observações consideradas; tais observações também se apresentaram como *outliers* pela análise dos gráficos de diagrama e caixa.

Eliminados os doze casos atípicos, a AC foi efetivada com 202 observações, todas com seus escores padrão (z) abaixo de 3,00. Com base no dendograma gerado (Apêndice D), a solução final foi composta por três agrupamentos, mostrando-se a mais adequada entre as opções, pois se acredita que ela proporciona uma compreensão teórica apropriada sobre as características da RPD, visto que a inclusão de um maior ou menor número de *cluster* ocasionaria muita disparidade entre o tamanho dos mesmos. A Tabela 7 apresenta os agrupamentos formados, as médias de respostas para cada fator e as diferenças estatísticas entre os *clusters*.

Tabela 7: *Clusters*

Fatores	Clusters			H
	Utilização RPD Alta Intensidade	Utilização RPD Média Intensidade	Utilização RPD Baixa Intensidade	
F1 - Comprometimento de Longo Prazo	0,88853	-0,54644	-0,56019	84,442***
F2 - Utilização da RPD	0,40382	0,08141	-0,19383	21,855***
F3 - Atributos da RPD	-0,12245	0,01069	0,44662	15,344***
F4 - Motivação Extrínseca	0,12847	-0,18563	0,22887	03,172
F5 - Motivação Intrínseca	0,16763	0,65475	-0,94058	78,381***

Nota: Kruskal-Wallis. (\*\*\*) significativo  $p \leq 0,01$

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme pode ser percebido na Tabela 7, os *clusters* obtidos na solução destacada são considerados satisfatórios. O teste de *Kruskal-Wallis* (estatística H) para k amostras independentes, demonstra haver diferenças estatisticamente significantes entre os agrupamentos para os fatores 1; 2; 3 e 5. Uma vez que a AC busca reunir grupos com alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa, espera-se de fato encontrar diferenças entre as respostas dos conjuntos. (HAIR *et al.*, 2010). Como forma de explorar estas dissemelhanças, busca-se na sequência do estudo caracterizar cada um dos *clusters* e esclarecer a nomeação dos mesmos.

A escolha dos nomes Utilização RPD Alta Intensidade (*cluster 1*), Utilização RPD Média Intensidade (*cluster 2*) e Utilização RPD Baixa Intensidade (*cluster 3*), foi realizada em função das médias obtidas no Fator 2. Mesmo existindo diferenças estatísticas significativas em outros fatores, a utilização deste fator nas nomeações dos *clusters* demonstrou-se de mais fácil interpretação. Na tabela 8 são apresentados os dados demográficos dos *clusters* bem como o teste de Kruskal-Wallis (estatística H).

Tabela 8: Frequência das questões demográficas Q32 a Q36 para os *cluster*

Resposta	Cluster 1		Cluster 2		Cluster 3		H 45,725 ***
	f(q32)	%	f(q32)	%	f(q32)	%	
Diretor	2	2,7	2	2,7	5	9,3	
Diretor financeiro	7	9,3	3	4,1	4	7,4	
Controller	1	1,3	2	2,7	11	20,4	
Gerente de unidade	7	9,3	11	15,1	24	44,4	
Diretor de recursos humanos	58	77,3	54	74,0	9	16,7	
Outros	0	,0	1	1,4	1	1,9	
Total	75	100	73	100	54	100	
Resposta	f(q33)	%	f(q33)	%	f(q33)	%	2,783
Menos de 1 ano	6	8,0	9	12,3	7	13,0	
Até 2 anos	14	18,7	13	17,8	10	18,5	
Até 3 anos	13	17,3	15	20,5	15	27,8	
Até 4 anos	10	13,3	11	15,1	7	13,0	
Até 5 anos	10	13,3	14	19,2	3	5,6	
Mais de 5 anos	22	29,3	11	15,1	12	22,2	
Total	75	100	73	100	54	100	
Resposta	f(q34)	%	f(q34)	%	f(q34)	%	3,117
Até 30 anos	23	30,7	12	16,4	8	14,8	
Até 40 anos	28	37,3	28	38,4	21	38,9	
Até 50 anos	11	14,7	27	37,0	21	38,9	
Até 60 anos	11	14,7	5	6,8	4	7,4	
Mais de 60 anos	2	2,7	1	1,4	0	0,0	
Total	75	100	73	100	54	100	
Resposta	f(q35)	%	f(q35)	%100	f(q35)	%	27,837 ***
Ensino médio	3	4,0	2	2,7	10	18,5	
Tecnólogo	3	4,0	16	21,9	18	33,3	
Graduado	26	34,7	20	27,4	15	27,8	
Especialista	42	56,0	35	47,9	9	16,7	
Mestre	1	1,3	0	,0	0	,0	
Doutor	0	,0	0	,0	2	3,7	
Total	75	100	73	100	54	100	
Resposta	f(q36)	%	f(q36)	%	f(q36)	%	13,607 ***
Sim	7	9,3	10	13,7	18	33,3	
Não	68	90,7	63	86,3	36	66,7	
Total	75	100	73	100	54	100	

Fonte: Dados da pesquisa

Julgando ser relevante na discussão posterior das características dos *clusters*, aplicou-se o teste de *Kruskal-Wallis* para as variáveis – Desempenho Percebido (Q27) Existência de Controles Internos e Controladoria (Q28) e Controle Familiar (Q29), buscando identificar a existência de diferenças significativas entre estas variáveis nos grupos gerados. Destas, a única que demonstrou diferenças significativas foi o controle familiar, onde  $p \leq 0,5$ . As médias do controle familiar foram: 3,23 para o *cluster* 1; 3,90 para o *cluster* 2; e 4,48 para o *cluster* 3.

#### **4.3.1 Cluster 1: Utilização RPD Alta Intensidade.**

O *cluster* 1 compreende organizações que possuem maior intensidade na utilização da RPD. Há um escore médio maior no fator comprometimento de longo prazo. Tal fato é interessante na medida em que as organizações, ao utilizarem a RPD com maior intensidade, passem, igualmente, a fazê-la com vistas ao longo prazo, demonstrando uma adequação destas organizações. (BEBCHUK; FRIED, 2012).

Neste agrupamento, observou-se a menor média para o fator atributos da RPD, o que é considerado negativo na medida em que os níveis de formalidade da organização podem influenciar no desempenho dos indivíduos (SHAFIEE; RAZMINIA; ZEYMARAN, 2016). Poderia ser esperado que a formalidade da RPD possuísse ligação com a motivação intrínseca, na medida em que há uma maior motivação intrínseca não são necessários muitos atributos na RPD, porém, tal suposição não se confirmou, visto que o fator motivação intrínseca mostrou um escore mediano neste grupo.

Com relação ao Fator 4 Comprometimento de Curto Prazo, o *Cluster* 1 apresentou um escore mediano, porém, ademais comentários não podem ser realizados visto a não ocorrência de diferenças significativas para este fator entre os grupos.

#### **4.3.2 Cluster 2: Utilização RPD Média Intensidade**

O *cluster* 2 compreende as organizações que possuem um escore mediano na utilização da RPD (Fator 2) e, também, no comprometimento de longo prazo (Fator 1), de tal maneira, pode se considerar que a RPD, neste grupo, apresenta um nível intermediário em sua utilização e perspectiva de longo prazo. Com relação aos

atributos da RPD (Fator 3) o grupo apresentou escores medianos e no fator motivação intrínseca (Fator 5) foi o grupo com maior intensidade.

#### **4.3.3 Cluster 3: Utilização RPD Baixa Intensidade**

O *Cluster 3* compreende as organizações que possuem a menor intensidade na utilização da RPD (Fator 1). Este grupo também apresenta o menor escore médio para o comprometimento de longo prazo (Fator 2). Com relação a estes fatores, este grupo é contrário ao *Cluster 1*. No *Cluster 3*, a utilização da RPD pode ser considerada mais incipiente, posto sua menor intensidade, e também alinhamento como sugerido por Bebchuk e Fried (2012) quanto ao comprometimento de longo prazo.

O *Cluster* utilização da RPD de baixa intensidade apresentou a maior média de escores para atributos da RPD (Fator 3) e o menor escore para a motivação intrínseca (Fator 5). Com relação a estes fatores, pode se indagar que como estas organizações possuem uma menor utilização de características que realizem a motivação intrínseca, necessitam de mais atributos na RPD, visando torna-la mais formal dado que, como destacado por Shafiee, Razminia e Zeymaran (2016), um aumento na formalidade pode ocasionar um melhor desempenho individual.

Pode ser destacado, com relação ao grupo 3, que este é o que apresenta maior controle familiar dentre os três, com média 4,48 e a quantidade dos respondentes com algum grau de ligação com as famílias é maior (33,3%) dentre os três grupos.

Em síntese, o que mais chama atenção entre os *clusters* é a utilização da RPD (Fator 1) e o comprometimento de longo prazo (Fator 2), pois o grupo que apresentou maior escores em um fator também apresentou no outro e vice e versa. Tal fato sugere que na medida em que as organizações passem a se utilizar mais da RPD, também ocorre uma maturidade da ferramenta de maneira que esta passa a ser utilizada com vistas ao longo prazo.

Buscando confirmar a existência de relação entre o controle familiar e as características da RPD, na sessão seguinte são realizados os testes das hipóteses anteriormente apresentadas.

#### 4.4 TESTE DE HIPÓTESES

Para a realização do teste de hipóteses foram excluídos os 12 *outliers*, ocorrendo efetivamente com 202 observações. Os testes foram realizados mediante a utilização do índice de correlação de *Spearman* entre a variável controle familiar, obtida pelas respostas da questão 29 e os escores obtidos para os fatores que possuem hipótese relacionada. As hipóteses a serem testadas são as da seção 2.4. Adicionalmente foi verificada a existência de correlação entre o controle familiar e o escore dos fatores 2 (Utilização da RPD) e 4 (Motivação Extrínseca) que não possuem hipótese relacionada.

A Tabela 9 apresenta o teste de hipóteses. Adicionalmente foram realizados os testes, com a amostra sendo controlada por *clusters*, tencionando verificar se existem diferenças entre os mesmos no que tange as hipóteses. Também foi realizado o controle da amostra por setor, tal escolha foi feita mediante os argumentos de Mullins e Schoar (2015), os quais relatam que, além da inserção familiar, outros fatores possuem interferência nas filosofias e estilo de gestão das organizações, entre eles, o tamanho da empresa, o tipo de indústria e a diferença entre países.

Na amostra foram encontrados dez setores de acordo com a classificação realizada pela BM&FBovespa, todavia, definiu-se não realizar os testes com os setores que ficaram com menos de 15 observações, fato que impossibilitou o cálculo em cinco setores.

Tabela 9: Correlação entre os fatores e o controle familiar

Grupo	Observações	Fator 1 - Comprometimento de Longo Prazo	Fator 2 - Utilização da RPD	Fator 3 - Atributos da RPD
		Hipótese relacionada 1	Sem hipótese relacionada	Hipótese relacionada 3
		Correlação de Spearman	Correlação de Spearman	Correlação de Spearman
Toda a amostra	202	-0,051	0,017	0,020
Cluster 1 - Utilização RPD alta intensidade	75	-0,093	0,175 *	0,010
Cluster 2 - Utilização RPD média intensidade	73	0,132	0,096	-0,057
Cluster 3 - Utilização RPD baixa intensidade	54	0,159	-0,004	-0,018
Financeiro e Outros	45	-0,025	0,053	0,287 **
Consumo Cíclico	41	-0,228 *	0,144	-0,201
Bens Industriais	36	0,159	-0,032	-0,271 *
Utilidade Pública	32	-0,323 **	-0,436 ***	0,286 *
Consumo não Cíclico	15	-0,356 *	0,258	0,230
Materiais Básicos	13	-	-	-
Saúde	7	-	-	-
Tecnologia da informação	5	-	-	-
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	5	-	-	-
Telecomunicações	3	-	-	-
Grupo	Observações	Fator 4 - Motivação Extrínseca	Fator 5 - Motivação Intrínseca	Q27 - Desempenho Percebido
		Sem hipótese relacionada	Hipótese relacionada 4	Hipótese relacionada 2
		Correlação de Spearman	Correlação de Spearman	Correlação de Spearman
Toda a amostra	202	0,108 *	-0,061	0,086
Cluster 1 - Utilização RPD alta intensidade	75	0,211 **	0,179 *	-0,027
Cluster 2 - Utilização RPD média intensidade	73	-0,029	-0,088	0,188 *
Cluster 3 - Utilização RPD baixa intensidade	54	0,235 **	-0,141	0,105
Financeiro e Outros	45	0,118	-0,135	0,057
Consumo Cíclico	41	-0,011	-0,008	0,025
Bens Industriais	36	0,275 *	-0,107	-0,241 *
Utilidade Pública	32	0,131	-0,197	0,290 *
Consumo não Cíclico	15	0,356 *	0,382	0,756 ***
Materiais Básicos	13	-	-	-
Saúde	7	-	-	-
Tecnologia da informação	5	-	-	-
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	5	-	-	-
Telecomunicações	3	-	-	-

Nota: (\*) significativo  $p \leq 0,10$ . (\*\*) significativo  $p \leq 0,05$ . (\*\*\*) significativo  $p \leq 0,01$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os resultados obtidos na tabela 9, pode-se destacar que nenhuma das hipóteses pode ser confirmada para toda a amostra, de maneira que nenhuma delas apresentou valores significativos. Caso que se repete ao analisar o Fator 2. No que diz respeito ao Fator 4, este apresentou baixa significância estatística para toda a amostra com  $p \leq 0,10$ . Acredita-se que tais resultados também possam ser influenciados pelo cargo dos respondentes, sendo que das 202 observações utilizadas, 121 (59,9%) o respondente é o diretor de recursos humanos, visto que nem sempre estes participam das decisões sobre a remuneração da alta gestão.

Com relação aos grupos de análise, cabe ressaltar o setor utilidades públicas, visto que o mesmo apresentou significância para os fatores 1 (com  $p \leq 0,05$ ), 2 (com  $p \leq 0,01$ ) 3 e Q 27 (com  $p \leq 0,1$ ). Sendo o setor que apresentou significância com a maior quantidade de variáveis analisadas.

Tendo em vista a impossibilidade de se comprovar as hipóteses desta pesquisa, elegeu-se realizar uma nova análise, porém, com uma estratégia diferente. Para tal, ao invés de utilizar um nível de inserção familiar, as organizações foram separadas em dois grupos, familiar e não familiar. Torna-se necessário definir quando uma empresa será considerada familiar.

Neste sentido, a maioria dos critérios utilizados pelos estudos apresentados no Quadro 2 para considerar uma empresa como levam em consideração o controle. Com vistas a possibilitar comparações com estes estudos bem como atender ao conceito do IFC (2008) e IBGC (2014), nesta pesquisa será considerada empresa familiar aquela em que o controle pertence a uma família. Observa-se que apesar da aceitação do controle como fator determinante para uma empresa ser familiar, não há consenso com relação ao percentual de votos controlados para que se obtenha o controle da organização.

Foram consideradas familiares as organizações nas quais uma ou mais famílias possuem a decisão final na empresa, sendo representado por aqueles casos em que estas detêm o controle de 50% mais uma ação ordinária. A escolha desse critério se dá com vistas a realizar comparação com estudos anteriores como os de Grandó (2014) e Barontini e Caprio (2005), além de possuir proximidade com os critérios utilizados em outros estudos. Outra evidência que motiva a utilização deste critério é que na América Latina a participação do controlador tende a ser de mais de 50% (VILLALONGA; *ET. AL* 2015).

A classificação das empresas entre familiar e não familiar já é utilizada em trabalhos anteriores como nos de Villalonga *et al.* (2015), Arrondo-Garcia, Fernández-Médez e Menéndez-Requejo (2016), Chen *et al.* (2016) e Cesari, Gonenc e Ozkan (2016). Desta forma, acredita-se que a escolha de uma variável dicotômica para a classificação de familiar e não familiar pode também ser utilizada para análises.

Na comparação dos grupos entre empresas familiar e não familiar utilizou-se o teste de *Mann-Whitney*. Cabe ressaltar que não foi possível realizar a classificação de todas as empresas, visto que algumas não possuíam dados suficientes, sendo, em função disso, que o teste foi realizado com 155 empresas (96 familiares e 59 não familiares).

Na Tabela 10 é apresentada a estatística U, realizada pelo teste de *Mann-Whitney* e sua significância estatística, para os fatores, Q27 e Q28.

Tabela 10: Comparação entre as empresas familiares e não familiares

Fatores	Grupos		U
	Familiar	Não familiar	
Q27 - Desempenho percebido	8,960	9,100	2678,000
Q28 - Existência de controles e controladoria	8,720	8,880	2709,000
F1 - Comprometimento de longo prazo	0,199	-0,214	1981,000***
F2 - Utilização da RPD	0,068	0,129	2723,000
F3 - Atributos da RPD	0,005	0,167	2523,000
F4 – Motivação Extrínseca	0,961	0,001	2768,000
F5 - Motivação Intrínseca	0,237	-0,228	2088,000***

Nota: *Mann-Whitney*. (\*\*\*) significativo  $p \leq 0,01$ .

Fonte: Elaborado pelo autor

O desempenho percebido, medido pela questão 27, não apresentou diferença estatisticamente significativa entre as subamostras. Neste quesito, frisa-se que autores como Mullins e Schoar (2015) Jaskiewicz *et al.* (2017) sugerem uma ligação entre a família e a organização, e tal ligação, segundo Gomez-Mejia, Larrazakintana e Makri (2003), pode fazer com que a gestão interprete seus dados de forma mais positiva, já que é o próprio nome da família que pode estar sendo avaliado. Desta maneira, poderia se esperar que o desempenho percebido fosse maior nas empresas familiares que nas não familiares.

A inexistência de tal diferença sugere duas interpretações: inicialmente pode se compreender que mesmo o desempenho percebido não sendo elevado, o respondente da pesquisa prefira omitir esta informação e não apontar seus pontos fracos. Uma segunda interpretação é que apenas organizações com um

desempenho satisfatório aceitem participar da pesquisa, pois caso a instituição esteja com um desempenho percebido baixo prefira não participar de pesquisas que abordem este tema.

Com relação a existencia de controles e controladoria, medido pela questão 28, Vries (1993) argumenta que organizações familiares possuem menos burocracia que as não familiares assim, poderia se esperar que houvesse maior existência de controles e controladoria nas instituições não familiares, o que não pode ser verificado estatisticamente. Ocorre que como a amostra é composta por organizações que participam do mercado de capitais, o qual exige certos controles, é possível que este fato acabe controlando tais diferenças.

O Fator 1 Comprometimento de Longo Prazo demonstrou-se estatisticamente diferente sendo que as organizações familiares apresentaram um escore médio maior para este fator que as não familiares. Essa constatação vai ao encontro com o proposto por autores como Vries (1993), Mullins e Schoar (2015), Jaskiewicz *et al.* (2017). Esta diferença pode ser explicada pela ligação entre a família e a empresa. Como muitas vezes é o próprio nome da família que está em jogo, realiza-se uma gestão de longo prazo tencionando a manutenção da organização.

O Fator 2 Utilização da RPD não apresentou diferenças significativas entre os grupos familiar e não familiar, sendo que em ambos os grupos a média dos escores deste fator foi positiva. Tal fato já poderia ser esperado devido ao tamanho das instituições que compõem a amostra. Ademais, indica que a amostra é adequada à pesquisa, visto que não haveria como estudar a RPD em uma amostra na qual não há a utilização desta ferramenta.

No que tange ao Fator 3 Atributos da RPD, cabe ressaltar que este não apresentou diferenças significativas entre as subamostras de empresas familiares e não familiares. O Fator 4 Motivação extrínseca também não apresentou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

Com relação ao Fator 5 Motivação intrínseca, pode ser observado que o grupo de empresas familiares apresentou um escore médio mais elevado, havendo diferença estatisticamente comprovada neste fator entre as duas subamostras com  $p \leq 0,01$ . Neste ponto, observa-se concordância com os argumentos de James Junior, (1999), Gomez-Mejia, Larazza-Kintana e Makri, (2003) Jaskiewicz *et al.* (2017) de que por dedicar boa parte da vida à organização, em empresas familiares, existe uma ligação entre a instituição e a família, o que sugere uma maior motivação intrínseca.

Em resumo pode-se destacar que o controle familiar possui influência sobre as organizações, interferindo em algumas das características da RPD. As características que se demonstraram estatisticamente diferentes foram o Fator 1 Comprometimento de Longo Prazo e o Fator 5 Motivação Intrínseca, sendo que em ambos o escore médio nas organizações familiares foi mais elevado que nas não familiares. No entanto, nas demais características da RPD, não foi possível observar diferenças estatisticamente significantes entre os grupos.

## 5 CONCLUSÕES

No problema central desta dissertação está posto que a existência de uma família no controle da organização pode influenciar e alterar as características da RPD, a qual é a premissa básica que embasa esta dissertação. Tal premissa é suportada na literatura por autores como Tosi Junior e Gómez-Mejía, (1989); Vries, (1993); James Junior, (1999); Gomez-Mejia, Larraza-Kintana e Makri, (2003); Mullins e Schoar, (2015); Jaskiewicz *et al.* (2017), na medida em que estes apresentam algumas características das organizações familiares que podem influenciar a RPD.

No decorrer da dissertação, a partir de uma revisão da literatura foram definidas as características da RPD a serem estudadas. Posteriormente levantou-se dados a respeito das características da RPD e como a mesma pode ser influenciada pelo controle familiar. Na sequência realizou-se análises multivariadas, na qual foram gerados fatores e *clusters*. Ao final foi possível verificar que a inserção de familiar nas organizações exerce influência sobre algumas características da RPD.

O estudo apresenta suas contribuições acadêmicas na medida em que fornece dados empíricos sobre as características da RPD no cenário brasileiro. As evidências levantadas dão suporte a alguns fatos sugeridos pela literatura, bem como traz novas informações as quais permitem aprimorar o conhecimento já existente a respeito do tema. As contribuições de cunho social ocorrem, pois, sabendo como o controle familiar influencia as empresas, *stackholders* podem ou não optar por investir ou trabalhar com tais instituições.

Dentre os principais achados cabe ressaltar que pode-se comprovar a ligação entre a família e a instituição, na medida em que em organizações familiares a RPD é realizada com vistas ao longo prazo e visando realizar a motivação intrínseca dos indivíduos. Tais resultados são relevantes visto que pode sugerir que empresas familiares são possibilidades de investimentos mais estáveis que as não familiares.

Os achados da pesquisa também apresentam sua contribuição teórica na medida em que pode-se destacar que nas instituições familiares a relação de agência se apresenta diferente das demais organizações, visto que em função da ligação que os indivíduos possuem com a empresa os efeitos do auto interesse acabam sendo minimizados. Tal ligação também sugere que a preocupação dos gestores pode ser maior com a própria instituição, enquanto que naquelas não

familiares a preocupação maior pode ser com os acionistas para visar a manutenção do seu emprego.

Cabe ressaltar algumas limitações que surgem do processo de pesquisa, dentre elas a influência dos respondentes sobre a pesquisa, não sendo possível verificar a veracidade das repostas obtidas; mais de 50% dos respondentes são diretores de recursos humanos os quais nem sempre participam do processo de definição de remuneração por desempenho da alta administração; a amostragem, de maneira que os resultados obtidos não podem ser extrapolados a toda a população, sendo validos apenas para a amostra; a questão 2 utilizou o termo punição, sendo que o ideal seria reforço negativo, pois os indivíduos já punidos possivelmente não estão mais na organização e a existência de outros fatores como momento econômico, cultura local, pagamento da RPD com vistas à redução de tributos, entre outros que influenciam a RPD, porém, não foram controlados.

Como possibilidade de pesquisas futuras, pode-se destacar a aplicação de pesquisa similar em países com culturas diferentes, pois, como sugerido por Mullins e Schoar (2015), esta pode ser uma variável com influência sobre RPD. Também a utilização de uma diferente lente teórica para abordar o problema de pesquisa como a Teoria Contingencial, esta nova lente teoria se demonstra útil na medida em que poderia controlar alguns fatores ignorados nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ACHLEITNER, A. K. *et al.* Ausgewählte Aspekte der Vorstandsvergütung in börsennotierten Unternehmen: Familien- versus Nicht-Familienunternehmen. **Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG)**, v.1, n.1, p. 1-12, 2010.
- AGUIAR, A. B. Sistemas de remuneração gerencial e orientação temporal dos gestores. 2009. 218 f. Tese (Doutorado Ciências Contábeis) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- ALI, A.; CHEN, T. Y.; RADHAKRISHNAN, S. Corporate disclosures by family firms. **Journal of Accounting and Economics**, v. 44, n. 1, p. 238-286, 2007.
- ALMEIDA-SANTOS, P. S. A. *et al.* Influence of family control in the practice of earnings management: the case of open Brazilian companies. **Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 11, n. 1, p. 77-99, 2013.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008. Livro Eletrônico.
- ARRONDO-GARCÍA, R.; FERNÁNDEZ-MÉNDEZ, C.; MENÉNDEZ-REQUEJO, S. The growth and performance of family businesses during the global financial crisis: the role of the generation in control. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 4, p. 227-237, 2016.
- ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BAKER, G. P.; JENSEN, M. C.; MURPHY, K. J. Compensation and incentives: practice vs. theory. **The Journal of Finance**, v. 43, n. 3, p. 593-616, 1988.
- BARONTINI, R.; CAPRIO, L. The effect of family control on firm value and performance: evidence from continental europe. **European Financial Management**, v. 12, n. 5, p. 689-723, 2006.
- BEBCHUK, L. A.; FRIED, J. M. Paying for long-term performance. **University of Pennsylvania Law Review**, v. 158, n. 1, p. 1916-1959, 2012.
- BENDICKSON, J. *et al.* Agency theory: background and epistemology. **Journal of Management History**, v. 22, n. 4, p. 437-449, 2016.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. G. C. **The modern corporation and private property**. New Brunswick: Transaction publishers, 1991. Livro Eletrônico.
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BURKART, M.; PANUNZI, F.; SHLEIFER, A. Family firms. **The Journal of Finance**, v. 58, n. 5, p. 2167-2202, 2003.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ANDRADE, L. P. Padrões de utilização de indicadores de desempenho não-financeiros: um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 3, n. 2, p. 1-23, 2008.

CAMARGOS, M. A.; COUTINHO, E. S. A teoria da firma e a fundamentação teórica para fusões e aquisições: uma análise de suas interfaces. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 273-295, 2008.

CESARI, A.; GONENC, H.; OZKAN, N. The effects of corporate acquisitions on CEO compensation and CEO turnover of family firms. **Journal of Corporate Finance**, v. 38, n. 1, p. 294-317, 2016.

CHEN, C. J.; HSU, C. Y.; CHEN, Y. L. The impact of family control on the top management compensation mix and incentive orientation. **International Review of Economics & Finance**, v. 32, n. 1, p. 29-46, 2014.

CHEN, Y. M. *et al.* CEO succession in family firms: stewardship perspective in the pre-succession context. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5111-5116, 2016.

CHENG, M.; LIN, B.; WEI, M. Executive compensation in family firms: the effect of multiple family members. **Journal of Corporate Finance**, v. 32, n. 1, p. 238-257, 2015.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CLAESSENS, S.; YURTOGLU, B. B. Corporate governance in emerging markets: a survey. **Emerging Markets Review**, v. 15, n. 1, p. 1-33, 2013.

COMBS, J. G. *et al.* The impact of family representation on CEO compensation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 6, p. 1125-1144, 2010.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Org). **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**, São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.

CROCI, E.; GONENC, H.; OZKAN, N. CEO compensation, family control, and institutional investors in Continental Europe. **Journal of Banking & Finance**, v. 36, n. 12, p. 3318-3335, 2012.

CRONBACH, L. J. Coeficiente alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

CUMMINS, R. A.; GULLONE, E. Why we should not use 5 point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. **Proceedings, Second International Conference on Quality of Life in Cite**, v. 1, n. 1, p74-93, 2000.

DION, M. Agency theory and financial crime: the paradox of the opportunistic executive. **Journal of Financial Crime**, v. 23, n. 3, p. 574-587, 2016.

DURHAM, C. C.; BARTOL, K. M. Pay for performance. **Handbook of Principles of Organizational Behavior**, Reino Unido, v. 1, n.1, p. 217-238, 2009.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

EISENHARDT, K. M. Agency-and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 488-511, 1988.

ELLINGSEN, T.; JOHANNESSON, M. Pride and prejudice: the human side of incentive theory. **American Economic Review**, v. 98, n. 3, p. 990-1088, 2008.

ESPEJO, M. M. S. B.; DACIÊ, F. P. Reducing information asymmetry from the management control perspective: discussion of practices in transparent companies. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 27, n. 72, p. 378-392, 2016.

FERNANDES JUNIOR, M. O olho do dono engorda o gado? Controle familiar, controle e administração dos fundadores e o desempenho financeiro das companhias abertas brasileiras. 2010. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FRANCESCHINI, F. *et al.* Properties of performance indicators in operations management: a reference framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 2, p. 137-155, 2008.

GERHART, B.; RYNES, S. L.; FULMER, I. S. Pay and performance: individuals, groups, and executives. **Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 251-315, 2009.

GERSICK, K. E. *et al.* Stages and transitions: managing change in the family business. **Family Business Review**, v. 12, n. 4, p. 287-297, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; LARRAZA-KINTANA, M.; MAKRI, M. The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 2, p. 226-237, 2003.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; MAKRI, M.; LARRAZA-KINTANA, M. Diversification decisions in family-controlled firms. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 2, p. 223-252, 2010.

GOOLD, M.; QUINN, J. J. The paradox of strategic controls. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 43-57, 1990.

GRANDO, T. O efeito do controle acionário e da gestão familiar na criação de valor e no desempenho operacional das companhias abertas brasileiras. 2014. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2014.

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 17. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010

HAUGEN, R A.; SENBET, L. W. New perspectives on informational asymmetry and agency relationships. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 14, n. 04, p. 671-694, 1979.

HEISLER, W. J. Ethical choices in the design and administration of executive compensation programs. **Business Horizons**, v. 50, n. 4, p. 277-290, 2007.

HENDIJANI, R. *et al.* Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance. **Human Performance**. v. 1, n. 1, p. 1-24, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado**: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. São Paulo, 2014. (Série Cadernos governança corporativa, 12).

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). **Manual IFC de Governança para Empresas Familiares**. 2. ed. Corporação Financeira Mundial Grupo Banco Mundial, Pennsylvania, 2008. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/59869513/IFC-Family-Business-Governance-Handbook-Portuguese>>. Acesso em: 11 set. 2016.

ISHAK, I. *et al.* A Family control and earnings management: malaysia evidence. **International Proceedings of Economics Development and Research**, v. 22, n. 1, p. 82-86, 2011.

JAMES JUNIOR, H. S. Owner as manager, extended horizons and the family firm. **International Journal of the Economics of business**, v. 6, n. 1, p. 41-55, 1999.

JASKIEWICZ, P. *et al.* The effects of founder and Family ownership on hired CEOs' incentives and firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 1, n. 1, p. 73-103, 2017.

JENSEN, M. C. Self-interest, altruism, incentives, and agency theory. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 1994.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JIMÉNEZ-ANGUEIRA, C. E.; STUART, N. V. Relative performance evaluation, pay-for-luck, and double-dipping in CEO compensation. **Review of Quantitative Finance and Accounting**, v. 44, n. 4, p. 701-732, 2015.

LAFFONT, J. J.; MARTIMORT, D. **The theory of incentives: the principal-agent model**. Princeton university press, 2001.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

LELAND, H. E.; PYLE, D. H. Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation. **The Journal of Finance**, v. 32, n. 2, p. 371-387, 1977.

LINDER, S.; FOSS, N. J. Agency theory. In: **Elsevier's Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences**, Bergen, 2013.

LOHE, F. W.; CALABRÒ, A. Please do not disturb! differentiating board tasks in family and non-family firms during financial distress. **Scandinavian Journal of Management**, v. 33, n. 1, p. 36-49, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2010.

MARQUEZAN, L. H. F. Um estudo sobre remuneração variável de executivos em empresa de capital fechado. 2012. 178 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. Um estudo sobre remuneração variável de executivos em empresa de capital fechado. In: CONGRESSO ANPCONT, 6, 2012. **Anais eletrônicos...** Florianópolis, ANPCONT, 2012

FERNANDES, F. C.; MAZZIONI, S. A correlação entre a remuneração dos executivos e o desempenho de empresas brasileiras do setor financeiro. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 26, n. 2, p. 41-64, 2015.

McCONAUGHY, D. L. Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: an examination of the level and sensitivity of pay to performance. **Family Business Review**, v. 13, n. 2, p. 121-131, 2000.

MICHIELS, A. *et al.* CEO compensation in private family firms: Pay-for-performance and the moderating role of ownership and management. **Family Business Review**, v. 26, n. 2, p. 140-160, 2012.

MOLINA-CASTILLO, F. J.; MUNUERA-ALEMÁN, J. L. New product performance indicators: time horizon and importance attributed by managers. **Technovation**, v. 29, n. 10, p. 714-724, 2009.

MULLINS, W.; SCHOAR, A. **How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in Family and non-family firms**. v. 1, n. 1, p. 1-44, 2015.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L.; LERNER, D. F. Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa. **RIC-Revista de Informação Contábil**, v. 2, n. 2, p. 19-42, 2008.

NEELY, A. *et al.* Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997.

NYBERG, A. J.; PIEPER, J. R.; TREVOR, C. O. Pay-for-performance's effect on future employee performance integrating psychological and economic principles toward a contingency perspective. **Journal of Management**, v. 42, n. 7, p. 1753-1783, 2016.

OUCHI, W. G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, v. 25, n. 9, p. 833-848, 1979.

PATEL, P. C.; COOPER, D. Structural power equality between family and non-family TMT members and the performance of family firms. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 6, p. 1624-1649, 2014.

PENG, M. W.; JIANG, Y. Institutions behind family ownership and control in large firms. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 2, p. 253-273, 2010.

RINSUM, M. V. **Performance measurement and managerial time orientation**. Rotterdam: ERIM Ph.D. Series Research in Management, 2006.

OLAFSEN, A. H. *et al.* Show them the money? the role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation, **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 56, n. 1, p. 447,457, 2015.

SAAM, N. J. Asymmetry in information versus asymmetry in power: implicit assumptions of agency theory?. **The Journal of Socio-Economics**, v. 36, n. 6, p. 825-840, 2007.

SHAFIEE, H.; RAZMINIA, E.; ZEYMARAN, N.K. Investigating the relationship between organizational structure factor and personnel performance, **International Journal of Management, Accounting and Economics**, v. 3, n. 2, p. 2383-2126, 2016.

SIMONS, Robert. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Harvard Business Press, 2013. Livro Eletrônico.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. 11. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

TOSI JUNIOR, H.; GÓMEZ-MEJÍA, L. The decoupling of CEO pay and performance: an agency theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n. 2, p. 169-189, 1989.

THE ECONOMIST, Family companies To have and to hold. *The Economist*, 18 de Abril de 2015, 2015. Disponível em: <https://www.economist.com/news/special-report/21648171-far-declining-family-firms-will-remain-important-feature-global-capitalism>. Acesso em: 14 jan. 2018.

UYAR, A. Development of non-financial measures as contemporary performance measurement tools. **World of Accounting Science**, v. 12, n. 1, p. 209-238, 2010.

VEEN-DIRKS, P. V. Different uses of performance measures: the evaluation versus reward of production managers. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 2, p. 141-164, 2010.

VILLALONGA, B. *et al.* Governance of Family Firms, **Annal Review of Financial Economics**, v. 7, n. 1, p. 635-654, 2015.

VRIES, M. F. R. K. D. The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. **Organizational Dynamics**, v. 21, n. 3, p. 59-71, 1993.

## APÊNDICE A – QUESTÕES DA PESQUISA

Responda as afirmações com relação a frequência de utilização das mesmas. Sendo 1.Nunca utiliza e 10.Sempre utiliza

<b>Quanto ao tipo de incentivos utilizados</b>	1.Nunca utiliza					10.Sempre utiliza				
1. A organização utiliza a remuneração baseada no desempenho (individual e/ou empresarial) como forma de incentivo a seus executivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. A organização utiliza punições, sanções ou cortes a seus executivos quando as metas e objetivos não são alcançados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Quanto ao tipo de recompensas utilizadas.</b>	1.Nunca utiliza					10.Sempre utiliza				
3. A organização utiliza a remuneração por desempenho baseada em incentivos financeiros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. A organização recompensa o desempenho por meio de benefícios não financeiros, tais como escolha do local de trabalho, salas maiores, reconhecimento, autonomia, carro, celular, etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Quanto à existência de valores mínimos e máximos na remuneração por desempenho.</b>	1.Nunca utiliza					10.Sempre utiliza				
5. A organização utiliza a remuneração por desempenho progressiva, de forma que para maiores remunerações as metas a serem atingidas tornam-se mais difíceis, até atingirem um valor máximo de remuneração.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. A organização utiliza a prática de remunerar o desempenho somente a partir de um resultado mínimo (A remuneração por desempenho é de 1% do faturamento se a organização faturar no mínimo R\$ 1.000,00).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Quanto a forma de cálculo do bônus.</b>	1.Nunca utiliza					10.Sempre utiliza				
7. A organização utiliza políticas de remuneração por desempenho claras e objetivas, sendo de conhecimento dos executivos como seus bônus são atingidos e calculados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. A organização utiliza a remuneração por desempenho sem a existência de uma fórmula ou parâmetros definidos previamente, sendo definida ao final de cada exercício.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Quanto ao nível da avaliação de desempenho.</b>	1.Nunca utiliza					10.Sempre utiliza				
9. A organização utiliza a remuneração por desempenho baseada a nível individual.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. A organização utiliza a remuneração por desempenho baseada a nível organizacional (resultado de toda a empresa).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. A organização utiliza a remuneração por desempenho baseada a nível de equipe (grupo de indivíduos).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Quanto aos critérios utilizados na avaliação de desempenho.</b>	1.Nunca utiliza					10.Sempre utiliza				
12. A organização utiliza a remuneração por desempenho baseada em critérios financeiros (lucro líquido, lucro operacional, Margem de lucro operacional, EBITDA, EVA, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. A organização utiliza a remuneração por desempenho baseada em critérios não financeiros (unidades vendidas, unidades produzidas, participação de mercado, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Quanto as referências para comparação.</b>	1.Nunca utiliza					10.Sempre utiliza				
14. A organização utiliza a remuneração por desempenho tendo como base de comparação o orçamento atingido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. A organização utiliza a remuneração por desempenho tendo como base de comparação o desempenho de concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. A organização utiliza a remuneração por desempenho tendo como base de comparação o desempenho passado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Quanto ao momento do pagamento.</b>	1.Nunca utiliza					10.Sempre utiliza				
17. A organização utiliza a remuneração por desempenho paga no próprio exercício em que o desempenho foi atingido ou em exercício imediatamente subsequente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. A organização utiliza a remuneração por desempenho paga de maneira diferida, sendo realizada em exercícios futuros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Quanto a forma de pagamento.</b>	1.Nunca utiliza					10.Sempre utiliza				
-------------------------------------	-----------------	--	--	--	--	-------------------	--	--	--	--

19. A organização utiliza para o pagamento da remuneração por desempenho dinheiro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. A organização utiliza para o pagamento da remuneração por desempenho ações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. A organização utiliza para o pagamento da remuneração por desempenho opções de ações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. A organização utiliza para o pagamento da remuneração por desempenho ações fantasmas / <i>phantom shares</i> (ao final de um período de tempo se recebe uma premiação igual a uma estimativa do valor atual de mercado das ações.).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. A organização utiliza para o pagamento da remuneração por desempenho a evolução do valor de mercado das ações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. A organização utiliza para o pagamento da remuneração por desempenho aposentadorias suplementares.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Responda a afirmação com relação ao prazo a serem exercidas as opções de ações.**

**Com relação ao prazo para ser adquirido o direito as opções de ações.**

1. Curto prazo

10. Longo prazo

25. Qual o prazo para ser adquirido o direito as opções de ações.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não se aplica
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

**Quanto à frequência na utilização de *feedbacks*.**

1. Nunca apresenta    10. Sempre apresenta

26. A organização apresenta *feedbacks* (individual e/ou coletivo) do desempenho atingido pelos seus executivos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Responda a afirmação com relação a sua percepção a respeito do desempenho atingido.**

**Quanto a minha percepção de desempenho.**

1. Muito ruim

10. Muito Bom

27. Em minha percepção com relação ao desempenho obtido pela organização, o mesmo pode ser considerado.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Responda a afirmação com relação ao nível de formalidade de um órgão destinado a realizar os controles internos.**

**Quanto à existência de controles internos.**

1. Totalmente Informal    10. totalmente Formal

28. Qual o nível de existência de um órgão formal destinado a realização de controles internos e controladoria.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

<b>Responda a afirmação com relação ao nível de controle que uma ou mais famílias possuem nas ações com direito a voto da organização.</b>										
<b>Quanto ao nível de controle que uma ou mais famílias possuem nas ações com direito a voto.</b>	1.Nada controlada por famílias      10.Totalmente controlada por famílias									
29. Em relação ao total de ações com direito a voto, qual a quantidade controlada por uma ou mais famílias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Responda a afirmação com relação a frequência em que ocorre a avaliação de desempenho.</b>										
<b>Quanto a frequência em que ocorre a avaliação de desempenho.</b>	1. Baixa frequência      10. Alta frequência									
30. Qual a frequência em que ocorre a avaliação de desempenho para fins de cálculo da remuneração baseada neste.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Quanto as práticas utilizadas na remuneração por desempenho.**

31. Qual a sua opinião com relação as práticas de remuneração por desempenho utilizadas na organização? \_\_\_\_\_

**Perfil do respondente.**

32. Qual seu cargo na organização?

1. Diretor	2. Diretor financeiro	3. <i>Controller</i>
4. Gerente de unidade	5. Diretor de recursos humanos	6. Outros qual _____

33. A quanto tempo trabalha na organização?

1. Menos de 1 ano	2. Até 2 anos	3. Até 3 anos
4. Até 4 anos	5. Até 5 anos	6. Mais de 5 anos

34. Qual sua idade?

1. Até 20 anos	2. Até 30 anos	3. Até 40 anos
4. Até 50 anos	5. Até 60 anos	6. Mais de 60 anos

35. Qual seu grau de instrução?

1. Ensino médio	2. Tecnólogo	3. Graduado
4. Especialista	5. Mestre	6. Doutor

36. Possui alguma ligação familiar ou de parentesco com a organização (proprietários ou conselheiros): ( )1.Sim; ( )2.Não

## APÊNDICE B – FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS DAS QUESTÕES 1 A 30

R	f(q1)	Σ%	f(q2)	Σ%	f(q3)	Σ%	f(q4)	Σ%	f(q5)	Σ%	f(q6)	Σ%	f(q7)	Σ%	f(q8)	Σ%	f(q9)	Σ%	f(q10)	Σ%
1	6	2,8	54	25,2	6	2,8	31	14,5	3	1,4	2	,9	4	1,9	5	2,3	4	1,9	1	,5
2	0	2,8	20	34,6	3	4,2	16	22,0	4	3,3	5	3,3	4	3,7	3	3,7	1	2,3	1	,9
3	1	3,3	30	48,6	6	7,0	23	32,7	1	3,7	2	4,2	0	3,7	1	4,2	5	4,7	0	,9
4	4	5,1	25	60,3	1	7,5	13	38,8	2	4,7	5	6,5	1	4,2	3	5,6	2	5,6	4	2,8
5	8	8,9	29	73,8	7	10,7	13	44,9	8	8,4	5	8,9	9	8,4	11	10,7	8	9,3	18	11,2
6	10	13,6	12	79,4	9	15,0	9	49,1	7	11,7	14	15,4	7	11,7	7	14,0	13	15,4	20	20,6
7	22	23,8	13	85,5	29	28,5	26	61,2	28	24,8	28	28,5	24	22,9	22	24,3	28	28,5	16	28,0
8	54	49,1	12	91,1	69	60,7	29	74,8	55	50,5	46	50,0	51	46,7	43	44,4	49	51,4	49	50,9
9	30	63,1	12	96,7	50	84,1	22	85,0	61	79,0	55	75,7	59	74,3	57	71,0	33	66,8	57	77,6
10	79	100,0	7	100,0	34	100,0	32	100,0	45	100,0	52	100,0	55	100,0	62	100,0	71	100,0	48	100,0
Σ	214		214		214		214		214		214		214		214		214		214	
R	f(q11)	Σ%	f(q12)	Σ%	f(q13)	Σ%	f(q14)	Σ%	f(q15)	Σ%	f(q16)	Σ%	f(q17)	Σ%	f(q18)	Σ%	f(q19)	Σ%	f(q20)	Σ%
1	3	1,4	1	,5	1	,5	5	2,3	15	7,0	10	4,7	2	,9	3	1,4	8	3,7	105	49,1
2	2	2,3	2	1,4	0	,5	1	2,8	8	10,7	4	6,5	1	1,4	0	1,4	1	4,2	11	54,2
3	3	3,7	0	1,4	1	,9	1	3,3	6	13,6	6	9,3	1	1,9	3	2,8	2	5,1	15	61,2
4	5	6,1	1	1,9	5	3,3	0	3,3	6	16,4	13	15,4	2	2,8	5	5,1	6	7,9	8	65,0
5	21	15,9	2	2,8	9	7,5	5	5,6	15	23,4	17	23,4	4	4,7	4	7,0	11	13,1	19	73,8
6	14	22,4	7	6,1	14	14,0	5	7,9	16	30,8	29	36,9	3	6,1	10	11,7	8	16,8	7	77,1
7	15	29,4	19	15,0	26	26,2	21	17,8	21	40,7	24	48,1	18	14,5	18	20,1	8	20,6	10	81,8
8	43	49,5	48	37,4	45	47,2	50	41,1	39	58,9	44	68,7	56	40,7	55	45,8	22	30,8	10	86,4
9	51	73,4	74	72,0	42	66,8	60	69,2	37	76,2	36	85,5	73	74,8	59	73,4	31	45,3	14	93,0
10	57	100,0	60	100,0	71	100,0	66	100,0	51	100,0	31	100,0	54	100,0	57	100,0	117	100,0	15	100,0
Σ	214		214		214		214		214		214		214		214		214		214	
R	f(q21)	Σ%	f(q22)	Σ%	f(q23)	Σ%	f(q24)	Σ%	f(q25)	Σ%	f(q26)	Σ%	f(q27)	Σ%	f(q28)	Σ%	f(q29)	Σ%	f(q30)	Σ%
1	117	54,7	130	60,7	114	53,3	142	66,4	6	5,9	0	0	0	0	0	0	84	39,3	1	,5
2	13	60,7	13	66,8	22	63,6	11	71,5	1	6,9	1	,5	0	0	0	0	17	47,2	0	,5
3	11	65,9	19	75,7	8	67,3	17	79,4	1	7,9	0	,5	0	0	0	0	25	58,9	0	,5
4	6	68,7	4	77,6	7	70,6	5	81,8	2	9,9	0	,5	0	0	0	0	13	65,0	2	1,4
5	19	77,6	13	83,6	23	81,3	6	84,6	26	35,6	2	1,4	8	3,7	3	1,4	18	73,4	3	2,8
6	2	78,5	4	85,5	5	83,6	2	85,5	6	41,6	5	3,7	4	5,6	9	5,6	7	76,6	3	4,2
7	12	84,1	4	87,4	4	85,5	4	87,4	5	46,5	19	12,6	13	11,7	18	14,0	8	80,4	19	13,1
8	13	90,2	12	93,0	10	90,2	4	89,3	14	60,4	55	38,3	45	32,7	52	38,3	14	86,9	54	38,3
9	8	93,9	9	97,2	9	94,4	8	93,0	5	65,3	60	66,4	55	58,4	61	66,8	15	93,9	73	72,4
10	13	100,0	6	100,0	12	100,0	15	100,0	35	100,0	72	100,0	89	100,0	71	100,0	13	100,0	59	100,0
Σ	214		214		214		214		101		214		214		214		214		214	

Fonte: Dados da pesquisa

### APÊNDICE C – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA

Componente	Valores próprios iniciais		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,245	30,189	30,189
2	5,007	20,862	51,052
3	2,221	9,253	60,305
4	1,615	6,729	67,034
5	1,069	4,454	71,488
6	,778	3,243	74,730
7	,724	3,017	77,747
8	,675	2,814	80,561
9	,643	2,681	83,241
10	,518	2,159	85,400
11	,467	1,945	87,345
12	,440	1,832	89,176
13	,415	1,731	90,907
14	,362	1,506	92,414
15	,340	1,417	93,830
16	,286	1,191	95,021
17	,231	,964	95,985
18	,202	,840	96,825
19	,185	,771	97,595
20	,167	,694	98,290
21	,129	,537	98,826
22	,114	,475	99,301
23	,091	,378	99,679
24	,077	,321	100,000

## APÊNDICE D – DENDOGRAMA

