

# INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO E DO CAPITAL HUMANO NO CRESCIMENTO INTERNO DA FIRMA

Roberto Francisco de Souza<sup>1</sup>

Delci Grapegia Dal Vesco<sup>2</sup>

**Resumo:** Pesquisas concentram-se em investigar a remuneração tanto para compreender e situar as remunerações praticadas no mercado como pesquisas atreladas a analisar os efeitos da remuneração ao desempenho de empresas. Contudo, pesquisas que procuram vincular a remuneração ao crescimento de empresas contribuem para entender os resultados divergentes dos efeitos da remuneração no desempenho organizacional. Portanto, este estudo objetiva verificar a influência da Remuneração de executivos e suas dimensões (remuneração estratégica, remuneração inteligente e incentivos), e do Capital Humano no Crescimento Interno da Firma. Adicionalmente, investiga o efeito moderador dos estágios de crescimento na relação entre a remuneração e o capital humano no crescimento da firma. Realizou-se uma survey com 600 gerentes e funcionários com poder decisão nas empresas do setor financeiro (bancos públicos, privados e cooperativas de crédito), das quais retornaram 238 questionários válidos. A análise dos dados se deu por meio do teste Tukey e pelo uso de um modelo estrutural construído a partir do modelo teórico proposto para testar as hipóteses. Os resultados mostram que as cooperativas de crédito se situam no terceiro estágio de crescimento, enquanto os bancos públicos e privados apresentam características do quarto estágio. Quanto ao modelo teórico/empírico, os resultados indicaram que a Remuneração Inteligente, os Incentivos e o Capital Humano influenciam positivamente o crescimento interno da firma; no entanto, a remuneração estratégica não influenciou o crescimento, corroborando os argumentos de que os fatores estratégicos atrelados a remuneração são restritos aos primeiros escalões. O efeito moderador Estágios de Crescimento altera a relação entre o Capital Humano e o Crescimento Interno da Firma. Nos estágios iniciais existe a necessidade de maior utilização de Capital Humano e, conseqüentemente, o Crescimento Interno é mais acentuado. A pesquisa contribui à literatura de remuneração de executivos ao investigar a remuneração, o capital humano com o crescimento da firma em detrimento ao desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Remuneração de Executivos; Capital Humano; Crescimento Interno da Firma; Equações Estruturais; Controladoria.

<sup>1</sup> robertofsouzajr@gmail.com - Universitário Maurício de Nassau - Salvador (UNINASSAU)

<sup>2</sup> delcigrape@gmail.com - Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

▪ DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110207>

▪ Artigo submetido em: 27/11/2017. Revisões requeridas em: 29/06/2018. Aceito em: 06/08/2018.

## INFLUENCE OF REMUNERATION AND HUMAN CAPITAL IN THE INTERNAL GROWTH OF SIGNATURE

**Abstract:** Research is focused on investigating the remuneration both to understand and situate the remunerations practiced in the market as research linked to analyzing the effects of the remuneration to the performance of companies. However, research that seeks to link the remuneration to the growth of companies contributes to understand the divergent results of the effects of the remuneration on the organizational performance. Therefore, this study aims to verify the influence of the Remuneration of executives and their dimensions (strategic remuneration, intelligent compensation and incentives), and Human Capital in the Internal Growth of the Firm. Additionally, it investigates the moderating effect of growth stages on the relationship between compensation and human capital in firm growth. A survey was conducted with 600 managers and decision makers in financial sector companies (public and private banks and credit unions), of which 238 valid questionnaires were returned. The analysis of the data was done through the Tukey test and the use of a structural model built from the theoretical model proposed to test the hypotheses. The results show that credit unions are in the third stage of growth, while public and private banks have characteristics of the fourth stage. Regarding the theoretical / empirical model, the results indicated that the Intelligent Remuneration, the Incentives and the Human Capital positively influence the internal growth of the firm; however, strategic remuneration did not influence growth, corroborating the arguments that the strategic factors linked to remuneration are restricted to the first echelons. The Growth Stages moderating effect alters the relationship between the Human Capital and the Firm's Internal Growth. In the initial stages there is a need for greater use of Human Capital and, consequently, Internal Growth is more accentuated. The research contributes to the executive compensation literature when investigating the remuneration, human capital with firm growth in detriment to organizational performance.

**Keywords:** Remuneration of Executives; Human capital. Internal Growth of the Firm; Structural Equations; Comptroller

## 1. INTRODUÇÃO

Por muitos anos, acadêmicos, políticos e meios de comunicação têm chamado a atenção sobre a temática remuneração, alertando sobre os elevados níveis de remuneração concedida aos diretores executivos nos Estados Unidos da América – EUA, e questionando se eles estão de acordo com os interesses dos acionistas (Conyon, 2006).

Para Jensen e Murphy (2004), um pacote de remuneração bem concebido a executivos (ou para funcionários de todos os níveis da organização) poderá impactar de três maneiras diferentes nas companhias: atrair os executivos certos ao menor custo; manter um executivo com o menor custo e encorajar os executivos certos a deixarem a empresa no momento apropriado; motivar os executivos a tomarem ações que criem valor de longo prazo aos acionistas e evitar ações que prejudiquem o valor das companhias (Jensen e Murphy, 2004).

No entanto, os escândalos observados nas últimas décadas indicam que a remuneração e os incentivos concedidos aos CEOs por si só não garantem o crescimento de empresas ou, ainda, os modelos de remuneração existentes precisam ser pesquisados, bem como os efeitos sobre o capital humano das empresas. Dessa forma pesquisar a remuneração e incentivos existentes e como esses podem potencializar o capital humano das organizações e o reflexo dessa combinação no crescimento interno das empresas atrai o interesse de pesquisadores, executivos e políticos.

Os pesquisadores, procuram entender o crescimento da firma e como ocorre esse processo testando as teorias existentes; os executivos, sejam os CEOs ou os próprios empresários, utilizam as informações geradas na academia para compreender os cenários e as variáveis que envolvem o crescimento da firma a fim de encontrarem alternativas que promovam o crescimento empresarial no cenário ao qual estão inseridos.

O capital humano caracteriza-se como um elemento-chave na compreensão do processo de crescimento econômico, fonte de renovação estratégica e inovação nas organizações, que tem como essência a inteligência de seus empregados, sendo considerado o motor de crescimento empresarial (Schultz, 1961; Mayo, 2000; Bontis, 2001).

Para Dechow, Huson e Sloan (1994), o gerente ou CEO tem a responsabilidade geral pelo crescimento da empresa e, portanto, é suscetível a tomar decisões sobre reestruturar as operações da mesma. Nesse sentido Penrose (2006), corrobora que os gestores podem ou não oportunizar o crescimento interno da empresa, pois para a autora o crescimento rentável de uma empresa poderá ser ampliado ou limitado em função do gerenciamento de seus recursos, especialmente os recursos internos, tendo como aspecto fundamental o trabalho em conjunto dos recursos humanos (colaboradores e gerentes), a experiência e o conhecimento dos envolvidos.

Embora não exista uma teoria de remuneração, a maioria das pesquisas centram-se em testes ou aplicações utilizando a teoria da agência. Os estudos de Roberts (1956), Baumol (1959), Lewellen e Huntsman (1970) são sobre remuneração relacionados ao tamanho da empresa ou aos lucros. Já Coughlan e Schmid (1985), Murphy (1985, 1986), Abowd (1990), Jensen e Murphy (1990) e Leonard (1990) têm estudos direcionados ao salário do executivo e o desempenho da empresa. No Brasil, os estudos de Albuquerque, Caetano e Coda (1977), Pereira Filho e Wood Jr. (1995), Funchal (2005), Camp (2005), Santana (2008), Orsi (2010), Veloso (2011), Ferreira (2012), Nascimento (2015) e Silva (2015) possuem abordagem semelhante aos estudos internacionais, inicialmente votados para identificação dos tipos

de remuneração praticados no país, e os mais recentes incorporam abordagens, como desempenho (Chien, 2012; 2013; Krauter, 2013; Anjos, 2016; Aguiar & Pimentel, 2017), governança (Correia, Amaral & Louvet, 2008; Ventura, 2013) e gerenciamento de resultado (Machado, 2012), contudo constata-se que todos esses estudos não atrelaram remuneração ao crescimento interno da firma.

Quanto as pesquisas sobre incentivos (Murphy, 1985; Watson, 1994; Appelbaum & Kamal, 2000; Rayton, 2003; Bebchuk & Grinstein, 2005; Moers, 2006; Fong, Misangyi & Tosi, 2010; Vlachos, 2011; Aktar, Sachu & Ali, 2012; Chiang & Birtch, 2012; Erbas & Arat, 2012) observa-se o enfoque predominante relacionado a teoria da agência, aprendizagem e desempenho organizacional, portanto o enfoque associando os elementos de remuneração ao capital humano e crescimento da firma determinam a lacuna dessa pesquisa. Ademais, Penrose (2006), não propõe a remuneração como um incentivo ao crescimento de empresas, e sim o capital humano como propulsor ao desenvolvimento interno gerando crescimento da firma.

Dado o contexto acima a lacuna dessa pesquisa centra-se em investigar a remuneração executiva - sob o enfoque da remuneração estratégica; inteligente e incentivos - e o capital humano sob a perspectiva da dimensão interna da teoria de crescimento da firma de Edith Penrose. Essa lacuna vem ao encontro com os fatores inibidores de crescimento, uma vez que os altos salários e incentivos concedidos aos CEOs não garantem o crescimento de empresas, fato esse que ganhou força a partir dos anos 2000, com os escândalos e falências de empresas envolvendo executivos com altos salários no Brasil e no exterior tornando-se a temática importante para os estudos organizacionais.

Logo, este estudo investiga o tema remuneração e capital humano associados ao crescimento interno da firma. Dessa forma tem-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da remuneração de executivos e do capital humano no crescimento interno da firma?

O objetivo geral consiste em verificar a influência da remuneração de executivos (estratégica, inteligente e os incentivos) e do capital humano no crescimento interno da firma.

A contribuição do estudo justifica-se nas dimensões teórica, empírica e social. Sob a perspectiva teórica, este estudo inova ao explorar a relação da teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose com a remuneração executiva e o capital humano. Como não foram identificados nas literaturas nacional e internacional estudos que estabeleçam essa relação, sob a perspectiva interna da Teoria de Crescimento da Firma, este estudo pode representar uma pesquisa inicial para o discernimento do tema. No Brasil, estudos envolvendo a teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose, são incipientes quando equiparados a uma teoria de base que explique essas relações, como por exemplo a Teoria da Agência. As contribuições ainda permeiam a evidenciação e a inserção de mais um tipo de remuneração, a “remuneração inteligente”, recentemente apresentada ao meio acadêmico e empresarial por Edvinsson e Camp (2005), porém ainda não examinada no Brasil. Os resultados obtidos poderão ser utilizados como fonte teórica, haja vista a escassez do tratamento dessa temática no Brasil.

Na perspectiva empírica, o estudo procura mostrar aos profissionais envolvidos direta ou indiretamente com o setor financeiro, tais como: líderes, gerentes, encarregados, supervisores e diretores, diretamente relacionados à gestão, à remuneração, aos incentivos e ao capital humano que a remuneração pode influenciar diretamente as empresas a obterem ganhos por meio de crescimento interno superior ao oferecer diferentes tipos de remuneração (estratégica e inteligente) aos executivos.

Por fim a perspectiva social, a contribuição ganha relevância por proporcionar às organizações, à academia e aos executivos o avanço do conhecimento das formas de remuneração e de investimento em capital humano e sua influência no crescimento interno de empresas. Isso, contribui para que os diferentes envolvidos tenham mais subsídios para elevar o nível da gestão, utilizar os recursos adicionais

e analisar variáveis internas e externas à empresa, que possam demonstrar um caminho alternativo para a tomada de decisões e crescimento.

## 2. CRESCIMENTO DA FIRMA, REMUNERAÇÃO E CAPITAL HUMANO

### 2.1 Teoria do Crescimento Interno da Firma

Penrose (1959) argumenta que o crescimento interno não ocorre automaticamente e que o planejamento e a alocação de recursos para a expansão são necessários. A fim de poder aproveitar as oportunidades de crescimento no mercado, recursos especializados e a capacidade gerencial precisam estar disponíveis para a empresa. Ao longo do tempo, os gestores acumulam experiência, demonstrada pelos seus conhecimentos adquiridos e pela maior capacidade de utilizar esse conhecimento, levando a uma base de recursos versátil em termos da gama de serviços que eles podem oferecer.

A autora discute o crescimento interno da firma em função de dois pressupostos: o de que a oferta de recursos (materiais e imateriais) à firma não se apresenta limitada, sendo passível de ser obtida a um determinado preço; e o de que sempre existem oportunidades disponíveis em algum segmento de mercado. O crescimento das empresas é impulsionado por uma “oportunidade produtiva”, em um processo cumulativo, endógeno e de interação entre a base produtiva da empresa e oportunidades de mercado, que se refletem, respectivamente, nas capacidades organizacionais da firma.

Segundo Penrose (2006), a visão da firma fundamentalmente dinâmica sustenta que o crescimento é conduzido por um impulso interno gerado por se aprender fazendo. Os gestores se tornam mais produtivos ao longo do tempo, acostumando-se às tarefas e funções executivas a que, inicialmente, colocavam restrições por causa de problemas antes não percebidos, porém logo se tornariam familiares e rotineiros. Os gestores ganharam experiência, portanto suas tarefas administrativas exigiam menos atenção e menos energia. Como resultado, recursos gerenciais continuamente estão sendo liberados.

Esse excesso de talento gerencial pode ser usado para se concentrar nas oportunidades de crescimento e de criação de valor (em especial, a formação de novos gestores). As empresas são confrontadas com fortes incentivos para crescer, porque enquanto “o conhecimento possuído pelas pessoas de uma firma tende a aumentar automaticamente com a experiência”, há um desafio para tirar o máximo proveito do valioso conhecimento específico da firma (Penrose, 2006).

Portanto, cabe ao gestor utilizar a experiência e o conhecimento disponíveis, proporcionando assim um incentivo para o crescimento, a partir da otimização dos recursos internos ou por meio de fusões e aquisição.

### 2.2 Estágios de Crescimento da Firma

De acordo com Lima et al. (2015), os estágios de ciclo de vida de uma firma podem exercer efeitos significativos sobre os aspectos mercadológicos, estratégias de investimentos e financiamentos em cada fase de vida da empresa. Conforme Greiner (1972), a primeira fase é a da criatividade, com as características do período da evolução criativa: os fundadores da empresa são tecnicamente ou empreendedoraamente orientados, eles desprezam as atividades de gestão. Suas energias mentais e físicas são absorvidas inteiramente na fabricação e na venda de um novo produto.

A comunicação entre funcionários é casual. As longas horas de trabalho são recompensadas com salários modestos e com a promessa de benefícios de propriedade. O controle de atividades vem a

partir do feedback do mercado imediato. A gestão funciona como os clientes reagem a essas atividades (Greiner, 1972).

Na segunda fase, o crescimento é constituído pela direção (gestão). Nela, as empresas sobrevivem à primeira fase, por meio da nomeação de um gerente de negócios, capaz de embarcar em um período de crescimento sustentado, geralmente sob a liderança confiável e diretiva. A estrutura organizacional funcional está em processo para separar a fabricação de atividades de marketing. As atribuições de trabalho se tornam mais especializadas, sistemas de controle são inseridos e a comunicação torna-se mais formal e impessoal, com o uma hierarquia de títulos e posições construídas (Greiner, 1972).

A próxima fase é a da delegação, nela mais responsabilidades são dadas aos gerentes de plantas e territórios de mercado. Os centros de lucro e bônus são usados para estimular a motivação. Os principais executivos na sede restringem-se ao gerenciamento por exceção, com base em relatórios periódicos de campo. O gerenciamento concentra-se muitas vezes em decisões voltada ao crescimento das organizações (Greiner, 1972).

Greiner (1972) descreve a quarta fase como sendo a fase da coordenação, nessa fase, ocorre a descentralização. Os procedimentos de planejamento formal são estabelecidos e intensivamente analisados. Certas funções técnicas, como processamento de dados, são centralizadas na sede, enquanto as decisões operacionais diárias ocorrem nas filiais.

Por fim, a fase da colaboração enfatiza uma forte colaboração interpessoal em uma tentativa de superar a crise da burocracia. Destacam-se a maior espontaneidade na ação de gestão, por intermédio de equipes, o confronto hábil de diferenças interpessoais, o controle social e a autodisciplina em assumir o lugar do controle formal (Greiner, 1972).

Dado o contexto apresentado, buscando investigar se as empresas objeto de estudo apresentam diferentes estágios de crescimento, formula-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1 - Os bancos públicos e privados apresentam características semelhantes, e encontram-se no mesmo estágio de crescimento; contudo, as cooperativas de crédito diferem desses e encontram-se em estágio diferente.

### 2.3 Remuneração (Estratégica, Inteligente e Incentivos)

No Brasil a IN 552-2014 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) exige a divulgação de remuneração executiva a administradores e aos executivos, via formulário de referência, nesse formulário a administração da empresa divulga as práticas de remuneração de todos os membros da organização. A obrigatoriedade de divulgação dos Formulários de referência (FR) a partir de 2010, prevista no artigo 24 da Instrução CVM no 480/09, representou um marco importante acerca da divulgação sobre estruturas de governança corporativa no país (Brugni, Fávero, Klotzle & Pinto, 2018).

Além de uma série de informações sobre os negócios das companhias, o Formulário de Referência trata da Remuneração Baseada em Ações, tanto para executivos (administradores) quanto para os demais funcionários. Dentro do conceito de remuneração baseada em ações, estão incluídos diversos tipos de Incentivos de Longo Prazo, como opções de compra de ações (employee stock options), ações restritas (restricted shares), ações fantasmas (phantom shares), opções fantasmas (phantom options) e direitos sobre a valoração de ações (share appreciation rights).

Murphy (1999) descreve que os planos de remuneração de executivos podem conter quatro componentes básicos: salário-base, bônus anual vinculado ao desempenho contábil ou a outro indicador acordado entre as partes, opções de ações e outras formas de compensação. O Quadro 1 resume a descrição dos componentes de remuneração propostos por Murphy (1999).

Quadro 1: Componente da remuneração conforme Murphy (1999)

Salário base	O salário base do CEOs é determinado por "benchmarking" competitivo, principalmente na indústria (exceto para instituições financeiras, que se baseiam em salários específicos do setor), e complementado por análises detalhadas de setores ou pares selecionados. (p. 2497).
Planos de bônus anual	O plano de bônus anual é oferecido com base no desempenho anual corrente. (p. 2498) determinados por: medidas de desempenho; desempenho padrão; estruturas de pagamento de desempenho; incentivos por bônus (p. 2506)
Opção de ações	Opções de compra de ações, são contratos que dão ao beneficiário o direito de comprar uma ação por um preço com prazo pré-determinado. Com o passar dos anos essas ações podem tornar-se exercíveis a cada quatro anos após a concessão. Não são negociáveis e normalmente o executivo perde o direito caso deixe a empresa. (p. 2507-2508). São determinados por: incentivos por stock options; valor da opção de ação; taxas e impostos contábeis. (p. 2507-2514)
Outras Formas de Compensação	Ações restritas, "restritas" no sentido de que as ações são confiscadas sob certas condições (geralmente relacionadas à longevidade dos funcionários). (p.2516)
	Planos de incentivo de longo prazo, normalmente são determinados com base no desempenho médio acumulado de três ou cinco anos. (p. 2516)
	Planos de aposentadoria, além de participar de programas de aposentadoria em toda a empresa, os executivos participam rotineiramente em planos complementares de aposentadoria executiva. (p. 2516-2517)

Fonte: Adaptado de "Executive compensation", K. J. Murphy, 1999, *Handbook of Labor Economics*, 3.

Com base, nos componentes de remuneração propostos por Murphy (1999) destaca-se que enquanto o sistema tradicional de remuneração remunera as pessoas somente com as exigências do cargo, a remuneração estratégica procura beneficiar as pessoas que contribuem de alguma forma para o aumento dos ganhos e dos resultados da organização, auxiliando no diferencial competitivo desta (Gheno e Berlitz, 2011).

Segundo Gheno e Berlitz (2011), a remuneração estratégica é formada por remuneração acionária, remuneração por habilidades, remuneração por competências, participação nos lucros, remuneração por resultados, distribuição de ganhos, planos de bonificação e benefícios sociais. Contudo, é restrita aos primeiros escalões, regulada pelo mercado acionário e pode interferir no resultado global da empresa de forma a beneficiar os gestores em detrimento ao efetivo crescimento da empresa, e assim confirmando que ao avaliar a remuneração com o desempenho da empresa não se capta os reflexos de benefícios futuros às organizações.

Para os autores, a remuneração estratégica busca recompensar os indivíduos que, dentro de uma empresa, se destacam dos demais em um determinado tempo, tendo como base de avaliação três fatores principais: o conhecimento, as habilidades e as atitudes a qual estaria associada ao conceito de remuneração inteligente.

Camp (2005) defende que um sistema de remuneração competitiva é reconhecido como uma das ferramentas mais importantes para atrair e reter talentos. Acrescentando, Camp e Edvilsson (2005) propõem que os sistemas de remuneração eficazes devem contribuir para os objetivos estratégicos, incentivar o desenvolvimento do capital humano e contribuir para tornar as empresas mais competitivas.

Em relação a remuneração inteligente Camp (2005) destaca que é voltada para a geração de valor, valor agregado individual, valor agregado relacional e considera o potencial em gerar benefício futuro.

A literatura sobre remuneração variável caracteriza que o pagamento de bonus pode ser aportando com base no percentual de ganhos e/ou lucratividade da firma e normalmente são pagos anualmente aos colaboradores. E, sugere que esse tipo de remuneração pode levar a um desempenho superior.

Segundo Anthony e Govindarajan (2012), os tipos de incentivos podem ser financeiros, psicológicos e sociais. Os incentivos financeiros compreendem aumentos de salário, gratificações, benefícios e prerrogativas (automóveis, viagens de férias, títulos de clubes), já os incentivos psicológicos e sociais incluem a possibilidade de promoção, aumento de responsabilidade, autonomia, melhor posição e reconhecimento (troféus, participação em programas de excetivos).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2012), "a chave para se motivar as pessoas a se comportarem de uma maneira que ajudem a alcançar as metas da organização está no modo como que os incentivos da organização se relacionam com as metas individuais". Assim, as pessoas podem ser



influenciadas por incentivos positivos e negativos. Incentivos positivos ou recompensas são resultados que procuram aumentar a satisfação dos indivíduos. Contudo, os incentivos negativos servem como punição, reduzindo a motivação e a satisfação das pessoas (Anthony & Govindarajan, 2012). O Quadro 2 sintetiza os tipos de remuneração expostas nesse tópico.

Quadro 2: Síntese de Tipos de Remuneração

Tipos de Remuneração	Tangível	Intangível
Remuneração Estratégica, Murphy (1999)	salário base, planos de bônus anual, opção de ações, outras formas de remunerar/compensar	
Remuneração Inteligente, Camp (2005)	voltada para a geração de valor, valor agregado individual, valor agregado relacional, considera o potencial em gerar benefício futuro e considera o contexto para o cálculo da remuneração	reconhecimento social, tarefas desafiadoras, aprendizado contínuo, fatores de higiene, auto recompensas e feedback
Incentivos, Anthony e Govindarajan (2012)	aumentos de salário, gratificações, benefícios e prerrogativas (automóveis, viagens de férias, títulos de clubes)	os incentivos psicológicos e sociais incluem a possibilidade de promoção, aumento de responsabilidade, autonomia, melhor posicionamento e reconhecimento (troféus, participação em programas de excetivos)

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base no exposto referente a remuneração e os avanços em crescimento buscou-se associar a remuneração e o crescimento de empresas. As pesquisas que investigam remuneração tendem a encontrar um efeito positivo entre remuneração e desempenho de empresas. Murphy (1985), constatou que a remuneração dos executivos utilizada de forma estratégica apresentou uma forte relação positiva com o desempenho empresarial, medida pelo retorno dos acionistas e pelo crescimento das vendas das empresas. Rayton (2002), constatou que desempenho elevado de empresas do setor industrial de fabricação está relacionado a remuneração paga aos empregados por seu desempenho.

No Brasil, os resultados da pesquisa de Alves, Fernandes & Krauter, (2014) indicam que não há relação entre a remuneração e desempenho financeiro nas organizações do setor analisado. Beuren, Silva, & Mazzioni (2014) concluíram que há relação negativa entre o tamanho da empresa e a remuneração dos executivos e que a remuneração dos executivos está associada apenas ao desempenho de mercado das empresas. Os resultados de Aguiar & Pimentel (2017) indicam que a relação entre remuneração e desempenho pode ocorrer tanto com desempenho financeiro, quanto com desempenho de mercado, tanto em termos de relações de curto prazo, quanto de relações de longo prazo. Além disso, incrementos na remuneração tendem a gerar melhores desempenhos futuros. Finalmente, os resultados sugerem relação bidirecional entre remuneração e desempenho.

Já relacionado ao crescimento de vendas os resultados encontrados na pesquisa de Vlachos (2011) demonstraram que política de remuneração foi o mais forte preditor de crescimento de vendas. Os autores concluem que eventualmente, selecionar, treinar e recompensar os funcionários, dando-lhes o poder de decidir em benefício de sua empresa, contribui significativamente para o crescimento da empresa.

Portanto, as pesquisas destacam o efeito da remuneração, e dos incentivos financeiros e não financeiros no desempenho da empresa. E, por similaridade, dado a escassez de estudos atreladas ao crescimento de empresas, assim, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H2 – A remuneração (estratégica, inteligente e os incentivos) influencia o crescimento interno da firma, nas empresas objeto de estudo;

Caso as hipóteses sejam confirmadas, espera-se que os resultados se assemelhem aos estudos de (Murphy, 1985; Watson, 1994; Appelbaum e Kamal, 2000; Rayton, 2003; Bebchuk e Grinstein, 2005; Moers, 2006; Fong, Misangyi e Tosi, 2010; Vlachos, 2011; Aktar, Sachu e Ali, 2012; Chiang e Birtch, 2012; Erbas e Arat, 2012; Alves, Fernandes & Krauter, 2014; Beuren, Silva, & Mazzioni, 2014), que encontraram relação positiva entre remuneração, incentivos e desempenho de empresas.



Se rejeitadas, espera-se que os resultados se assemelhem aos resultados de Jenkins Jr et al. (1998) e Gabriel e Nwaeke (2015), que identificaram relação negativa ou moderadora dos incentivos financeiros e não financeiros sobre o desempenho.

## 2.4 Capital Humano e o Crescimento Interno da Firma

Para Becker (1993; 1994), o capital humano é um conjunto de capacidades produtivas que uma pessoa pode adquirir, devido à acumulação de conhecimentos gerais ou específicos, que podem ser utilizados na produção de riqueza. O capital humano é constituído por recursos como: formação, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento, perspicácia de gestores e trabalhadores da empresa.

Conforme Blundell, Dearden, Meghir & Sianesi (1999), são três os componentes principais do capital humano, assim sendo: capacidade inicial (seja adquirido ou inato); qualificações e conhecimentos adquiridos através de formalidades educação; e habilidades, competências e conhecimentos adquiridos através de treinamento no exercício do trabalho.

Conforme Blundell et al. (1999), a nova literatura de crescimento observa explicitamente os efeitos das atividades de educação e treinamento e coloca-os no coração do crescimento autossustentável. Dessa forma, duas grandes vertentes do pensamento sobre o capital humano surgiram: a primeira vê o capital humano como um insumo comum na produção, ou seja, o nível de produção depende do rendimento do capital humano. Isso implica que a taxa de crescimento de produção depende do percentual que os países acumulam de capital humano no decorrer do tempo.

A outra ideia vê o capital humano como a principal fonte de inovação, aumentando a capacidade dos indivíduos tanto para produzir mudanças técnicas quanto para se adaptar. Os níveis de educação (estoques de capital humano) estão, assim, ligados à produtividade e ao crescimento, e os retornos à acumulação de capital humano, que são justificados pelo papel diferenciado e crucial que o capital humano desempenha com sucesso na adaptação efetiva às mudanças tecnológicas e organizacionais.

Vários estudos inferem que o nível de qualificação do gerente tem impacto positivo no desempenho de empresa (Wiersema & Bantel, 1992; Lee & Tsang, 2001; Woywode & Lessat, 2001; Almus, 2002; Wiklund & Shepherd, 2003; Bertrand & Schoar, 2003; Kor, 2003; Janssen, 2003, 2006; Charters, Clark-Murphy, Davis, Brown & Walker, 2008; Gries & Ha, 2014). O fato de o gerente ter um diploma de ensino superior, ou até mesmo pós-graduação adicional, parece estimular o crescimento das empresas (Janssen, 2006). Assim, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: O Capital Humano contribui positivamente para o crescimento interno da firma.

Espera-se, caso as hipóteses sejam confirmadas, que os resultados se assemelhem aos estudos de (Romer, 1990; Eichenhardt & Schoonhoven, 1990; Wiersema & Bantel, 1992; Lee & Tsang, 2001; Woywode & Lessat, 2001; Almus, 2002; Wiklund & Shepherd, 2003; Bertrand & Schoar, 2003; Kor, 2003; Janssen, 2003, Penrose, 2006; Macpherson & Holt, 2007; Charters et al., 2008; Almeida & Carneiro, 2009; Marimuthu, Arokiasamy & Ismail, 2009; Choukir e Khoufi, 2011) Gries & Ha, 2014) que encontraram relação positiva entre o capital humano e o crescimento das empresas.

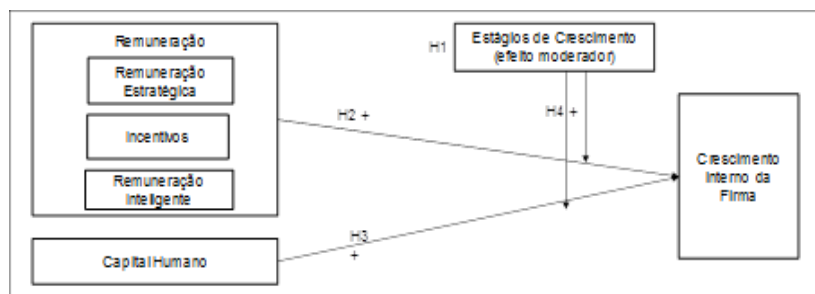
Se rejeitadas, espera-se que os resultados se assemelhem aos de Ensley, Carland e Carland (1998), que identificaram impacto negativo da heterogeneidade em termos de experiência setorial, funcional e educacional sobre crescimento de empresas. Além disso, que se assemelhem aos resultados de Lee e Tsang (2001) e de Ensley, Carland e Carland (1998), nos quais a relação entre a qualificação, a expertise e a permanência na empresa e o crescimento é moderado pelo tamanho da empresa, positivo para as maiores, e negativo para as empresas menores. Contudo, observa-se, conforme exposto nos argumentos formuladores das hipóteses de pesquisa, que não somente o capital humano e a remuneração podem influenciar o crescimento de empresas, mas também existem fatores mediadores e moderadores que podem interferir no crescimento interno das empresas.

Da maneira como o estudo de Greiner (1972) indicou, as empresas evoluem ao longo dos estágios de crescimento, sendo que empresas mais jovens estão nos estágios iniciais e as empresas mais maduras nos estágios mais avançados. Cada estágio é caracterizado por um crescimento relativamente estável. Lee e Tsang (2001) indicam que o impacto da educação sobre o crescimento, é moderado pelo tamanho da empresa, positivo para as maiores, e negativo para as empresas menores. Os autores consideram a experiência industrial e gerencial de um gerente o fator dominante que afeta o crescimento do empreendimento. Portanto, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H4: Os estágios do crescimento das empresas objeto de estudo moderam a remuneração, o capital humano e o crescimento interno da firma;

A seguir tem-se o modelo conceitual da pesquisa.

Figura 2: Modelo Conceitual da Pesquisa



### 3. METODOLOGIA

A metodologia escolhida possui característica de estudo empírico analítico, os participantes envolvidos na análise foram selecionados intencionalmente e por acessibilidade, conforme sugere Creswell (2010). Justifica-se a utilização dessa metodologia pela dificuldade de acesso a todas as agências dos bancos e cooperativas de crédito pertencentes à base territorial de Cascavel, seja pela dificuldade de acesso e aceitabilidade por parte das empresas e dos funcionários para participar do estudo, ou pela dificuldade nos contatos.

A intencionalidade também se justifica pelo critério de questionar apenas gerentes, líderes, encarregados, supervisores e demais funcionários com poder decisão das empresas objeto de estudo, a fim de investigar a influência da remuneração e do capital humano sobre o crescimento interno da firma.

Para a operacionalização das variáveis, foi construído um questionário estruturado como instrumento de pesquisa, conforme indicado no Quadro 3. Optou-se por usar a escala de tipo Likert de sete pontos, cujas respostas vão de 1 a 7. A nota 1 corresponde a “discordo totalmente com a afirmação da sua empresa” e a 7, “concordo totalmente”.

Quadro 3: Constructo das variáveis latentes

Constructo	Dimensão	Proxy	Hipótese	Autor
Remuneração	Remuneração Estratégica	plano de remuneração baseado no crescimento; remuneração variável baseada no cumprimento de metas; salários definidos por benchmarking; remuneração em forma de opção de ações; participação nos lucros	H2a	Murphy (1999)
	Incentivos	plano de incentivos baseado no crescimento; incentivos com base no desempenho individual e da alta gerência; seguros de vida, aposentadoria complementar; plano de cargos e salários com base no desempenho individual; troféus.	H2b	Anthony e Govindarajan (2012)
	Remuneração Inteligente	capacidades intelectuais em prol do crescimento da empresa; capacidade de geração de valor futuro; autonomia na resolução problemas; feedback; reconhecimento social.	H2c	Camp (2005) e Edvinsson e Camp (2005)

Teoria do Crescimento da Firma	Estágio de Crescimento	Fase 1 – tarefas técnicas foco no desenvolvimento de produtos e serviços; Fase 2 – centralização de funções e comunicações; Fase 3 – altas taxas de crescimento; tarefas especializadas; Fase 4 – formalidade da estrutura organizacional, regras e procedimentos; orçamento e planejamento estratégico são processos estabelecidos.	H1	Greiner (1972)
	Crescimento da Firma	Crescimento médio vendas, mercado, lucratividade, empregados; qualificação profissional; expertise ou habilidades; tempo na função.	Todas	Penrose (2006)
Capital Humano	Capital Humano	competências pessoais; treinamento de sucessores; cooperação de tarefas; capacitação; baixo turnover.	H3	Bontis (2001) e Penrose (2006)

Foram distribuídos 600 questionários; no entanto, a pesquisa retornou apenas 256, dos quais 18 foram descartados por conterem erros de preenchimento ou terem sido preenchidos por estagiários.

Para caracterizar a amostra, um dos critérios utilizados em pesquisas é a estatística descritiva. Neste estudo, foi desenvolvida com o objetivo de compreender o comportamento dos dados. A estatística descritiva compreendeu: a) Medida de tendência central, a escolha foi a média; b) Medida de dispersão – o desvio padrão; c) Mínimos e Máximos. Utilizou-se o teste e Análise de Variância (ANOVA), para verificar a significância dos fatores entre os grupos, estágios de crescimento, gênero, tempo na empresa, tempo no cargo, nível de escolaridade e idade.

Para testar H1 – diferentes estágios de crescimento utilizou-se o teste de Tukey utilizado quando se deseja comparar todos os pares de médias de populações, adotando-se um único nível de confiança. Para testar as relações propostas, (H2;H3) foi utilizada a técnica de Structural Equation Modeling (SEM-PLS – Hair Jr., et al., 2014), pelo uso do método de modelação de caminhos PLS (Geladi & Kowalski, 1986), via Bootstrapping. (Ringle, Wende & Becker, 2015).

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Em relação a característica dos respondentes e das empresas destaca-se que a remuneração por opção de ações não é praticada para o nível gerencial pesquisado, e os incentivos se aplicam à quase totalidade dos respondentes. O Capital Humano das empresas objeto de estudo constitui-se por funcionários jovens, qualificados e a maioria atua há mais de cinco anos na empresa.

Para testar H1 – diferentes estágios de crescimento entre cooperativas e bancos, utilizou-se do Teste Tukey conforme resultados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Quadro 3: Teste Tukey

EC			
Tukey HSDa,b			
EMP	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Cooperativa	95	3,011	
Instituições Públicas	80		3,413
Instituições Privadas	63		3,556
Sig.		1,000	,508

Conforme indicado na Tabela 1, pelo teste Tukey, as cooperativas apresentam características da terceira fase de crescimento a qual é caracterizada por altas taxas de crescimento, tanto nas vendas/receitas quanto no número de funcionários. Diferentemente para os bancos públicos, dois federais e um estadual, o resultado do teste de Tukey indicou uma área de transição entre a fase 3, caracterizada por altas taxas de crescimento, tanto nas vendas/receitas quanto no número de funcionários, para a fase 4, caracterizada por empresas já estabelecidas no mercado. No entanto se observados individualmente as instituições financeiras federais se enquadram no quarto estágio de crescimento, não apresentando transição.

Já os bancos privados apresentam as características da quarta fase de crescimento, portanto possuem uma formalidade de estrutura organizacional, regras e procedimentos. Orçamento e planejamento estratégico são processos estabelecidos. Uma equipe de alta gerência composta por alguns indivíduos com ampla experiência no seguimento está no local ou está sendo contratado. Nesta pesquisa os dois primeiros estágios não apresentam resultados estatisticamente significante.

Para avaliar a validade discriminante com base no método de Fornell and Lacker (1981), é tomada a matriz de correlação entre os construtos. Foram calculadas as correlações ao quadrado dos construtos e comparadas com as AVEs. Os testes para avaliar a previsão incluem  $R^2$ , para as variáveis dependentes, para a importância preditiva, e a medida da variância média extraída (AVE), conforme Tabela 2.

Tabela 2: Indicadores de Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta, AVE e VIF

Modelo de Mensuração					
Variáveis	1	2	3	4	5
1 Capital Humano	0,737				
2 Crescimento da Firma	0,633	0,719			
3 Incentivos	0,479	0,617	0,736		
4 Remuneração Estratégica	0,445	0,417	0,446	0,711	
5 Remuneração Inteligente	0,618	0,651	0,631	0,518	0,736
VIF > 1,0	1,716	1,036	1,790	1,470	2,252
AVE > 0,50	0,544	0,517	0,542	0,506	0,541
Confiabilidade Composta > 0,70	0,877	0,905	0,854	0,877	0,854
Alfa de Cronbach > 0,70	0,830	0,881	0,784	0,835	0,785

Conforme indicado na Tabela 2 todos os indicadores de avaliação do modelo de mensuração (VIF; AVE; Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach) atendem os critérios necessários indicando validade do modelo, portanto o modelo de mensuração é válido, analisa as capacidades de previsão do modelo e as relações entre os constructos, de acordo com Hulland (1999) e Hair Jr. et al. (2009) a validade discriminante atende ao critério de Fornell e Larcker (1981).

A VIF (colinearidade) indica a existência de relação linear entre duas variáveis explicativas (matriz de correlação). Neste estudo, os valores oscilaram entre 1,036 e 2,252, sendo considerados aceitáveis entre 1 e 10, de acordo com Corrar, Paulo e Dias Filho (2007).

A avaliação do modelo estrutural analisa as capacidades de previsão do modelo e as relações entre os constructos, a partir dos coeficientes de determinação ( $R^2$ ) ou poder explanatório, tamanho e significância dos coeficientes de caminho (Hair Jr. et al., 2014).

Tabela 3: Validação das Hipóteses

Caminho	Hip.	Coef. Caminhos	P Value	Sig.	Direção	Validação
RE--->CRESC	H2a	-0,016	0,761	Não	-	Não
INC--->CRESC	H2b	0,290	0,000	Sim	+	Sim
RI --->CRESC	H2c	0,251	0,000	Sim	+	Sim
CH --->CRESC	H3	0,347	0,000	Sim	+	Sim
CRESC--->EC --->CH	H4	-0,174	0,002	Sim	+	Sim

Conforme indicado na Tabela 3, desmembrou-se a H2 em três dimensões. Para remuneração estratégica (RE – H2a) não influencia as dimensões internas da Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose. Ou seja, a hipótese H2a (a remuneração estratégica influencia positivamente o crescimento interno da firma) não foi validada, não apresentou significância estatística, pois o p-valor alcançado foi de 0,761. Dessa forma, para este estudo, a remuneração concedida aos gerentes dos bancos públicos, privados e cooperativas de créditos, não exerce influência sobre o crescimento da firma.

Esse resultado, provavelmente está relacionado ao fato da coleta de dados da pesquisa ter alcançado apenas gerentes em agências atendimento, indicando que a remuneração estratégica pode ser restrita aos primeiros escalões (Gheno & Berlitz, 2011). Ficando a quem de gerentes que atuam em superintendências ou sedes regionais, em que a remuneração abrange outros componentes propostos por Murphy (1999).

Esse resultado diverge dos estudos de Jenkins Jr. et al. (1998) e Gabriel e Nwaeke (2015), que identificaram a relação negativa dos incentivos financeiros e não financeiros sobre o desempenho, e também diverge dos estudos de autores (Murphy, 1985; Watson, 1994; Appelbaum & Kamal, 2000; Rayton, 2003; Bebchuk & Grinstein, 2005; Moers, 2006; Fong, Misangyi & Tosi, 2010; Vlachos, 2011; Aktar, Sachu, Ali & 2012; Chiang & Birtch, 2012; Krauter, 2013; Aguiar & Pimentel, 2017) que encontraram relação positiva entre a remuneração e o desempenho de empresas.

A pesquisa de Aguiar e Pimentel (2017), indicou que a relação entre remuneração e desempenho pode ocorrer tanto com desempenho financeiro, quanto com desempenho de mercado, tanto em termos de relações de curto prazo, quanto de relações de longo prazo. Além disso, incrementos na remuneração tendem a gerar melhores desempenhos futuros. No entanto os resultados se assemelham aos de Anjos (2016), que a remuneração não consegue motivar os executivos e como consequência não afeta o desempenho de empresas.

Diferentemente a hipótese H2b (os incentivos influenciam positivamente o crescimento interno da firma) foi validada, apresentando um p-valor de 0,000, ou seja, em nível de significância de 1%, explicando mais de 29% do crescimento das empresas objeto de estudo na percepção dos respondentes. Dessa forma, para este estudo, os incentivos financeiros e não financeiros exerceram influência sobre as variáveis internas da Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose, um resultado semelhante ao dos estudos de Murphy (1985), Watson (1994), Appelbaum e Kamal (2000), Rayton (2003), Bebchuk e Grinstein (2005), Moers (2006), Fong, Misangyi e Tosi (2010), Vlachos (2011), Aktar, Sachu e Ali (2012), Chiang e Birtch (2012), Erbasi e Arat (2012) e Anthony e Govindarajan (2012), que encontraram relação positiva entre a remuneração e os incentivos no desempenho das empresas, e também semelhante aos de Krauter (2013), que mostraram a existência de relação significativa entre remuneração não financeira e desempenho financeiro.

Os resultados ratificam Merchant e Stede (2012) ao afirmarem que uma das formas de se controlar as ações dos gestores, de forma a gerar uma congruência entre seus objetivos com os dos acionistas, seria por meio da definição de fórmulas de remuneração. E corroboram com a literatura uma vez que Anthony e Govindarajan (2012), explicam que “a chave para se motivar as pessoas a se comportarem de uma maneira que ajudem a alcançar as metas da organização está no modo como que os incentivos da organização se relacionam com as metas individuais”.

Contudo diverge de Anjos (2016), concluiu, que, apesar da ineficiência estimada das firmas ser decorrente de fatores endógenos, as fórmulas de incentivo ainda não conseguem motivar os executivos por meio dos tipos de incentivos adotados (remuneração fixa, remuneração variável ou outras remunerações e benefícios) e que essa fragilidade faz com que a remuneração dos gestores não apresente relação significativa com a eficiência técnica estimada.

A hipótese H2c (a remuneração inteligente influencia positivamente o crescimento interno da firma) foi aceita, apresentou p-valor de 0,000, ou seja, em nível de significância de 1%, e explica mais de 25% do crescimento das empresas estudadas na percepção dos respondentes. Portanto, para este estudo, a Remuneração Inteligente, proposta por Camp (2005), exerceu influência sobre as variáveis internas da Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose.

A hipótese H3 (o capital humano contribui positivamente para o crescimento interno da firma) foi validada. Ou seja, o capital humano dos bancos públicos, privados e cooperativas, contribui para

o crescimento dessas empresas, pois apresentou significância estatística e p-valor de 0,000. O Capital Humano e seus componentes explicam 34% do crescimento das empresas objeto de estudo conforme percepção dos respondentes. Esse resultado está em consonância com os estudos organizacionais (Caballé & Santos, 1993; Cooper, Gimeno-Gascon & Woo, 1994; McPherson, 1996; Blundell et al., 1999; Andrea & Scarpeta, 2001; Teixeira, 2007; Dakhli & De Clercq, 2004; Vandenbussche, Aghion & Meghir, 2006; Abbasa & Foreman-Peck, 2007; Acs, Armington & Zhang, 2007; Macpherson & Holt, 2007; Almeida & Carneiro, 2009; Segal, Borgia & Schoenfeld, 2010; Simões & Duarte, 2014; Neeliah & Seetanah, 2016), que indicam o capital humano como o principal vetor do crescimento de empresas. Bem como esses resultados se assemelham a Penrose (2006) que atribui o crescimento ao capital intelectual existente nas organizações

Em fim a hipótese H4 (os estágios do crescimento das empresas objeto de estudo moderam a remuneração, capital humano e o crescimento interno da firma). A partir dos dados demonstrados na Tabela 4, o efeito moderador (EC+CH CRESC) influencia as dimensões internas da teoria do crescimento da firma, de Edith Penrose. Ou seja, os estágios de crescimento e o capital humano, em conjunto, moderam as dimensões internas de crescimento nos bancos públicos, privados e cooperativas de crédito, a hipótese foi validada, uma vez que não apresenta significância estatística e p-valor de 0,000. Nesse sentido, para este estudo, o efeito moderador Estágios de Crescimento e Capital Humano contribui para o crescimento dos bancos privados e cooperativas de créditos sediados na base territorial de Cascavel.

Entretanto, não foram identificados estudos que apresentem resultados semelhantes para auxiliar as conclusões. Dessa forma os resultados respondem hipótese se a remuneração e o capital humano produzem crescimento da firma, moderados pelo estágio de crescimento de empresas. Contudo, ressalta-se que os demais efeitos moderadores: estágio de crescimento e remuneração estratégica sobre o crescimento, estágio de crescimento e incentivos sobre o crescimento, estágio de crescimento e remuneração inteligente sobre o crescimento da firma não apresentaram significância estatística e, por essa razão, foram excluídos do modelo.

Contudo os resultados indicam que nas empresas objeto de estudo os estágios iniciais exigem mais capital humano e o crescimento é mais agressivo. Diverge de Greiner (1972), pois segundo o autor, nos estágios iniciais de crescimento não se necessita de tal mão de obra qualificada apenas nos estágios intermediários, em que as organizações experimentam forte crescimento e conseqüentemente necessitam de mais capital intelectual.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo centrou-se em verificar a influência da remuneração (estratégica, inteligente, e os incentivos) e do capital humano no crescimento interno da firma. Para tanto buscou-se, primeiramente, caracterizar se instituições financeiras cooperativista diferem de bancos públicos e privados em relação as fases de crescimento. Assim, ao classificar se o estágio de crescimento das empresas objeto de estudo diferem entre si, os resultados mostraram que os bancos públicos e privados possuem características da quarta fase de crescimento, no entanto, as cooperativas diferem dos demais bancos (públicos e privados), uma vez que apresentam características da terceira fase. Essa caracterização serviu de base para avaliar a moderação entre remuneração, capital humano no crescimento da firma.

Após a caracterização analisou-se a relação entre remuneração, capital humano e crescimento da firma. A remuneração por opção de ações não é praticada para o nível gerencial pesquisado, e os incentivos se aplicam à quase totalidade dos respondentes. Os resultados indicaram que a remuneração estratégica, conforme a percepção dos respondentes, não produz crescimento da firma. Esse resultado pode ocorrer devido aos fatores estratégicos atrelados a remuneração serem restritos aos primeiros escalões, regulados pelo mercado acionário. Bem como a remuneração estratégica possuir o poder de

interferir no resultado global da empresa de forma a beneficiar os gestores em detrimento ao efetivo crescimento da empresa, quando não ocorrer alinhamento de interesses entre gestores e os objetivos estratégicos da empresa.

Os resultados divergentes das pesquisas nacionais tais como de Krauter (2013) e Aguiar & Pimentel (2017), oportunizam discutir a remuneração estratégica associada ao crescimento da firma em detrimento das métricas de desempenho uma vez que métricas de crescimento da firma são menos suscetíveis a manipulação de dados e gerenciamento de resultados, podendo otimizar o alinhamento de interesses entre gestores e os acionistas/cooperados das empresas objeto de estudo. Além disso, incrementos na remuneração tendem a gerar melhores promessas de fluxos de caixa futuros.

Os Incentivos favorecem o crescimento interno da firma, conclui-se que, apesar da ineficiência estimada das firmas ser decorrente de fatores endógenos, as fórmulas de incentivo por meio dos tipos de incentivos adotados (remuneração fixa, remuneração variável ou outras remunerações e benefícios) conseguem promover crescimento interno e que esses incentivos fazem com que a remuneração dos gestores apresente relação significativa com a eficiência e eficácia organizacional indicando crescimento interno das empresas objeto de estudo.

Em relação a remuneração inteligente conclui-se que não foram identificados estudos nacionais e/ou internacionais que abordassem a remuneração inteligente com o Crescimento da Firma para apoiar os resultados deste estudo, o que abre a possibilidade de lacunas de pesquisas. Isso pode indicar que esse tipo de remuneração pode vir a contribuir para o crescimento das organizações de forma mais eficiente do que o sistema de remuneração considerado tradicional, conforme proposto por Camp (2005), pois o sistema de remuneração inteligente permite utilizar ao máximo as habilidades do capital existente nas empresas. Uma vez que de acordo com Camp (2005) esse tipo de remuneração incentiva a utilização de todo o capital intelectual disponível nas organizações, quanto maior o crescimento das empresas maior será o retorno aos funcionários.

Conclui-se ainda que, sobre a remuneração, os resultados reforçam os estudos de Murphy (1999), Merchant e Stede (2012), Anthony e Govindarajan (2012) e Camp (2005) pois os autores consentem que um contrato de remuneração e incentivos bem elaborado pode gerar congruência entre objetivos do gerente com os dos acionistas.

Conclui-se que, nas empresas objeto de estudo pesquisadas, conforme percepção dos respondentes, a Remuneração Estratégica não influencia o crescimento interno da firma, os Incentivos contribuem positivamente no crescimento interno da firma, uma vez que os financeiros são levados em consideração para a tomada de decisão no nível gerencial e os incentivos não financeiros parecem motivar o quadro funcional. A Remuneração Inteligente, embora em desenvolvimento, contribui para o Crescimento Interno da Firma, pois ela possibilita a utilização máxima do Capital Humano dentro das organizações. Os estágios iniciais de crescimento requerem mais capital humano e o crescimento é mais acentuado.

Dado os resultados da pesquisa, confirma-se que ao avaliar a remuneração com o desempenho da empresa não se capta os reflexos de benefícios futuros às organizações. Portanto, esse estudo contribui com a lacuna de pesquisa proposta ao observar remuneração, capital humano e crescimento da firma em detrimento ao desempenho organizacional.

Esses resultados vem ao encontro da lacuna de pesquisa proposta, ao relacionar os fatores inibidores de crescimento, uma vez que os altos salários e incentivos concedidos aos CEOs não garantem o crescimento de empresas, fato esse que ganhou força a partir dos anos 2000, com os escândalos e falências de empresas envolvendo executivos com altos salários no Brasil e no exterior tornando-se a temática importante para os estudos organizacionais.

Ademais a pesquisa contribui à literatura de remuneração de executivos ao investigar a remuneração, o capital humano com o crescimento da firma em detrimento ao desempenho organizacional



A partir das limitações da pesquisa, recomenda-se para futuras pesquisas em relação à Remuneração, investigar a remuneração (estratégica e inteligente), e os incentivos em empresas distintas do setor financeiro, para verificar se os resultados se assemelham. Sugere-se ainda investigar os reflexos dos incentivos financeiros e não financeiros sobre o capital humano em um estudo experimental, para captar os fatores propulsores e motivadores do desenvolvimento do capital humano. Também sugere-se incluir a remuneração como fator mediador entre a formação do capital intelectual e crescimento da firma, uma vez que a remuneração é um fator motivador de melhores desempenhos individuais.

## REFERÊNCIAS

- Abowd, J. M. (1990). Does performance-based managerial compensation affect corporate performance? *ILR Review*, 43(3), 52-5.
- Acs, Z. J., Armington, C., & Zhang, T. (2007). The determinants of new-firm survival across regional economies: The role of human capital stock and knowledge spillover. *Papers in Regional Science*, 86(3), 367-391.
- Aguiar, A. B., & Pimentel, R. C. (2017). Remuneração de Executivos e Desempenho no Mercado Brasileiro: Relações Contemporâneas e Defasadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(4), 545-568.
- Aktar, S., Sachu, M. K., & Ali, M. E. (2012). The impact of rewards on employee performance in commercial banks of Bangladesh: an empirical study. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(2), 9-15.
- Albuquerque, L. G., Caetano, A. M., & Coda, R. (1977). Fatores determinantes do salário de executivos e respectiva satisfação salarial. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 12(2), p. 57-77.
- Almeida, R., & Carneiro, P. (2009). The return to firm investments in human capital. *Labour economics*, 16(1), 97-106.
- Almus, M. (2002). What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics*, 34(12), 1497-1508.
- Alves, R., Fernandes, M., & Krauter, E. (2014). Remuneração executiva: Existe contribuição para a performance da organização? *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 8(2).
- Andrea, B., & Scarpeta, S. (2001). The Driving Forces of Economic Growth: Panel Data Evidence for the OECD Countries. *OECD Economic Studies*, 2, 12-19.
- Anjos, L. C. M. (2016) Relações entre eficiência técnica das organizações e remuneração a executivos à luz dos impactos da motivação e sensibilidade da remuneração ao desempenho. Tese -Programa Multi-institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2012). *Sistemas de controle gerencial*. Atlas Editora.
- Appelbaum, S. H., & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management Development*, 19(9), 733-763.
- Baumol, W. J. (1959). *Business behavior, value and growth*. New York, 32.
- Bebchuk, L., & Grinstein, Y. (2005). *Firm expansion and CEO pay* (No. w11886). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Becker, G. S. (1993). Nobel lecture: The economic way of looking at behavior. *Journal of political economy*, 101(3), 385-409.

Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd Edition) (pp. 15-28). Chicago: The University of Chicago Press.

Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169-1208.

Beuren, I. M., da Silva, M. Z., & Mazzioni, S. (2014). Remuneração dos executivos versus desempenho das empresas. *Revista de Administração FACES Journal*, 13(2).

Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999). Human capital investment: the returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal studies*, 20(1), 1-23.

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.

Brugni, T. V., Fávero, L. P. L., Klotzle, M. C., & Pinto, A. C. F. (2018). Conselhos de Administração Brasileiros: uma análise à luz dos formulários de referência. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(1), 146-165.

Camp, J. (2005). "Intelligent remunerations in the knowledge economy", Master's thesis, Lund School of Economics and Management, Lund.

Caballé, J., & Santos, M. S. (1993). On endogenous growth with physical and human capital. *Journal of Political Economy*, 101(6), 1042-1067.

Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: an Asian Nordic comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570.

Charters, S., Clark-Murphy, M., Davis, N., Brown, A., & Walker, E. (2008). An exploration of managerial expertise in the Western Australian wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20(2), 138-152.

Chien, A. (2012). A remuneração dos executivos tem impacto no valor e desempenho das empresas brasileiras de capital aberto? 2012. Dissertação de Mestrado - Finanças e Economia Empresarial. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ.

Choukir, J., & Khoufi, W. (2011) The Human Resources Management effects on financial performance: The Tunisian Banks case.

Conyon, M. J. (2006). Executive compensation and incentives. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 25-44.

Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.

Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2007). Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia, 280-323. São Paulo: Atlas.

Coughlan, A. T., & Schmidt, R. M. (1985). Executive compensation, management turnover, and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics*, 7(1), 43-66.

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre, RS: Artmed.

Dakhli, M., & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship & regional development*, 16(2), 107-128.

Edvinsson, L., & Camp, J. (2005). Intelligent remuneration in the knowledge economy for growth of intellectual capital. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 9(2), 112-122.

- Ensley, M. D., Carland, J. W., & Carland, J. C. (1998). The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10(1), 1.
- Erbasi, A., & Arat, T. (2012). The effect of financial and non-financial incentives on job satisfaction: An examination of food chain premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10), 136.
- Ferreira, L. O. G. (2012). Padrões e Características da Remuneração de Executivos de Empresas Brasileiras de Capital Aberto. Dissertação de Mestrado - Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis e Atuariais – FACE. Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UnB/UFPB/UFRN). Brasília, DF.
- Fong, E. A., Misangyi, V. F., & Tosi, H. L. (2010). The effect of CEO pay deviations on CEO withdrawal, firm size, and firm profits. *Strategic Management Journal*, 31(6), 629-651.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Funchal, J. (2005). Determinantes de remuneração de executivos em empresas de capital aberto latino-americanas. Dissertação de Mestrado - Contabilidade. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- Gabriel, J. M. O., & Nwaeke, L. I. (2015). Non-financial incentives and job satisfaction among hotel workers in Port Harcourt. *Journal of Scientific Research and Reports*, 6(3), 228-236.
- Geladi, P., & Kowalski, B. R. (1986). Partial least-squares regression: a tutorial. *Analytica chimica acta*, 185, 1-17.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. 50(4), 37-46.
- Gheno, R., & Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da UFSM*, 4(2), 268-287.
- Gries, T., & Ha, V. D. (2014). Institutional environment, human capital, and firm growth: Evidence from Vietnam (No. 83). University of Paderborn, CIE Center for International Economics.
- Hair, Jr. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). Performance pay and top-management incentives. *Journal of political economy*, 98(2), 225-264.
- Janssen, F. (2003). Determinants of SME's Employment Growth Relating to the Characteristics of the Manager. DOI: 10.1080/08276331.2006.10593372.
- Jensen, M. C., Murphy, K. J., & Wruck, E. G. (2004). Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them.
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14(6), 707-719.

Krauter, E. (2009). Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo [USP]. São Paulo.

Krauter, E. (2013). Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 7(3).

Lee, D. Y., & Tsang, E. W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of management studies*, 38(4), 583-602.

Leonard, J. S. (1990). Executive pay and firm performance. *ILR Review*, 43(3), 13-5.

Lewellen, W. G., & Huntsman, B. (1970). Managerial pay and corporate performance. *The American Economic Review*, 60(4), 710-720.

Machado, D. G. (2012). Influência da política de remuneração dos executivos no nível de gerenciamento de resultados em empresas industriais brasileiras, estadunidenses e inglesas. Blumenau, SC: Universidade Regional de Blumenau.

Macpherson, A., & Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research policy*, 36(2), 172-192.

Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics. *The journal of international social research*, 2(8), 265-272.

McPherson, M. A. (1996). Growth of micro and small enterprises in southern Africa. *Journal of development economics*, 48(2), 253-277.

Merchant, K. A.; Van Der Stede, W. A. 2012. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Essex, Pearson Education, 815p.

Moers, F. (2006) Performance Measure Properties and Delegation. *The Accounting Review: July 2006*, 81(4), 897-924.

Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, 29(4), 521-533.

Murphy, K. J. (1985). Corporate performance and managerial remuneration: An empirical analysis. *Journal of accounting and economics*, 7(1-3), 11-42.

Murphy, K. J. (1986), "Incentives, Learning, and Compensation: a Theoretical and Empirical Investigation of Managerial Labor Contracts" → *Rand. Journal of Economics*, 17(1), 59-76.

Murphy, K. J. (1999). Executive compensation. *Handbook of labor economics*, 3, 2485-2563.

Nascimento, A. C. R. (2015). Remuneração do executivo vinculada a objetivos de longo prazo e a geração de valor ao acionista. Dissertação (Mestrado em Administração de empresa) - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado Biblioteca Digital de Teses e Dissertações - FECAP, São Paulo, 2015

Neeliah, H. & Seetanah, B. (2016). Does human capital contribute to economic growth in Mauritius?. *European Journal of Training and Development*, 40(4), 248-261.

Orsi, A. (2010). Gestão internacional de pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Penrose, E. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas, SP: Editora da Unicamp.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York.

- Pereira Filho, J. L., & Wood JR, T. (1995). Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. *RAE Light*, São Paulo, 2(4), 21-25.
- Rayton, B. A. (2003). Firm performance and compensation structure: performance elasticities of average employee compensation. *Journal of Corporate Finance*, 9(3), 333-352.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Roberts, D. R. (1956). A general theory of executive compensation based on statistically tested propositions. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(2), 270-294.
- Romer, P. M. (1990, March). Human capital and growth: theory and evidence. In *Carnegie-Rochester conference series on public policy* (Vol. 32, pp. 251-286). North-Holland.
- Santana, A. (2008). Gerenciamento de resultados e remuneração dos executivos nas companhias latino-americanas. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Unisinos, São Leopoldo-RS.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Silva, J. O. D. (2015). Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras (Doctoral dissertation) Universidade de São Paulo.
- Simões, M. C., & Duarte, A. (2014). Human capital and growth in services economies-The case of Portugal. *Structural Change, Competitiveness and Industrial Policy-Painful lessons from the European periphery*. Abingdon-on-Thames, Reino Unido: Routledge.
- Teixeira, A. A. (2007). Excesso de incentivos à inovação na presença de consumidores sofisticados: um modelo de progresso tecnológico endógeno com capital humano. *Estudos Econômicos* (São Paulo), 37(3), 585-633.
- Vandenbussche, J., Aghion, P., & Meghir, C. (2006). Growth, distance to frontier and composition of human capital. *Journal of economic growth*, 11(2), 97-127.
- Veloso, A. A. R. (2011). A remuneração variável como fator para a instabilidade dos mercados financeiros. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Economia.
- Ventura, A. F. A. (2013). Remuneração executiva, governança corporativa e desempenho: uma análise nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. Tese de doutorado. Universidade de Brasília. Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UnB/UFPB/UFRN), João Pessoa, PA.
- Vlachos, I. P. (2011). The effects of human resource practices on firm growth. *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities*, 108.
- Watson, R. (1994). An Empirical Analysis of Financial and Non-financial Managers' Remuneration in Small and Medium-sized UK Enterprises. *Accounting and Business Research*, 24(94), 176-188.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of management studies*, 40(8), 1919-1941.
- Woywode, M., & Lessat, V. (2001). Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 14(3-4), 17-43.

<p>Prezado (a) gestor(a), Esta é uma pesquisa científica desenvolvida no curso de Mestrado Acadêmico em Contabilidade da Universidade do Oeste do Paraná (Unioeste – Cascavel), pelo aluno Roberto Francisco de Souza, sob a orientação da Professora Dra. Delci Grapégia Dal Vesco. Nesta pesquisa, pretende-se verificar junto aos colaboradores e gestores a percepção do efeito da remuneração e incentivos no desempenho organizacional interno.</p>
<p>Esta seção é sobre os modelos de remuneração recebidos na empresa em que você trabalha. A escala de resposta é de 1 a 7, sendo que a nota 1 corresponde a discordo totalmente da afirmação com a sua empresa e 7 concordo totalmente.</p>
<p>1. Na empresa o plano de remuneração é baseado principalmente no crescimento da unidade.</p>
<p>2. Na empresa a remuneração variável é baseada principalmente no cumprimento de metas unidade.</p>
<p>3. Na empresa os salários são definidos de acordo com o praticado no mercado ou por empresas do mesmo segmento.</p>
<p>4. Na empresa os salários são definidos por meios competitivos, benchmarking.</p>
<p>5. A empresa tem um sistema de remuneração variável bem desenvolvido relacionado ao crescimento corporativo.</p>
<p>6. A empresa tem um sistema de pagamento de bônus bem desenvolvido relacionado ao crescimento corporativo.</p>
<p>7. O pagamento de bônus é baseado no crescimento da unidade ou sobre o crescimento corporativo.</p>
<p>8. O plano de bônus executivo influencia seu comportamento e tomada de decisão em função dos objetivos da organização.</p>
<p>9. Na empresa a remuneração em forma de opções de ações é concedida apenas aos gerentes executivos.</p>
<p>10. Na empresa a remuneração em forma de opções de ações incentiva o executivo a trabalhar de forma a valorizar o preço das ações.</p>
<p>11. A empresa tem um programa de participação nos lucros ou ganho que se aplica para todos os funcionários.</p>
<p>2. Esta seção é sobre os incentivos financeiros e não financeiros recebidos na empresa em que você trabalha. A escala de resposta é de 1 a 7, sendo que a nota 1 corresponde a discordo totalmente da afirmação com a sua empresa e 7 concordo totalmente.</p>
<p>1. Na empresa o plano de incentivos é baseado principalmente no crescimento da unidade.</p>
<p>2. Na empresa o plano de incentivos é baseado principalmente no crescimento corporativo.</p>
<p>3. Na empresa são concedidos (aumento de salários) baseados em desempenho para alta gerencia.</p>
<p>4. A empresa possui um sistema de benefícios de empregados, tais como: seguro de vida, plano de aposentadoria complementar e benefícios, que incluem tempo de serviço ou ainda atrelados ao crescimento da empresa.</p>
<p>5. Na empresa existe a possibilidade de promoção e aumento de responsabilidade baseado no desempenho individual e tempo de serviço.</p>
<p>6. Na empresa a possibilidade de conseguir uma melhor posição ocorre conforme o plano de carreira e salário, e está vinculada ao desempenho individual.</p>
<p>7. O plano de incentivos a executivo influencia seu comportamento e tomada de decisão em função dos objetivos da organização.</p>
<p>8. Na empresa existe política de reconhecimento (troféus, participação em programas de executivos).</p>
<p>9. Na empresa o programa de incentivos se aplica para todos os funcionários.</p>
<p>3. Esta seção é sobre o sistema de remuneração inteligente recebidos na empresa em que você trabalha. A escala de resposta é de 1 a 7, sendo que a nota 1 corresponde a discordo totalmente da afirmação com a sua empresa e 7 concordo totalmente.</p>
<p>1. Na empresa o sistema de remuneração permite ao colaborador utilizar ao máximo as suas capacidades intelectuais em prol do crescimento da empresa.</p>
<p>2. Na empresa quanto mais o colaborador contribuir para o crescimento da firma, maior será o valor de sua remuneração extra.</p>
<p>3. Na empresa o potencial de desempenho futuro do colaborador é levado em consideração na remuneração.</p>
<p>4. Na empresa existem programas de atualização continuada voltados para o desenvolvimento de habilidades de gestão para os colaboradores.</p>
<p>5. Os colaboradores possuem autonomia para a resolução de problemas de acordo com os objetivos da empresa.</p>
<p>6. Na empresa o feedback contínuo é essencial para manter as pessoas empenhadas a fazer as coisas certas.</p>
<p>7. Na empresa o reconhecimento social é percebido quando os objetivos são alcançados.</p>
<p>4. Esta seção é sobre a fase de crescimento de sua empresa. Selecione a declaração abaixo que descreve mais de perto a empresa em que você trabalha.</p>
<p>a) Dentro desta empresa, a maioria dos nossos funcionários tem tarefas técnicas, são considerados mais generalistas do que especialistas, pois todos nós executamos várias tarefas. Nós nos assemelhamos mais a um grupo de tarefas do que a uma organização. Formalidade e procedimentos são quase inexistentes nesta empresa, mas o presidente / empresário é central para todas as funções e comunicações. O foco principal de nossas atividades é o desenvolvimento de produtos e serviços.</p>
<p>b) A empresa tem um portfólio de produtos financeiros que funciona bem e atende a necessidade do mercado. Temos a capacidade de produzir e vender, mas ainda temos que estabelecer firmemente a empresa no mercado. O presidente / empresário é central para todas as funções e comunicações. A empresa tem algumas receitas e algum apoio das encomendas..</p>
<p>c) A empresa é caracterizada por altas taxas de crescimento, tanto nas vendas/receitas quanto no número de funcionários. O foco interno principal é em torno de questões de como produzir, vender e distribuir os produtos/serviços em volume com o objetivo de atingir rentabilidade. A estrutura interna e a comunicação estão se tornando mais formal e cada vez mais indivíduos estão assumindo papéis especializados.</p>
<p>d) Dentro desta empresa, as principais atividades internas incluem: (1) comercialização de produtos financeiros voltados para o setor financeiro e / ou linhas de produtos totalmente novos; (2) assegurar o financiamento do crescimento; (3) assegurar ou aumentar a quota de mercado; (4) penetrar novos territórios geográficos. A empresa tem uma formalidade de estrutura organizacional, regras e procedimentos. Orçamento e planejamento estratégico são processos estabelecidos. Uma equipe de alta gerência composta por alguns indivíduos com ampla experiência no seguimento está no local ou está sendo contratado.</p>
<p>5. Esta seção refere-se aos fatores internos de crescimento da empresa. A escala de resposta é de 1 a 7, sendo que a nota 1 baixo, 2; 3/4 médio e acima de 5 alto.</p>
<p>1. Em relação aos concorrentes, o crescimento médio das vendas da minha empresa nos últimos três anos foi superior:</p>

2. Em relação aos concorrentes, o crescimento médio de participação de mercado da minha empresa nos últimos três anos foi superior:
3. Em relação aos concorrentes, o percentual médio de lucro operacional da minha empresa em relação ao total de vendas nos últimos três anos foi superior:
4. Em relação aos concorrentes, o crescimento médio de empregados nos últimos três anos tem sido superior:
5. Em nossa empresa a qualificação profissional do gerente executivo contribui para o crescimento da empresa.
6. Em nossa empresa a qualificação profissional dos funcionários contribui para o crescimento da empresa.
7. Em nossa empresa a expertise ou habilidade do gerente executivo contribui para o crescimento da empresa.
8. Em nossa empresa a expertise e habilidade de nossos funcionários contribuem para o crescimento da empresa.
9. Na nossa empresa quanto mais tempo de permanência do gerente executivo em sua função, mais ele contribui para o crescimento da empresa.
10. Na nossa empresa quanto maior tempo de permanência do funcionário em sua função, mais ele contribuirá para o crescimento da empresa.
6. Capital Humano. A escala de resposta é de 1 a 7, sendo que a nota 1 baixo, 2; 3/4 médio e acima de 5 alto.
1. As competências dos nossos funcionários como um todo é igual ao nível ideal que poderíamos desejar alcançar.
2. Quando um empregado deixa a empresa, nós temos um programa de treinamento de sucessores para sua substituição.
3. A empresa obtém o máximo proveito de seus funcionários quando eles cooperam uns com os outros em tarefas da equipe.
4. Em nossa empresa os funcionários são estimulados a expressar suas opiniões em discussões em grupo.
5. Em nossa empresa os funcionários mais antigos participam da capacitação dos novos funcionários.
6. Os colaboradores da empresa são especialistas nas suas respectivas áreas/departamento.
7. Os funcionários trabalham por muitos anos na empresa (o turnover é muito baixo).
7. Esta seção refere-se as informações sociais do respondente.
A instituição em que você trabalha. Pública ( ) Privada ( ) Cooperativa de Crédito ( )
Gênero Masculino ( ) Feminino ( )
Tempo de Empresa: menor que 1 ano ( ) igual a 1 e inferior a 2 anos ( ) igual a 2 e inferior a 5 anos ( ) acima de 5 anos ( )
Cargo na empresa:
Tempo no cargo: menor que 1 ano ( ) igual a 1 e inferior a 2 anos ( ) igual a 2 e inferior a 5 anos ( ) acima de 5 anos ( )
Nível de escolaridade: Ensino médio incompleto ( ) Ensino médio completo ( ) Ensino superior incompleto ( ) Ensino superior completo ( ) Pós-graduação Especialização ( ) Pós-graduação Mestrado ( ) Pós-graduação Doutorado ( )
Faixa etária: Igual ou inferior a 20 anos ( ) Entre 21 e 30 anos ( ) Entre 31 e 40 anos ( ) Entre 41 e 50 anos ( ) Acima de 51 anos ( )