

# **REMUNERAÇÃO EXECUTIVA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS DE TI E DE SERVIÇOS DE TRANSPORTES DA B3**

**DANIELLE APARECIDA AMARAL DE MOURA**  
daamoura@hotmail.com  
UFC

**MARIA LUDMILLA CAMPOS DE MORAES**  
marialudmillacampos@yahoo.com.br  
UFC

**MICHELE NOGUEIRA CASTELLO BRANCO**  
michelenfp@yahoo.com.br  
UFC

**WILLY RODRIGUES VIEIRA**  
wrvalucard@gmail.com  
UFC

**Resumo:** Dada a importância das áreas de Tecnologia da Informação (TI) e de Serviços de Transportes para a economia e o mercado, este estudo teve por objetivo principal identificar as semelhanças e divergências da remuneração dos executivos de 17 empresas, listadas na bolsa de valores Brasil, Bolsa, Balcão (B3), desses setores com base na classificação de remuneração de Murphy (1999). Adicionalmente, buscou-se enriquecer o estudo, identificando as semelhanças e divergências do perfil no que tange a gênero, faixa etária e formação acadêmica dos executivos das empresas pesquisadas. A metodologia adotada foi um estudo descritivo, de natureza qualitativa, com levantamento documental, a partir do uso do Formulário de Referência disponibilizado pela B3 com base de dados de 2019. Os resultados evidenciaram que, entre as divergências encontradas, a remuneração total da área de Transportes é maior do que da área de TI e a estrutura de remuneração paga à Diretoria Executiva se difere de forma expressiva para as duas áreas. Ademais, identificou-se que, entre as características estudadas, a faixa etária foi determinante para análise do perfil dos executivos. A principal contribuição deste estudo residiu na identificação da remuneração e perfil desses executivos, para análise de possíveis investidores com o emprego correto de seus capitais e a tomada de decisões sobre gestão de pessoas. Assim, aponta-se a necessidade de continuidade de estudos, sobre a remuneração e perfil dos executivos, pela importância no alinhamento com os objetivos e gestão da empresa.

**Palavras Chave: Remuneração executiv - Perfil de executivos - Tecnologia da Inform - Transportes**

-

## 1. INTRODUÇÃO

A economia mundial tem passado por fortes mudanças ao longo dos anos. Este cenário exige respostas rápidas para o mercado global. Dentre os setores econômicos, o setor de serviços, que possui a maior parcela de participação no mercado, compreende áreas que são costumeiramente afetadas fortemente por essas mudanças. Dentre estas áreas, destacam-se a de Tecnologia da Informação (TI) e a de Serviços de Transportes.

Nessa lógica e com crescente importância, a Tecnologia da Informação (TI) é uma aliada indispensável nas organizações para criar soluções, mitigar crises, fortalecer economia, entre outros desafios. Por sua vez, o setor de Serviços de Transportes tem importância fundamental dado que o produto deste setor é demandado por quase todos os setores produtivos da economia.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2020) informa que o setor de serviços atingiu a maior participação na economia representando, no 1º trimestre de 2019, 73,5% do valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. O setor Industrial alcançou 20,3% e o setor de Agropecuária, 6,2%. No setor de Serviços, identifica-se grandes disparidades na participação das empresas no PIB, principalmente, quando se compara os setores de Tecnologia da Informação (TI) e o de Serviços de Transporte.

Outro aspecto que tem ganhado proporção mundial, sobretudo após a crise econômica de 2008, tem sido a remuneração executiva. Neste período, constatou-se recebimento de quantias volumosas, por executivos americanos, a título de remuneração, mesmo diante de produtividades insatisfatórias. Destarte, o setor de serviços foi selecionado para esta investigação empírica que envolve a discussão sobre a remuneração executiva.

Georgen e Renneboog (2011) dividem a remuneração corporativa em: curto e longo prazo. A compensação de curto prazo inclui o salário-base e qualquer plano de bônus baseado no desempenho. Já os componentes de remuneração de longo prazo incluem elementos como opções de compra de ações. Pode acontecer, ainda, que as empresas ofereçam aos gestores planos suplementares de aposentadoria executiva e pagamento de indenizações.

A remuneração pode ser direta ou indireta, sendo que a primeira refere-se a valores monetários recebidos em contraprestação ao trabalho realizado, e a segunda representa outros benefícios recebidos, como seguros, assistência odontológica (DUTRA, 2002).

Segundo Murphy (1999) os planos de remuneração de executivos são compostos por quatro componentes básicos: salário-base, bônus anual vinculado ao desempenho contábil ou a outro indicador acordado entre as partes, opções de ações e planos de incentivos de longo prazo. Os executivos também participam de um amplo plano de benefícios de empregados e recebem benefícios especiais, incluindo seguro de vida e planos de aposentadoria complementar (MURPHY, 1999). Adotaremos, nesse estudo, a classificação de remuneração de Murphy (1999).

Verificou-se que esta temática de pesquisa cresceu nos últimos anos, mas que as pesquisas nacionais relacionadas a remuneração dos executivos merecem atenção, principalmente na busca por evidenciar o impacto da remuneração no comportamento do executivo e também como foi o processo pelo qual o executivo obteve sua remuneração. (SANTOS e SILVA, 2017).

No Brasil, as empresas passaram a evidenciar a remuneração dos executivos a partir da Instrução Normativa no 480 da CVM, de 7 de dezembro de 2009, retroagindo ao ano de 2007 (MACHADO; BEUREN, 2015).

Diante do exposto, o presente estudo norteia-se pela seguinte questão: Quais as semelhanças e divergências da remuneração dos executivos das empresas listadas na bolsa de valores Brasil, Bolsa, Balcão (B3)?

Para responder essa pergunta, este estudo tem como objetivo geral identificar as semelhanças e divergências da remuneração dos executivos. Adicionalmente, buscou-se enriquecer este escrito, a partir da identificação das semelhanças e divergências do perfil no que tange a gênero, faixa etária e formação acadêmica destes profissionais que atuam no setor de Tecnologia da Informação e no setor de Transportes.

A metodologia adotada será um estudo descritivo com levantamento documental, a partir do uso do Formulário de Referência disponibilizado pela B3 com base de dados de 2019. O estudo é de natureza qualitativa, onde será realizada análise comparativa entre 17 empresas, das quais seis são do setor de Tecnologia da Informação e 11 do setor de Transportes.

Espera-se com esse comparativo, contribuir para pesquisas de mercado, principalmente no tocante à análise de possíveis investidores no setor de Serviços, a respeito da remuneração e do perfil desses executivos, com o emprego correto dos seus capitais. Os achados, também, podem auxiliar as empresas a tomarem decisões sobre seus sistemas de gestão de pessoas e, ainda, alcançar o interesse acadêmico acerca do tema.

Acrescente-se que, a temática, mesmo que recorrente, está construída de forma mais genérica e, preponderantemente, para empresas de múltiplos setores da B3 (FERREIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2018; MELO, 2018; FREITAS et al., 2020; SILVA, 2019; BEZERRA, 2018; SILVA et al., 2018), ou quando setorial, muito atrelada ao segmento financeiro (SOUSA; RIBEIRO, 2020; MELO; OLIVEIRA, 2018). Outro diferencial deste artigo é que, além de identificar as semelhanças e divergências da remuneração dos executivos, averiguar-se-á, também, dentro deste critério comparativo, o perfil do profissional dos setores contemplados. Assim, o presente estudo visa contribuir com conhecimento sobre o tema no setor de serviços com diagnosticada relevância no PIB brasileiro.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

No âmbito empresarial, uma discussão recorrente tem sido a abordagem da remuneração executiva, principalmente a respeito da forma como os executivos são recompensados pelos serviços prestados. Maior preocupação surgiu com a crise ética ocorrida nos Estados Unidos nos anos de 1970 quando, segundo Cheffins (2012), foram identificados pelo *Federal Securities and Exchange Commission* (SEC) que pagamentos ilícitos estavam sendo feitos pelas grandes corporações com o conhecimento dos altos executivos. Nesse movimento iniciou-se a busca para desvendar as fontes de composição da remuneração dos executivos, principalmente em empresas de capital aberto onde a prestação de contas com o acionista é rigorosa. Segundo Ferreira (2012), o Brasil iniciou o processo de *disclosure* da remuneração dos executivos em 2009 com a emissão da Instrução Normativa nº 480 pela CVM objetivando identificar a composição dessa remuneração, que envolve diversos componentes, dependendo da política que a empresa adota para remunerar o executivo.

A seguir, serão abordados os seguintes pontos: i) políticas de remuneração; ii) perfil do executivo; iii) conceito e breve histórico do setor de serviços com foco em TI e Transportes.

### 2.1. POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO

A literatura conceitua política de remuneração de diversas formas. A abordada por Smith Jr. e Watts (1992) levam em consideração somente o salário do *Chief Executive Office*

(CEO), seguido pela abordagem de Baber, Kang e Kumar (1998) que levam em conta salário, bônus e a remuneração baseada em ações, e finalmente a abordagem de Murphy (1999) que estratifica a remuneração em fixa, variável e benefícios pós-emprego.

Rissatti, Souza e Borba (2019) buscaram mapear os tipos de remuneração de executivos de empresas com ações negociadas no mercado de ações brasileiro, onde se evidenciou que parte dos executivos, de esferas como Conselho Administrativo e Conselho Fiscal, tinham sua renda concentrada em sua maior parte como fixa e que a Diretoria Estatutária tinha remuneração composta, em sua maioria, por pagamentos variáveis e remuneração baseada em ações.

Tinoco, Rossi e Portugal (2015) analisaram a remuneração dos executivos das principais empresas energéticas estatais e privadas do Brasil, verificando as diferenças nas formas de remuneração dos executivos e de que forma ela ocorria. Os autores identificaram que as companhias, tanto privadas quanto estatais, possuem modos semelhantes de remuneração, e que esta remuneração é composta por remuneração fixa, benefícios e bônus. Identificaram um caso específico onde a remuneração é composta também por ações da empresa. Sobre as diferenças entre as remunerações dos executivos de empresas privadas e estatais, os autores identificaram que as empresas privadas possuem uma relação mais equilibrada entre a remuneração fixa e variável dos executivos. Já as empresas estatais remuneram mais fortemente através de remuneração fixa. Também se identifica no estudo uma maior remuneração para os executivos das empresas privadas e que isso pode estar relacionado com as políticas de remuneração dessas companhias como uma forma de atrair e reter talentos.

São múltiplos os mecanismos pelos quais a política de remuneração pode oferecer maior quantidade de incentivos, incluindo bônus e revisões salariais baseados em desempenho, opções de ações e acordos de demissão baseadas em desempenho. CEO's de grandes empresas tendem a possuir menos incentivos de remunerações baseados em ações do que CEO's de empresas menores (JENSEN; MURPHY, 1990).

Desterro *et al.* (2017) buscaram compreender, estatisticamente, como determinadas variáveis (tamanho da empresa, setor de atuação e segmento de negociação da empresa na BM&FBOVESPA) estão associadas à remuneração dos executivos no Brasil. Os autores identificaram que vários fatores influenciam na remuneração executiva, como por exemplo: o porte da empresa associado ao setor de atuação. Neste estudo, verificou-se que empresas dos setores de transporte, assim como de materiais básicos, proporcionam uma remuneração mais vantajosa para os seus executivos.

Silva e Chien (2013) analisaram 420 empresas brasileiras de capital aberto, com base em dados de 2002 a 2009, e identificaram que não existe relação, com alto grau de significância, entre a remuneração dos executivos e o valor e desempenho das empresas.

Embora haja bastante heterogeneidade na política de remuneração das empresas, os planos devem conter quatro componentes básicos: salário-base, bônus anual vinculado ao desempenho contábil ou outro indicador previamente acordado entre principal e agente, opções de ações e planos de incentivos de longo prazo (incluindo planos restritos de ações e planos de performance baseado na contabilidade de vários exercícios). Os executivos também participam de um amplo plano de benefícios de empregados e recebem benefícios especiais, incluindo seguro de vida e planos de aposentadoria complementar (MURPHY, 1999).

Murphy (1999) foi adotado na produção de Machado e Beuren (2015). A presente pesquisa utilizará também este modelo conceitual. Machado e Beuren (2015) citam, ainda, a pesquisa desenvolvida por Murphy (1999) que compara os planos de remuneração de executivos, em 23 países, nas perspectivas de nível e estrutura. O presente estudo adotará

como modelo teórico esta mesma perspectiva: “nível” o valor total da remuneração e “estrutura” a divisão entre salário, bônus, ações e outras remunerações. No Quadro 1, apresenta-se no eixo vertical os quatro componentes básicos de remuneração e, nas linhas uma síntese conceitual das verbas remuneratórias, segundo Murphy (1999), base teórica para o modelo de política de remuneração utilizada para o artigo.

Quadro 1: Síntese conceitual das verbas remuneratórias – Murphy (1999).

Salário	<p>Normalmente são determinados por meios competitivos, benchmarking, pesquisas das remunerações pagas pelas empresas em geral e análises detalhadas de pares selecionados de empresas de segmento específico ou de mercado.</p> <p>Os executivos dedicam atenção substancial ao processo de determinação do salário, pois são peças-chave nos contratos de trabalho, e normalmente garantem o aumento mínimo em salários base para os cinco anos subsequentes. Uma vez que os salários base representam o componente fixo da remuneração, os executivos avessos ao risco preferem um aumento no salário base a um aumento na meta para obtenção do bônus ou remuneração variável. A maioria dos componentes da remuneração é medida em relação aos níveis do salário base.</p>
Bônus	<p>As empresas com fins lucrativos geralmente oferecem um plano de bônus anual para os executivos de nível máximo, pagos anualmente com base no desempenho de um único ano.</p> <p>Apesar da grande heterogeneidade entre as empresas, os planos de bônus de executivos podem ser classificados em três componentes básicos: medida de desempenho, desempenho padrão e estrutura da relação pay-performance.</p> <p>Na maioria das vezes as medidas de desempenho são múltiplas, aditivas e multiplicativas. Também podem ser determinadas por uma matriz de medida de desempenho. Além de usar medidas ou indicadores financeiros e não financeiros, a maioria usa indicadores contábeis.</p>
Opções de Ações	<p>Possuem a forma de contratos, que dão ao destinatário o direito de comprar uma parte das ações por um preço de exercício pré-estabelecido por um período pré-fixado. Geralmente tornam-se investimentos ao longo do tempo. Por exemplo, 25% das opções de ações podem se tornar exercíveis em cada um dos quatro anos seguintes à subvenção.</p> <p>As opções para os executivos não são negociáveis, e normalmente são perdidas caso o executivo deixe a empresa antes da execução. Constitui-se em um arranjo indenizatório comumente negociado pelas empresas, especialmente após mudança de controle societário. A remuneração em forma de opções de ações incentiva o executivo a trabalhar de forma a valorizar o preço das ações, e não apenas o retorno ao acionista, pois assim estão aumentando suas riquezas e não os dividendos que serão percebidos pelo principal.</p> <p>Além das percepções óbvias de incentivo, a popularidade desse modo de remuneração se reflete no tratamento fiscal e contábil favorável. As opções oferecem uma maneira atrativa de adiar o lucro tributável e são invisíveis nas demonstrações contábeis da empresa.</p>
Outras Formas	<p>Várias empresas oferecem planos de incentivos de longo prazo, baseados na média de três ou cinco anos de desempenho cumulativos. Por exemplo: ações restritas, que são semelhantes à remuneração em ações, podem ser concedidas ao executivo, mas que esse só pode adquirir sob determinadas condições, geralmente relacionadas com a longevidade da empresa.</p> <p>Os executivos também participam de plano de benefícios de empregados, tais como: seguro de vida, plano de aposentadoria complementar e benefícios das mais variadas formas, que incluem tempo de serviço ou ainda atrelados ao desempenho da empresa.</p>

Fonte: Adaptado de Machado e Beuren (2015).

Após breve apresentação sobre política de remuneração, a próxima seção contemplará apresentação conceitual das variáveis do perfil a serem cruzadas neste artigo, quer sejam: gênero, faixa etária e formação acadêmica dos executivos das empresas listadas na B3.

## 2.2. PERFIL DO EXECUTIVO

No Brasil, apesar do IBGC indicar as boas práticas de governança corporativa, observa-se que, em certa medida, a diversidade nos conselhos de administração é um esforço para demonstrar uma ausência de discriminação (ERHARDT; WERBEL; SHRADER, 2003).

A análise do perfil da alta gestão executiva tem se tornado cada vez mais recorrente e necessária para que as organizações possam compreender melhor a relação perfil da gestão x resultados da organização.

A diversidade ou heterogeneidade do conselho tem sido incentivada tanto nas pesquisas corporativas quanto nas pesquisas acadêmicas. Em função dessa crescente importância, entender as associações da diversidade com as decisões corporativas torna-se relevante (NISUYAMA; NAKAMURA, 2018).

Nisiyama e Nakamura (2018), realizaram um estudo em que tentam identificar de que forma a diversidade da alta gestão influencia nas decisões de estrutura de capital da organização. Os autores criaram um índice de diversidade, baseado em dados como as diferenças de estrutura do Conselho de Administração (CA), a diversidade social de seus conselheiros e, também, a diversidade ocupacional, englobando os aspectos educacionais e aspectos profissionais. Após isso, os autores relacionaram estas variáveis com o desempenho da organização e identificaram que a diversidade do Conselho de Administração está associada positivamente com o endividamento da empresa e que uma possível interpretação do ponto de vista prático é que um CA diversificado permite uma política de investimentos e financiamentos mais agressiva e que a diversidade do CA pode significar não somente melhor monitoramento, mas também decisões com maior confiança, tendo em vista a expertise e experiência do CA.

O gênero, segundo o IBGC (2016), quando do debate sobre diversidade, figura como elemento importante para promover conselhos de administração mais eficientes. Trata-se de tema da agenda de governança corporativa contemporânea, cuja discussão tem sido realizada em diferentes países sob os mais variados aspectos – experiência profissional, formação acadêmica, gênero, nacionalidade ou etnia, idade. Os estudos conduzidos pelo IBGC indicam que a participação das mulheres em conselhos de administração no Brasil ainda é baixa, computando somente 7,9% do total de assentos efetivos disponíveis. Nos países signatários de lei ou instrumento normativo que regulamenta a participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas, o cenário configura-se com a Noruega (40,5%) como país de melhor índice e o Brasil, por sua vez, ocupando a 26ª posição.

Para formação acadêmica, na perspectiva da atuação dos conselheiros, a “Lei das SA’s” descreve, em seu artigo 142, as competências do conselho de administração e um rol de conhecimentos úteis para a atuação diligente dos conselheiros. No Código, encontram-se indicações de conhecimento tais como: competência em finanças, legislação e administração.

A amostra analisada, segundo o IBGC (2016), indica que o conselheiro característico possui formação em engenharia (27,6%), administração (21,4%), economia (15,6%) ou direito (13,3%). Quanto ao perfil profissional dos conselheiros, Mahadeo, Soobaroyen e Hanuman (2011), entendem que um conselho com maior diversificação em sua composição, evita a formação de clãs.

No que concerne a faixa etária, o critério de seleção de conselheiros privilegia habilidades aderentes, competências compatíveis e inerentes características da atribuição, bem como relacionadas à: estratégia, setor de atuação e estágio do ciclo de vida. De acordo com a 5ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2016), uma vez satisfeitos os requisitos referentes a perfil, competências e conflito de interesses, a idade

torna-se um fator de peso relativo. Os dados indicam que mais de 70% dos conselheiros possuem idade acima de 50 anos.

Contemplaremos, no próximo tópico, o setor de serviços foco desta investigação. Setor selecionado, como já versado anteriormente, por sua representatividade no PIB do país.

### 2.3. CONCEITO E BREVE HISTÓRICO DO SETOR DE SERVIÇOS, COM FOCO EM TI E TRANSPORTES

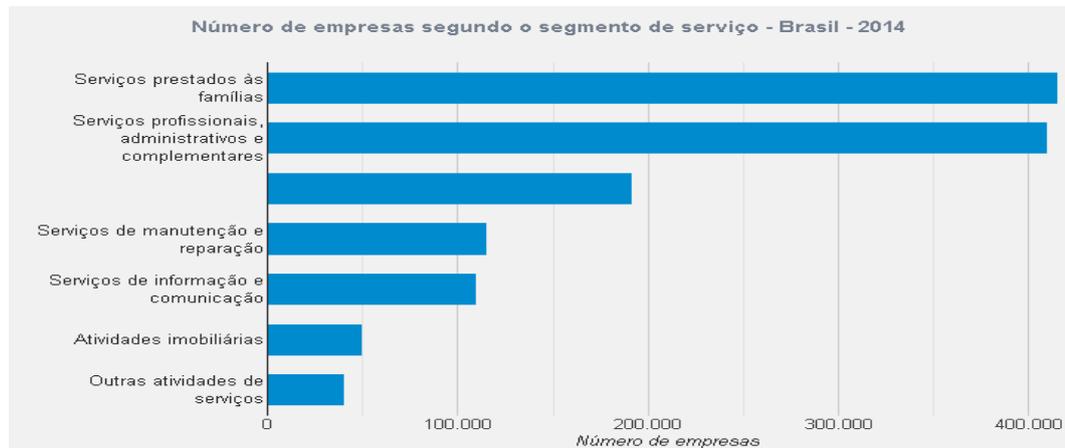
A questão principal na análise conceitual dos serviços consiste em compreender que serviço é fundamentalmente diferente de um bem ou de um produto. Serviço é trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço (SILVA e MEIRELES, 2006).

Segundo Pereira, Bastos e Perobelli (2013), o setor de serviços ou setor terciário, foi tratado como improdutivo até 1940, tendo o papel de completar os setores primário e secundário. Os autores citam Kuznets (1983) quando falam da evolução dos serviços no produto nacional ressaltando que esta evolução é composta por duas fases: a primeira iniciando em 1800 e indo até 1950 e a segunda após 1960 quando o setor de serviços apresentou crescimento expressivo.

Silva, Menezes Filho e Komatsu (2016) afirmam que o setor de serviços assume posição de destaque na economia brasileira atual, seguindo uma tendência histórica de crescimento da participação desse setor no emprego, com possíveis consequências para a produtividade agregada da economia e que estudos recentes sobre a produtividade dos serviços descrevem o setor como com produtividade relativamente elevada, composto por segmentos bastante heterogêneos e com alguns segmentos dinâmicos, que contribuem para o processo de inovação e difusão de conhecimento na economia.

Segundo Pereira (2014), 62% dos empregos no Brasil estão concentrados no setor de serviços, ressaltando que em países com elevada renda per capita o setor de serviços tem grande participação do setor na economia, o que configura uma correlação entre o nível de renda do país e o tamanho do setor serviços. No primeiro trimestre de 2019, o setor de serviços atingiu a maior participação na economia representando 73,5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (IPEA, 2019). Acompanhando o movimento do mercado, temos o crescente número de novas empresas entrantes no setor de serviços. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014), o número de empresas no segmento de serviços era de 1.332.260. A Figura 1 apresenta, graficamente, o número de empresas do setor de serviços no Brasil, segundo suas atividades correlatas (2014):

Figura 1: Número de empresas no segmento de serviços no Brasil (2014).



Fonte: IBGE (2014).

Sobreira e Padrão (2019) informam que mesmo sendo um setor de extrema importância para a economia, o setor de serviços apresenta um alto índice de mortalidade das empresas, inclusive, superior ao dos demais setores. Com base em dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) os autores analisaram que o setor de serviços possui uma taxa de mortalidade das empresas em torno de 28%.

Silva, Menezes Filho e Komatsu (2016) citam que, no setor de serviços relacionado ao consumidor final (serviços prestados às famílias, serviços de manutenção e reparação) apresentam produtividade e salários comparativamente menores e que no setor de serviços mais intensivos em capital ou tecnologia (alguns segmentos de transportes, telecomunicações, serviços auxiliares financeiros, compra, venda e aluguel de imóveis próprios) apresentam elevados níveis de produtividade e salários. Os autores sintetizam que os setores intensivos em conhecimento são mais produtivos e com maiores salários e remunerações.

A proposta seminal deste artigo é identificar semelhanças e divergências da remuneração dos executivos que atuam no setor de Tecnologia da Informação e setor Transportes, por isso navegaremos nestes dois segmentos nesta seção do referencial teórico.

Desde meados do século XX, quando se iniciou a transformação da economia industrial para uma nova estrutura de produção e de negócios voltada à informação como um dos principais ativos de uma nova economia de âmbito global, as organizações têm investido continuamente e de forma incremental em Tecnologia da Informação (BIANCOLINO; MACCARI; PEREIRA, 2013). De acordo com os autores, a TI vem se destacando nos últimos anos como um dos fatores estratégicos de maior complexidade em termos de implementação e mensuração dos benefícios associados, mesmo quando a opção da empresa é a de adotar a terceirização de seus serviços de TI com o objetivo de agregar valor ao negócio na forma de inovações em seus processos informacionais.

Malachias e Meirelles (2009) evidenciaram, através de análise estatística, que o perfil inovativo das empresas condiciona um desempenho empresarial diferenciado, tanto em relação à inovação quanto ao desempenho econômico propriamente dito. Esta pesquisa trouxe elementos novos na análise de estratégias de inovação, sabendo que estes elementos estão ligados ao ambiente tecnológico em que as empresas atuam.

Em função da crescente competitividade, a gestão da inovação nas empresas prestadoras de serviços de TI tem assumido um delineamento estratégico e tático, fato que

pode gerar vantagens competitivas e reduzir riscos (BIANCOLINO; MACCARI; PEREIRA, 2013).

Neste cenário, o setor de TI se configura como indispensável para que as empresas possam buscar soluções práticas e acessíveis assim como buscar se inovarem com a finalidade de se destacar no mercado. A Figura 2 demonstra que o crescimento no setor de Informação e comunicação foi na ordem de 4,1% em 2019.

Figura 2: PIB e setores produtivos: evolução das taxas de crescimento (em %).

	Trimestre/trimestre anterior dessazonalizado				Trimestre/Igual trimestre do ano anterior				Acumulado	
	1T19	2T19	3T19	4T19	1T19	2T19	3T19	4T19	No ano	Em quatro trimestres
<b>PIB a preços de mercado</b>	0,0	0,5	0,6	0,5	0,6	1,1	1,2	1,7	1,1	1,1
Impostos sobre produtos	0,8	0,8	0,4	0,0	0,3	1,9	1,8	1,9	1,5	1,5
<b>Valor adicionado a preços básicos</b>	0,0	0,5	0,6	0,6	0,7	1,0	1,1	1,6	1,1	1,1
<b>Agropecuária</b>	-1,2	0,8	1,4	-0,4	0,9	1,4	2,1	0,4	1,3	1,3
<b>Indústria</b>	-0,3	0,8	0,8	0,2	-1,0	0,3	1,0	1,5	0,5	0,5
Extrativa	-5,9	-2,8	11,5	0,9	-3,0	-9,3	4,0	3,4	-1,1	-1,1
Indústria de transformação	-0,1	1,8	-0,9	0,3	-1,6	1,4	-0,5	1,1	0,1	0,1
Eletricidade e gás, água, esgoto, ativ. de gestão de resíduos	1,0	-1,2	-1,1	0,6	4,7	2,2	1,6	-0,8	1,9	1,9
Construção	-0,5	2,4	1,6	-2,5	-1,7	2,4	4,4	1,0	1,6	1,6
<b>Serviços</b>	0,3	0,3	0,5	0,6	1,2	1,2	1,0	1,6	1,3	1,3
Comércio	0,7	0,5	0,9	0,0	0,5	2,0	2,4	2,2	1,8	1,8
Transporte, armazenagem e correio	-0,5	-0,1	0,1	1,2	0,5	0,4	-1,0	1,0	0,2	0,2
<b>Informação e comunicação</b>	0,6	0,9	1,2	1,9	4,0	3,3	4,2	4,6	4,1	4,1
Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	0,7	0,0	1,4	0,8	0,8	-1,0	1,3	3,0	1,0	1,0
Atividades imobiliárias	0,2	0,8	0,3	0,3	3,0	2,6	1,9	1,5	2,3	2,3
Outras atividades de serviços	0,4	0,1	0,1	0,8	1,3	1,5	0,9	1,5	1,3	1,3
Adm., defesa, saúde e educação públicas e seguridade social	0,4	-0,3	-0,6	0,9	0,3	0,0	-0,6	0,4	0,0	0,0

Fonte: IPEA (2020).

Já, de acordo com Betarelli Jr, Bastos, Perobelli (2011), o transporte é um setor de serviço ou uma demanda intermediária utilizada, em particular, para as transações de compra e venda de produtos intermediários ou finais entre os setores e, desta maneira, as transferências físicas (nacional ou internacional) que se processam dessas transações setoriais, demandam algum meio de transporte (caminhão, trem, avião, navio, navegação fluvial, entre outros). Baseado nisso, verifica-se a importância deste setor e a dos seus vários modais de transporte.

Uma possível debilidade do setor de transporte limita a realização da potencialidade do desenvolvimento tanto porque provoca restrições a possíveis ganhos oriundos do comércio, como porque pode afetar a produtividade de outros setores, haja vista que estão interligados em um sistema (BETARELLI JR., 2012).

De acordo com Alves, Sari e Ávila (2020), as temáticas Logística e Logística Urbana são recentes, com a maioria das pesquisas publicadas nos últimos três anos, sendo desenvolvidas, majoritariamente, nos EUA e na China e publicadas em periódicos de língua inglesa.

A Logística administra o valor de tempo e de lugar nos produtos, sobretudo, por meio dos transportes, fluxos de informações e inventários. A logística é crucial em suas atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços. As principais funções logísticas são: armazenagem, processamento de pedidos e transporte (ROSA, 2007).

No próximo tópico discorreremos a metodologia de pesquisa adotada e resultados encontrados a partir da manipulação dos dados de remuneração e perfil extraídos dos Formulários de Referência.

### 3. METODOLOGIA

Quanto aos fins, esta pesquisa é considerada descritiva, por investigar, pontualmente, as semelhanças e divergências da remuneração dos executivos nos subsetores de TI e Transportes, no ano de 2019. Quanto aos meios, trata-se de pesquisa documental, pois recorreu-se ao Formulário de Referência das empresas. Quanto ao tratamento dos dados, a pesquisa se classifica como qualitativa. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada; os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto (GODOY, 1995).

A população do estudo compreende as empresas elencadas no setor Bens Industriais, subsetor Serviços de Transportes, representada por doze empresas; e no setor de Tecnologia de Informação e subsetor Programa e Serviços, representada por oito empresas, perfazendo um total de 20 empresas. Para a formação e procedimento de construção da amostra, inicialmente foram excluídas as empresas dos segmentos de Serviços Diversos, Exploração de Rodovias e Serviços de Apoio e Armazenagem devido às diferenças estruturais, operacionais e financeiras (HEALY; WAHLEN, 1999).

Posteriormente foram excluídas as empresas que estavam inativas e que não disponibilizaram informações no Formulário de Referência, no caso: duas empresas de TI e uma empresa de Transportes. Dessa forma, foram selecionadas 17 empresas. As informações de remuneração e do perfil dos executivos, foram consultadas e obtidas, no dia 14.09.2020, do *website* da B3 com base nos dados do ano de 2019, e, utilizando os itens 13.2 e 12.5/6, respectivamente, do Formulário de Referência. Utilizou-se, também, informações extraídas do item 14 do formulário para levantamento do porte das empresas pesquisadas. De acordo com o IBGE (2020), todas as empresas de ambos os setores estão enquadradas como empresas de grande porte dado que todas possuem, em 31.12.2019, mais de 100 empregados, incluindo terceiros. O Quadro 2 apresenta as empresas tratadas neste artigo dos subsetores de TI e Transporte:

Quadro 2: Empresas do subsetor de TI e Transportes ativas (set./2020).

SETOR DE TI	SETOR DE TRANSPORTES
BRQ soluções em informática S.A.	Azul S.A.
LINX S.A.	Cosan logística S.A.
	Gol Linhas aéreas inteligentes S.A.
Locaweb serviços de internet S.A.	JSL S.A.
	Log-in Logística intermodal S.A.
Quality software S.A.	MRS Logística S.A.
	Rumo Malha Norte S.A.
Sinqia S.A.	Rumo Malha Paulista S.A.
	Rumo S.A.
TOTVS S.A.	Tegma gestão Logística S.A.
	Trevisa Investimentos S.A.

Fonte: Formulários de referência B3 (2020).

Quanto à remuneração, o levantamento tem foco na Diretoria Executiva de cada empresa, e está caracterizada pelas parcelas fixa, variável, baseada em ações e outros, cuja composição está demonstrada na Quadro 3, seguindo a caracterização sugerida por Murphy (1999), ou seja, nível, significando o valor da remuneração e estrutura, significando composição da remuneração. Quanto ao perfil manteve-se a pesquisa nos dados da Diretoria estando caracterizada por gênero, faixa etária e formação acadêmica.

Quadro 3: Composição da remuneração.

CARGO	FIXA	VARIÁVEL	BASEADA EM AÇÕES	OUTROS
<b>Diretoria Executiva</b>	Salário-base, benefícios e outros valores fixos	Bônus	Ações	Participação nos resultados, pós emprego e cessação do cargo

Fonte: Murphy (1999).

O tratamento de dados dos setores estudados a seguir apresentado, estabeleceu múltiplas análises e comparações para atingir os objetivos do estudo.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. PERFIL DOS EXECUTIVOS

A partir da análise das informações extraídas do item 12.6 do Formulário de Referência para as 17 empresas da amostra, observou-se que a composição total da diretoria, nos dois setores, totaliza 73 membros, sendo 26 do subsetor de TI e 47 do subsetor de Serviços de Transportes. Após a identificação destes membros, foram levantadas as informações relativas a gênero, faixa etária e grau de escolaridade, com o propósito de conhecer a configuração da diretoria executiva nas empresas pesquisadas.

No que tange ao gênero, identificou-se que a maioria dos membros são do sexo masculino. Os percentuais são similares, com 92,2%, no subsetor de transportes e 92,3% no subsetor de TI. Assim, há uma justaposição quase perfeita na composição do gênero da diretoria executiva entre os setores de TI e Transportes. A Tabela 1 apresenta o número de membros da Diretoria Executiva das empresas pesquisadas, de acordo com o gênero e subsetor.

Tabela 1: Gênero da diretoria executiva.

Gênero	Transporte	%	TI	%
Feminino	4	8,5	2	7,7
Masculino	43	91,5	24	92,3
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

No que se refere à faixa etária, destaca-se que 35,6 % dos executivos da amostra tem menos de 45 anos, sendo que o gestor mais jovem tem 34 anos e o mais velho tem 68 anos.

Nas empresas de TI, tem-se 53,8% dos gestores com idade abaixo de 45 anos, moda 44 anos; e 42,3% gestores com idade a partir de 45 anos, moda 45 anos. Vale destacar que o gestor mais velho tem 58 anos e o mais novo tem 34 anos.

Nas empresas de Transportes, tem-se 25,5% dos gestores com idade abaixo de 45 anos, moda 41 anos; 53,2% dos gestores com idade a partir dos 45 anos, moda 45 anos. Vale destacar que o gestor mais velho tem 68 anos e o mais novo tem 35 anos.

Comparando os dois setores destaque-se que no universo de 73 diretores executivos apenas seis são do gênero feminino. As gestoras de TI com idades de 43 anos e 55 anos, e as gestoras de Transportes com idades de 39 anos, 47 anos, 48 anos e 50 anos. A Tabela 2 apresenta as idades da diretoria executiva em intervalos de uma década:

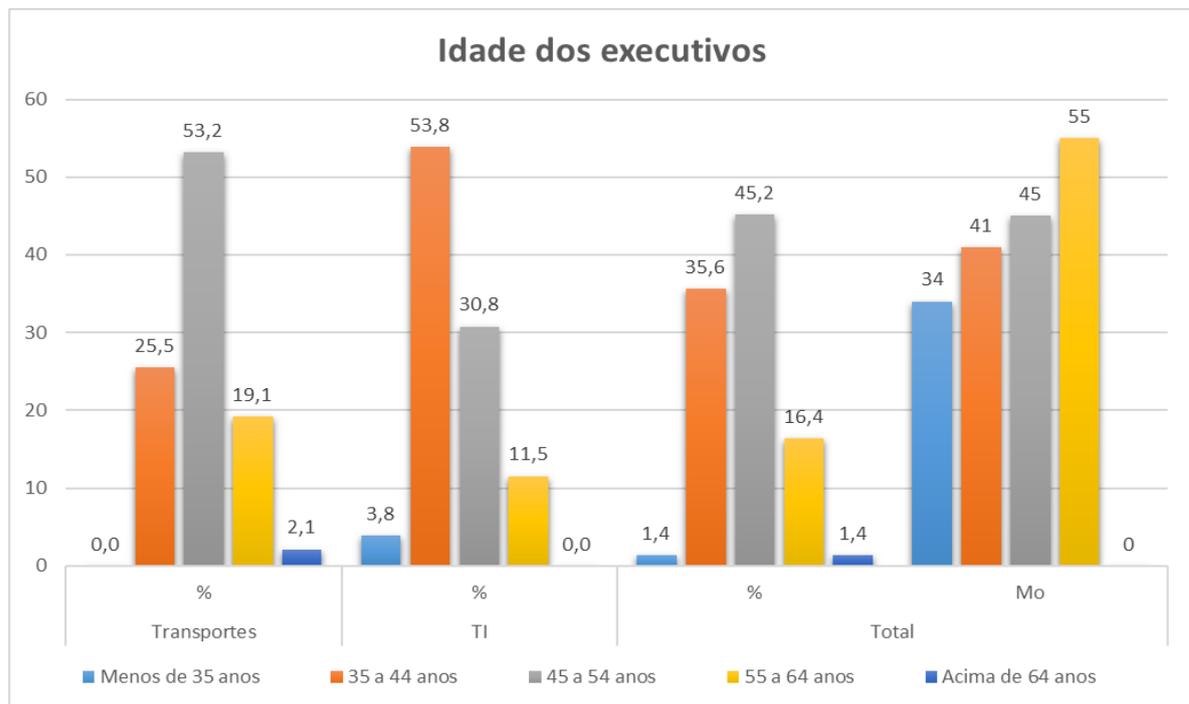
Tabela 2: Idade da diretoria executiva

IDADE	Transportes					TI					Total				
	obs.	%	min.	max.	M <sub>o</sub>	obs.	%	min.	max.	M <sub>o</sub>	obs.	%	min.	max.	M <sub>o</sub>
Menos de 35 anos	0	0,0	0	0	0	1	3,8	34	34	34	1	1,4	34	34	34
35 a 44 anos	12	25,5	35	44	41	14	53,8	35	44	44	26	35,6	35	44	41
45 a 54 anos	25	53,2	45	54	45	8	30,8	45	52	45	33	45,2	45	54	45
55 a 64 anos	9	19,1	55	63	63	3	11,5	55	58	55	12	16,4	50	63	55
Acima de 64 anos	1	2,1	68	68	1	-	-	-	-	-	1	1,4	-	-	-
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>73</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Pode-se observar no Gráfico 1 que 53,8% dos executivos de TI estão na faixa etária de 35 a 44 anos, já em Transportes 53,2% encontra-se na faixa de 45 a 54 anos. Uma vez que os executivos de TI são mais jovens e em proporção semelhante a faixa de maior concentração de Transportes, levanta-se a hipótese dos executivos pertencerem a gerações diferentes. Enquanto os executivos de TI pertencem a geração Y, os executivos de Transportes pertencem à geração *Baby Boomer*. De acordo com Comazzetto *et al.* (2016), os nascidos de 1978 em diante são conhecidos como Geração Y. Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. Já no cenário mundial, presenciaram a cultura da impermanência e a falta de garantias, em decorrência dos mercados voláteis. É a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores na tecnologia. Nasceram basicamente na mesma época do início das evoluções tecnológicas e, por consequência, da globalização, dois eventos que certamente influenciaram nas características, nos ideais e no comportamento desses indivíduos. Já os nascidos até 1964 são chamados de geração dos *baby boomers*. Os representantes desta geração demonstram ser mais motivados, são otimistas e *workaholics*. Apresentam um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial.

Gráfico 1: Idade da diretoria executiva.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Quanto à formação dos executivos, observa-se, na Tabela 3 e no Gráfico 2, a distribuição dos executivos de cada subsetor, destaca-se que 45,2% dos membros das empresas pesquisadas possuem MBA e Especialização.

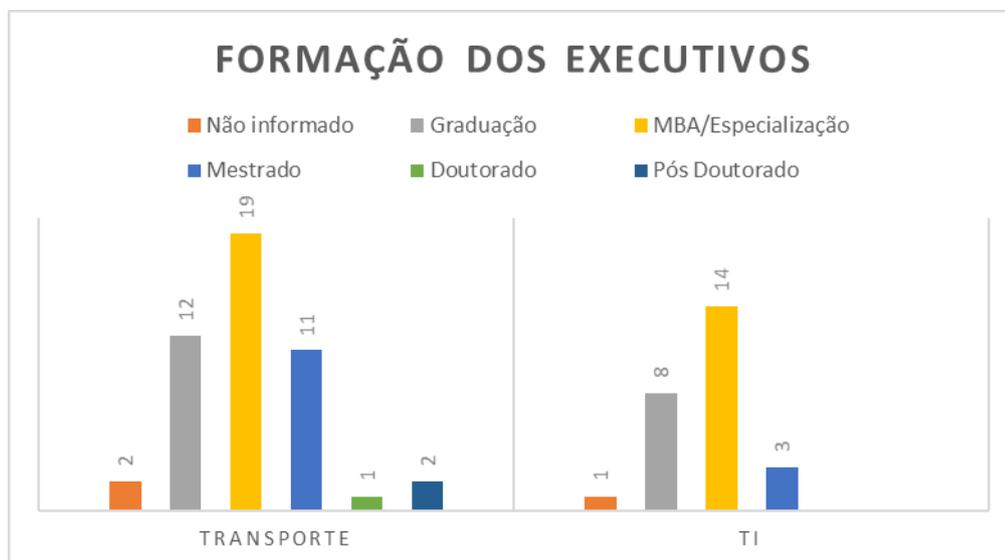
Não se observa grandes diferenças entre a formação dos executivos das empresas pesquisadas, exceto quanto a Doutorado e Pós-doutorado identificados nas empresas de transporte. Vale destacar que três membros não informaram a graduação, sendo dois de Transportes e um de TI. A hipótese levantada para justificar essa ausência de graduação, seria o fato deles serem fundadores ou herdeiros das empresas. Tem-se, portanto, 23,3% dos membros, no total, com cursos de Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado.

Tabela 3: Formação dos executivos.

Formação dos executivos	Transporte	%	TI	%	Total	%	% Acum
Não informado	2	4,3	1	3,8	3	4,1	4,1
Graduação	12	25,5	8	30,8	20	27,4	31,5
MBA/Especialização	19	40,4	14	53,8	33	45,2	76,7
Mestrado	11	23,4	3	11,5	14	19,2	95,9
Doutorado	1	2,1	-	0,0	1	1,4	97,3
Pós Doutorado	2	4,3	-	0,0	2	2,7	100,0
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>73</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Gráfico 2: Formação dos executivos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Nas empresas de TI verifica-se uma concentração de administradores, representando 38,5% da diretoria seguido por 23,1% de engenheiros. Observa-se 15,3% dos diretores com formação na área de tecnologia da informação, referente a atividade fim do setor. A Tabela 4 diz respeito a área de formação dos diretores.

Tabela 4: Área de formação dos executivos.

Área de formação	Transporte	%	TI	%
Administrador	9	19,1	10	38,5
Advogado	1	2,1	-	-
Analista de Sistemas	-	-	1	3,8
Ciências da Computação	-	-	2	7,7
Contador	3	6,4	1	3,8
Economista	4	8,5	0	0,0
Empresário	1	2,1	1	3,8
Engenheiro	25	53,2	6	23,1
Informática	-	-	1	3,8
Outros	4	8,5	4	15,4
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Nas empresas de Transporte observa-se uma concentração expressiva de engenheiros, significando 53,2% das empresas pesquisadas, seguido por 19,1% de

administradores de empresa. O fato de ter uma quantidade grande de engenheiros pode ser pela necessidade de conhecimento técnico específico em logística ou áreas afins.

#### 4.2 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Para analisar a política de remuneração, inicialmente fez-se um levantamento dos portes das empresas pesquisadas adotando a classificação do IBGE, ou seja, empresas de serviços que tenham mais de 100 empregados, incluindo os terceirizados, são consideradas empresas de grande porte. O levantamento foi motivado pela necessidade de avaliar possíveis discrepâncias no padrão da remuneração e identificar se esta discrepância seria causada pelo porte da empresa. Constatou-se que todas as empresas estão enquadradas na categoria de grande porte, segundo esta classificação.

O presente estudo está focado na diretoria executiva das empresas pesquisadas. A pesquisa não distingue as diretorias, ou seja, operações, financeiro, administrativo, exceto a de relações com os investidores. O corpo de executivos das 17 empresas pesquisadas tem esta diretoria constituída, que é a responsável pelas informações disponibilizadas no Formulário de Referência. Em uma das empresas de TI, o Diretor Presidente acumula esta Diretoria. Quanto à política de remuneração, ela está baseada na caracterização estabelecida por Murphy (1999), dividida em “nível” o valor total da remuneração, e “estrutura” a divisão em salários, bônus, ações e outras remunerações.

Analisando as Tabelas 5 e 6 abaixo, assim como o Gráfico 3, observa-se que não há diferença na quantidade média de componentes das diretorias executivas dos dois setores. Tanto as empresas de TI quanto as empresas de transportes tem, em média, 4,3 executivos. Com esta análise, constatou-se que a remuneração total entre as empresas de transporte e TI apresentam grandezas significativas. As empresas de transporte têm remuneração total média, em 2019, na ordem de 21,4% acima das empresas de TI. Credita-se esta diferença a diversidade de modais de transporte que foram abrangidos, tais como: aéreo, rodoviário, ferroviário e hidroviário; cada modal com características específicas. Não existe esta diversidade nas empresas de TI.

Estratificando os menores e os maiores valores das amostras, no que tange ao salário e à remuneração total, observa-se que o setor de Transportes possui os menores valores, com R\$ 1.429.121 e R\$ 326.481, respectivamente. Porém, o setor de Transportes possui, os maiores valores da amostra no que tange ao salário, bônus e outras remunerações. Já o setor de TI, possui os maiores valores da amostra quanto a remuneração total em ações e remuneração total, com R\$ 39.944.256 e R\$ 52.060.739, respectivamente. Com relação à remuneração total em ações, verifica-se que o mesmo representa 52,5% da remuneração total das empresas de TI, considerando a média do resultado das seis empresas elencadas para este segmento.

Com relação à remuneração total, entre os dois subsectores, identifica-se que o setor de Transportes possui uma remuneração média maior que o setor de TI, na ordem de 21,4%. Considerando apenas a média total dos segmentos, identifica-se que o setor de Transportes possui uma média de R\$ 4.321.070 enquanto que no setor de TI a média é de R\$ 3.560.107.

O setor de Transportes possui médias de remuneração maiores para salário, bônus, outras remunerações e remuneração total, se comparadas com o setor de TI. Destaca-se nesta análise, outras remunerações, onde o setor de Transportes possui uma diferença na ordem de 1.151,1% (R\$ 788.500 per capita) em relação ao setor de TI. Já para remuneração total em ações, o setor de TI possui maiores remunerações e com uma média de 174,8% maior em relação ao setor de Transportes.

Outra observação no comparativo entre as empresas foi que Transportes apresenta três empresas, das 11 pesquisadas, que não optam pelo pagamento de bônus na sua política de remuneração, enquanto em TI, das seis pesquisadas, somente uma não faz esta opção.

Tabela 5: Remuneração dos executivos – Transportes.

Transporte		Mínimo	Máximo	Média	% em relação a TI	% Total
Quantidade total de executivos	47	2	9	4,3	98,6%	-
Salário total - R\$	84.080.875	1.429.121	26.629.087	1.788.955	162,7%	41,4%
Bônus total - R\$	49.972.413	-	17.581.111	1.063.243	201,5%	24,6%
Remuneração total em ações - R\$	31.977.483	-	11.882.709	680.372	36,4%	15,7%
Outras remunerações total - R\$	37.059.517	-	10.568.956	788.500	1251,1%	18,2%
Remuneração total - R\$	203.090.288	326.481	39.725.797	4.321.070	121,4%	100,0%

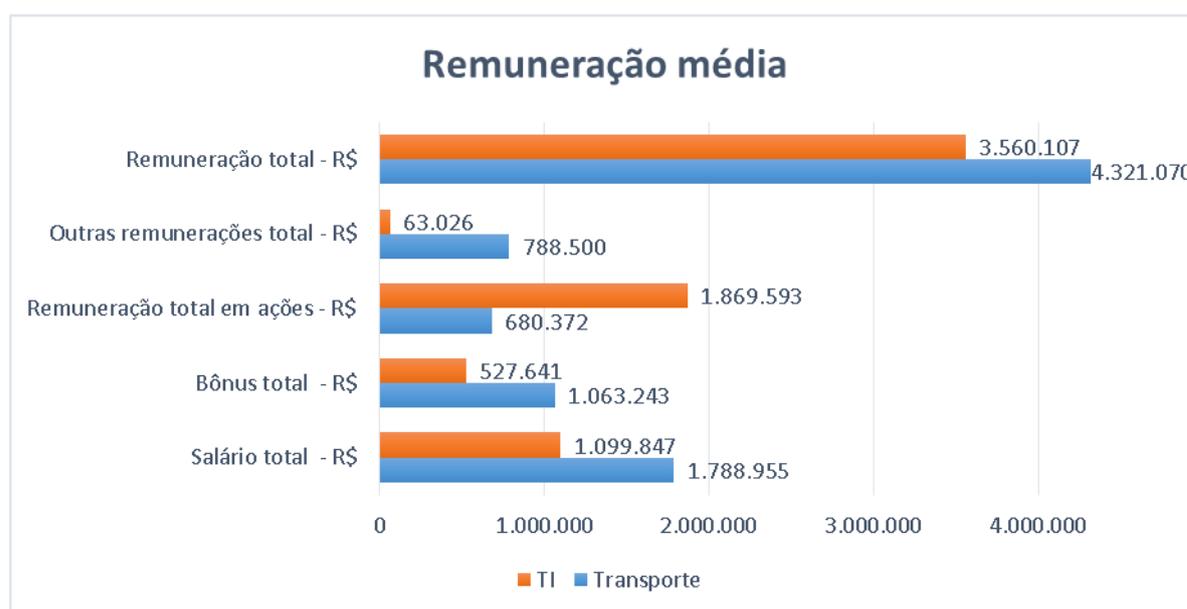
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Tabela 6: Remuneração dos executivos – TI.

TI		Mínimo	Máximo	Média	% em relação a Transportes	% Total
Quantidade total de executivos	26	2	7	4,3	101,4%	-
Salário total - R\$	28.596.022	2.001.791	7.634.781	1.099.847	61,5%	30,9%
Bônus total - R\$	13.718.654	-	5.334.000	527.641	49,6%	14,8%
Remuneração total em ações - R\$	48.609.425	267.951	39.944.256	1.869.593	274,8%	52,5%
Outras remunerações total - R\$	1.638.675	495.000	1.143.675	63.026	8,0%	1,8%
Remuneração total - R\$	92.562.776	2.496.791	52.060.739	3.560.107	82,4%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Gráfico 3: Remuneração dos executivos – TI.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A remuneração e perfil dos gestores tem sido alvo de discussões e estudos, tanto no campo acadêmico quanto no campo organizacional. Dessa forma, este estudo objetivou identificar as semelhanças e divergências da remuneração dos executivos de 17 empresas listadas na B3 das áreas de Tecnologia da Informação (TI) e Serviços de Transportes, considerando a classificação de remuneração de Murphy (1999). Para tanto, foram levantadas informações qualitativas sobre remuneração, gênero, faixa etária e formação acadêmica dos profissionais da Diretoria Executiva, por meio dos Formulários de Referência disponibilizados pela B3 com base de dados de 2019.

Essa análise possibilitou confrontar algumas características pertinentes às duas áreas. Nos resultados obtidos pôde-se constatar que a configuração da Diretoria Executiva das duas áreas é, expressivamente, do gênero masculino. Por outro lado, sobre a faixa etária e a formação acadêmica, a Diretoria Executiva de TI é mais jovem que a de Serviços de Transportes e a de Serviços de Transportes tem maior nível de formação acadêmica. Essa divergência pode ser justificada pelo fato do Setor de Transportes ser considerado um setor tradicional e o Setor de TI ser um setor com viés maior para inovação. Levantou-se a hipótese dos executivos pertencerem a gerações diferentes. Enquanto os executivos de TI pertencem à geração Y, os executivos de Transportes pertencem à geração Baby Boomer. Foi evidenciado o fato da Geração Y ser coincidente com o início das evoluções tecnológicas, o que justifica a Diretoria Executiva de TI ser, em sua maioria, composta por executivos mais jovens que o Setor de Transportes. De acordo com Zemke et al. (2008), o estilo de liderança dos Baby Boomers, no caso referente ao Setor de Transportes, é baseado no autoritarismo, com o líder assumindo as decisões e responsabilidades, com lealdade e dedicação ao trabalho. Valoriza o trabalho em equipe e tem como modelo o militarismo, tendo sempre a última palavra. Tem característica de aversão ao risco, preferindo assim a estabilidade e mantenedor do status-quo.

Não foram identificadas disparidades entre o nível de formação dos executivos das empresas pesquisadas nos dois setores. No setor de Transportes observa-se que 7,4% de sua diretoria executiva possui Doutorado e Pós-doutorado, no entanto pelo percentual só corresponder a 3 executivos dos 73, ou seja 4% da amostra, não é possível aduzir apenas por levantamento documental que é um traço característico de divergência entre os setores.

Observou-se, entretanto, uma dispersão nas áreas de formação acadêmica dos executivos de TI, com proeminência em administração de empresas. Já o Setor de Transportes apresentou uma forte concentração de engenheiros, nas áreas de engenharia civil, elétrica e de produção.

No que tange à remuneração, e tomando como base Murphy (1999), os setores não apresentam grande divergência de nível, ou seja, no tocante ao valor da remuneração total. Entretanto apresentam divergência na estrutura. Enquanto o Setor de TI privilegia a remuneração em ações apresentando valor, expressivamente, mais alto que o Setor de Transportes, este, por sua vez, privilegia salário, bônus e outras remunerações na sua estrutura, caracterizando maior peso na remuneração. Levantou-se a hipótese que a estrutura da remuneração diverge refletindo as gerações de executivos de cada um dos setores. O Setor de TI apresenta ambiente mais volátil e executivos mais jovens, mais atraídos pelos riscos que o mercado oferece baseando-se no fato de que a remuneração total em ações pode ser fator para atração e retenção de executivos na área de TI. Já o Setor de Transportes apresenta perfil mais conservador e faz opção pelos componentes que oferecem maior segurança.

Por fim, observou-se que a maior parte das divergências apresentadas estão relacionadas ao perfil dos executivos de cada área.

A pesquisa tem caráter restrito, particularmente, pelo tamanho da amostra utilizada para as análises de remuneração e perfil da Diretoria Executiva.

Em razão da pertinência e significância do tema pesquisado, faz-se relevante abordar o assunto em estudos futuros, utilizando uma amostra das empresas dos setores pesquisados em períodos maiores, com a finalidade de contribuir para a literatura sobre a matéria.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALVES, V. T.; SARI, V.; ÁVILA, L. V. As Principais Evidências Acerca dos Conceitos de Logística Urbana: Um Estudo Bibliométrico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 50, p. 217-233, 2020.
- BABER, W. R.; KANG, S-H.; KUMAR, K. R. Accounting earnings and executive compensation: the role of earnings persistence. *Journal of Accounting and Economics*, v. 25, p. 169-193, 1998.
- BETARELLI JR, A.A. Análise dos modais de transporte pela ótica dos blocos comerciais: uma abordagem intersetorial de insumo-produto. Rio de Janeiro: **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**, 2012.
- BETARELLI JR, A.A.; BASTOS, S.Q.A.; PEROBELLI, F.S. Interações e encadeamentos setoriais com os modais de transporte: uma análise para diferentes destinos das exportações brasileiras. **Econ. Apl.**, Ribeirão Preto, v. 15, n. 2, p. 223-258, 2011.
- BEUREN, I. M.; SILVA, J. O. Evidenciação da remuneração variável dos executivos nas maiores empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 34, n. 3, p. 95-124, 2015.
- BIANCOLINO, C. A.; MACCARI, E. A.; PEREIRA, M. F. A inovação como instrumento de geração de valor ao setor de serviços em TI. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 48, p. 410-426, 2013.
- BRASIL EM SÍNTESE. IBGE, 2020. **Valor adicionado bruto por segmento de serviço**. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos/valor-adicionado-bruto-por-segmen-to-do-servico>. Acesso em: 04 set. 2020.
- BRASIL EM SÍNTESE. IBGE, 2020. **Número de empresas segundo o segmento de serviço**. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos/numero-de-empresas-por-segmen-to-de-servico>. Acesso em: 04 set. 2020.
- CARVALHO, L.M. **Atividade econômica: desempenho do PIB**. IPEA, 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2020/03/PIB-IV>. Acesso em: 24 ago. 2020.
- CHEFFINS, B. R. The History of Corporate Governance. *ECGI Working Paper Series in Law*, n. 184, p. 1-32, 2012.
- COMAZZETTO, Letícia Reghelin; PERRONE, Cláudia Maria; VASCONCELLOS, Sílvia José Lemos; GONÇALVES, Julia. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, janeiro-março, 2016, p. 145-157.
- DE SOUSA, Allison Manoel et al. Remuneração dos Executivos e Estrutura de Capital do Setor Bancário na B3. **Revista FSA**, v. 16, n. 2, 2019.
- DESTERRO, M.; FONTES FILHO, J. R.; BUCHBINDER, F.; NASCIMENTO, G. K. V. Salários Altos, Bônus Astronômicos e Stock Options: O que Explica as Elevadas Remunerações Executivas? **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 22, n. 3, p. 18-35, 2017.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ERHARDT, N. L.; WERBEL, J. D.; SHRADER, C. B. Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, v. 11, n. 2, p. 102-111, 2003.
- FERREIRA, L. O. G. **Padrões e características da remuneração de executivos de empresas brasileiras de capital aberto**. 2012. 105f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2012.
- FERREIRA, P. K. A.; OLIVEIRA, A. S.; LIMA, A. S. Remuneração dos Executivos e Indicadores de Desempenho: Uma Análise das Empresas Listadas na BM&FBovespa. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 19, n. 2, p. 44-54, 2018.

FREITAS, Maria Rafaela de Oliveira *et al.* Concentração acionária, conselho de administração e remuneração de executivos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 2020.

GEORGE, M.; RENNEBOOG, L. Managerial compensation. *Journal of Corporate Finance*, v.17, n.1, 1068-1077, 2011.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HEALY, P. M.; WAHLEN, J. M. A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting. *Accounting Horizons*, v. 13, n. 4, p. 365–383, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Perfil dos conselhos de administração**. São Paulo, 2016. Disponível em: [https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/IBGC\\_pesquisa\\_perfil\\_conselhos\\_2016.pdf](https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/IBGC_pesquisa_perfil_conselhos_2016.pdf). Acesso em: 10 set. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas do cadastro central de empresas: 2018**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101720.pdf>. Acesso em: 13 set. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA) . **Atividade econômica: desempenho do PIB**. Brasília: Carta de conjuntura, v.46, jan/mar.2020. Trimestral. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2020/03/PIB-IV>. Acesso em: 24 ago. 2020.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION . *IDC Latin America Press Releases*. Massachusetts, 2019. Disponível em: [https://www.idc.com/latam/about/media-center?country=3\\_382](https://www.idc.com/latam/about/media-center?country=3_382). Acesso em: 10 ago.2020.

JENSEN, M.; MURPHY, K. J. Performance pay and top-management incentives. *Journal of Political Economy*, v. 98, n.2, p. 225-264, 1990.

KRAUTER, E. Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 7, n. 3, p. 259-273, 2013.

**LEI Nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO 1976 – Lei das Sociedades Anônimas. Disponível em:** [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.html). Acesso em: 03 set. 2020.

MACHADO, D. G.; BEUREN, I. M. Política de Remuneração de Executivos: um Estudo em Empresas Industriais Brasileiras, Estadunidenses e Inglesas. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 92, p. 4-24, 2015.

MAHADEO, J. D.; SOOBAROYEN, T.; HANUMAN, V. O. Board composition and financial performance: Uncovering the effects of diversity in an emerging economy. *Journal of business ethics*, v. 105, n. 3, p. 375-388, 2012.

MAHADEO, J.D.; OOGARAH-HANUMAN, V.; SOOBAROYEN, T. A longitudinal study of corporate social disclosures in a developing economy”, *Journal of Business Ethics*, v. 104, n. 4, p. 545-558, 2011.

MALACHIAS, C. S.; MEIRELLES, D. S. Regime tecnológico, ambiente de inovação e desempenho empresarial no setor de serviços: um estudo exploratório das empresas de tecnologia da informação. **Revista de Administração e Inovação São Paulo**, v. 6, n. 2, p. 58-80, 2009.

MELO, Débora Meneses de Moura. **Concessão de remuneração variável e o índice de rotatividade nos bancos listados na B3**. 2018. 18 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2018.

MURPHY, K. J. Executive compensation. *Handbook of labor economics*, v. 3, p. 2485-2563, 1999.

MURPHY, K. J. Executive compensation. Forthcoming. In: ASHENFELTER, O.; CARD, D. (Orgs.). *Executive pay: handbook of labor economics*. North Holland: CEO publication, 1999.

NISIYAMA, Edelcio Koitiro; NAKAMURA, Wilson Toshiro. DIVERSIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E A ESTRUTURA DE CAPITAL. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 58, n. 6, p. 551-563, 2018.

PEREIRA, M. Z., BASTOS, S. Q. A, PEROBELLI, F. S. Análise sistêmica do setor de serviços no Brasil para o ano de 2005. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 43, n.1, p. 161-201, 2013.

PEREIRA, V. R. **O Setor de serviços no Brasil**. Araraquara – SP, 2014. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Economia da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara-SP.

- RENGEL, Rodrigo *et al.* Análise da relação entre riscos e remuneração dos executivos nas empresas listadas na B3. *Iberoamerican Journal of Strategic Management-IJSM*, v. 19, n. 1, p. 148-168, 2020.
- RISSATTI, J. C.; SOUZA, J. A. S.; BORBA, J. A. O que Informam os Formulários de Referência sobre as Características e Remuneração de Executivos? *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 14, n. 1, p. 54-75, 2019.
- ROSA, Adriano Carlos. **Gestão do Transporte na Logística de Distribuição Física**: uma análise da minimização do custo operacional. 2007. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado). Taubaté, SP.
- SANTOS, T. R. D.; SILVA, J. O. Remuneração de Executivos: Uma Análise dos Artigos Nacionais e Internacionais na Última Década. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 7, n. 2, p. 265-283, 2017.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, 2013.
- SILVA, A. L. C.; CHIEN, A. C. Remuneração executiva, valor e desempenho das empresas brasileiras listadas. *Revista Brasileira de Finanças*, v. 11, n. 4, p. 481-502, 2013.
- SILVA, Annandy Raquel Pereira da. **Remuneração executiva e sustentabilidade empresarial**: análise em empresas listadas na B3. 2019.
- SILVA, C.M.; MENEZES FILHO, N.; KOMATSU, B. Uma abordagem sobre o setor de serviços na economia brasileira. *Inspere Policy Paper*, v. 19, 2016.
- SILVA E MEIRELLES, D., O conceito de serviço. *Revista de economia política*, v. 26, n. 1, 2006.
- SILVA, R. B.; SILVA, D. S. C.; LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Remuneração dos Executivos e Indicadores de Desempenho em Empresas Participantes do Ibovespa. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 17, n. 3, p. 867-888, 2018.
- SMITH JR., C. W.; WATTS, R. L. The investment opportunity set and corporate financing, dividend, and compensation policies. *Journal of Financial Economics*, v. 32, p. 263-292, 1992.
- SOBREIRA, D.; PADRÃO, L. C. Serviços Intensivos em Conhecimento e Serviços Tradicionais: Um Panorama Intersetorial de Micro e Pequenas Empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 8, n. 3, p. 166-199, 2019.
- SOUSA, A. M.; RIBEIRO, A. M. A Remuneração dos Executivos Mitiga os 'Accruals' Discricionários? Uma Análise em Bancos Brasileiros de Capital Aberto. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 18, n. 1, p. 25-38, 2020.
- TINOCO, P. P.; ROSSI, G. A. S.; PORTUGAL, G. T. Remuneração dos Executivos das Companhias Estatais e Privadas de Energia Elétrica com Maiores Ativos Listadas na BM&FBOVESPA. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 3, p. 142-161, 2015.
- ZEMKE, R.O.; **Respeito às Gerações**. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). *Modernas Práticas na Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008.