

**ASSOCIAÇÃO ENTRE A REMUNERAÇÃO DE DIRETORES E A REPUTAÇÃO CORPORATIVA EM EMPRESAS LISTADAS NA B3**

**ASSOCIATION BETWEEN DIRECTORS REMUNERATION AND CORPORATE REPUTATION IN COMPANIES LISTED IN B3**

**Déllys Martins de Souza**

Especialista em Contabilidade e Planejamento Tributário (UFERSA)

E-mail: [dellys\\_ms@hotmail.com](mailto:dellys_ms@hotmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5028-6500>

**Ítalo Carlos Soares do Nascimento**

Doutorando em Administração e Controladoria (UFC)

E-mail: [italocarlos25@gmail.com](mailto:italocarlos25@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8151-696X>

**Geison Calyo Varela de Melo**

Doutorando em Administração e Controladoria (UFC)

E-mail: [geisoncalyo@hotmail.com](mailto:geisoncalyo@hotmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8520-4605>

**Caritsa Scartaty Moreira**

Doutoranda em Ciências Contábeis (UFPB)

E-mail: [caritsa\\_scartaty@hotmail.com](mailto:caritsa_scartaty@hotmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1243-9216>

**RESUMO**

Respaldo pela Teoria dos *Stakeholders*, o presente estudo investiga a associação entre a remuneração executiva e a reputação corporativa no Brasil. De natureza quantitativa, a pesquisa utilizou-se de técnicas da estatística descritiva e da Análise de Correspondência Simples (ANACOR). Como métrica da remuneração dos diretores, utilizou-se a remuneração total dos executivos. A *proxy* da reputação corporativa é mensurada a partir da participação no *Ranking Merco* – Monitor Empresarial de Reputação Corporativa. Através da estatística descritiva, verificou-se que, no geral, as empresas com reputação remuneram melhor seus diretores, possuem comitê de sustentabilidade e são maiores. Através da Anacor, conclui-se que existe uma associação positiva entre a reputação corporativa com a remuneração de diretores, tendo em vista que as empresas com reputação estão associadas àquelas que possuem alta remuneração.

**Palavras-chave:** Remuneração executiva. Reputação corporativa. Teoria da Agência. Teoria dos *Stakeholders*

## ABSTRACT

Supported by the Stakeholder Theory, this study investigates the association between executive compensation and corporate reputation in Brazil. Quantitative in nature, the research used techniques of descriptive statistics and simple correspondence analysis (Anacor). As a metric for executive compensation, total executive compensation was used. The corporate reputation proxy is measured based on participation in the Merco Ranking - Corporate Reputation Monitor. Through descriptive statistics, it was found that, in general, companies with a reputation pay better to their directors, have a sustainability committee and are larger. Through Anacor, it is concluded that there is a positive association between corporate reputation and the remuneration of directors, given that companies with a reputation are associated with those with high remuneration.

**Keywords:** Executive Remuneration. Corporate reputation. Agency Theory. Stakeholder Theory

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado e um mercado cada vez mais acirrado, as organizações necessitam melhorar suas atividades em busca de eficácia e eficiência tendo em vista manter a continuidade do empreendimento bem como sua ascensão. De acordo com Veras (2018) a adoção das boas práticas de Governança Corporativa torna a empresa mais atraente para o mercado, contribuindo para melhorar o seu desempenho. Além disso, aos investidores e aos demais *stakeholders*, conhecer o nível em que se encontra a governança da organização e a de adoção de boas práticas agrega valor e melhora a performance corporativa, favorecendo a sua continuidade. Cardoso *et al.* (2013) explana que, o atual contexto mercadológico exige das empresas a conquista de uma boa imagem perante os *stakeholders*, assim como o seu aprimoramento, pois tal imagem constituirá a reputação corporativa.

A reputação corporativa consiste no conjunto de atributos organizacionais, desenvolvidos ao longo do tempo, que influencia a forma como os *stakeholders* percebem a empresa com boa conduta corporativa (ROBERTS; DOWLING, 2002). Sendo assim, a reputação pode derivar diversos benefícios para a entidade, como melhor desempenho e vantagem competitiva, que são essenciais no cenário de globalização e acirrada concorrência.

As empresas têm passado por profundas mudanças na estrutura de propriedade e gestão, como as relações entre acionista e administradores. Correia *et al.* (2014) enfatizam que a política de remuneração ou de incentivos aos dirigentes de empresas visa a estabelecer uma vinculação entre a riqueza desses atores e a dos acionistas, ou seja, conforme ela proporciona o alinhamento de interesses, as decisões tomadas pelos administradores inclinam a ser mais compatíveis com a geração de valor para a entidade. As modalidades de incentivo aos dirigentes compõem, dessa forma, elemento importante, capaz de viabilizar a redução dos problemas de agência nas empresas em que há alguma forma de dissociação entre propriedade e decisão.

Desse modo, a Teoria da Agência agrega os mecanismos capazes de alinhar os dois interesses: dos acionistas e dos gestores. Conforme a teoria da agência, os incentivos aos administradores de uma companhia representam um componente fundamental da sua estrutura de governança, porque em todo relacionamento de agência, o que envolve a delegação de alguma autoridade de tomada de decisão, o agente nem sempre agirá de acordo com os

interesses do principal, no entanto, é possível limitar as divergências entre os interesses das partes que compõem os contratos nas organizações mediante o estabelecimento de incentivos apropriados para o agente (JENSEN; MECKLING, 1976).

Nessa perspectiva, Lin e Cheng (2013) destacam a tendência de a remuneração dos executivos passar a ser um fator relevante nas decisões sobre as estratégias e alinhamento das metas a serem implementadas nas organizações.

Segundo Amaral, Correia e Louvet, (2014), a remuneração dos dirigentes constitui mecanismo essencial de governança corporativa, na medida em que é capaz de produzir o alinhamento dos interesses dos administradores aos dos acionistas e, por consequência, permite reduzir os custos de agência nas empresas. Assim, torna-se interessante entender quais são os seus determinantes.

Nessa perspectiva, ressalta-se que estudos foram realizados no intuito de analisar a relação existente entre a remuneração executiva e a reputação corporativa. Guimarães, Peixoto e Carvalho (2017) analisaram que as empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA tendem a conceder maiores remunerações totais a seus gestores, e que as empresas que possuem maiores riscos tendem a oferecer menores remunerações totais a seus executivos. Lin e Cheng (2013) acentua a tendência de a remuneração dos executivos passar a ser um fator significativo nas decisões sobre as estratégias e alinhamento das metas a serem implementadas nas organizações. Cardoso *et al.* (2013) demonstraram que a reputação corporativa assume um papel estratégico nas empresas, e concluíram que empresas cuja reputação tem índices mais altos detêm melhores desempenhos, pois a reputação representa um bem capaz de proporcionar benefício futuro às empresas, atuando como ativo intangível. Como principais resultados, verifica-se que há uma relação positiva entre a remuneração executiva e a reputação corporativa, tendo em vista que ambos são considerados como ponto estratégico para as empresas.

Diante das evidências teóricas apresentadas, emerge a seguinte questão-problema: **qual a associação entre a remuneração executiva e a reputação corporativa no Brasil?** Portanto, o estudo tem como objetivo geral analisar a associação entre a remuneração executiva e a reputação corporativa nas companhias listadas na B3.

O estudo foi realizado através de uma pesquisa descritiva, quantitativa e documental, cuja amostra reúne as 94 maiores empresas B3, aplicando-se as seguintes técnicas estatísticas: estatística descritiva e análise de correspondência simples. Para a reputação corporativa, foram tomadas como base as empresas que fazem parte *Ranking Merco* – Monitor Empresarial de Reputação Corporativa. Para a remuneração executiva, adotou-se com base a remuneração fixa, conforme Formulário de referência das empresas na B3.

Destarte, este estudo apresenta contribuições de cunho teórico, visto que propõe a análise da relação entre a remuneração de diretores e a reputação corporativa de empresas listadas na B3. Pretende-se entender essa associação, ampliando as contribuições da leitura sobre a reputação corporativa e como tal fator é relevante para a gestão organizacional. Soma-se a isso a contribuição prática do trabalho, pois se almeja avaliar se as empresas com melhores índices de reputação conseguem transformar e refletir essa vantagem em aumento no seu desempenho, bem como o alinhamento de interesses dos diferentes *stakeholders* (sendo neste caso, gestores e acionistas), por maiores compensações aos seus gestores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA, TEORIA DA AGÊNCIA E TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Segundo O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], (2015), Governança Corporativa (GC) é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os sócios, conselho de administração, diretoria, órgão de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Para Khan *et al.* (2013) a GC é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

Para Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002, p. 1), “[...] GC é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”. Rahim e Alam (2013) afirmam que a GC está atrelada às regras de decisão de negócios, como uma forma de direcionamento dos mecanismos internos organizacionais por meio do estabelecimento de regras, envolvendo costumes, políticas, leis e instituições que influenciam o modo como uma corporação é controlada. Cabe destacar que a origem dos debates sobre GC remete a conflitos inerentes à divergência entre os interesses de sócios, executivos e o melhor interesse da empresa e com a prática da GC essa relação pode ser melhorada (IBGC, 2015; Liu e Zhang, 2017). Correia, Amaral e Louvet (2011) afirmam que a qualidade da GC consiste na eficiência dos seus mecanismos constitutivos em prol da redução dos conflitos de interesses entre os investidores internos e externos.

Conforme Enciso, Martins e Junior (2018) a função da GC é acompanhar o relacionamento entre a administração (agentes) e os proprietários (principais) e restringir as diferenças existentes entre eles, principalmente em relação à assimetria de informações. Para os autores, a GC se apresenta como um conjunto de princípios e práticas que visam minimizar os possíveis conflitos de interesse entre principal e agente, assim como entre os demais stakeholders, sendo estes os públicos estratégicos das organizações, tais como funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, dentre outros.

As boas práticas de GC modificam princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e colaborando para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC; 2015).

Sousa e Borba (2007) aponta que os objetivos da governança corporativa são: tratamento justo a todos os acionistas ou quotistas, transparência das operações e das estruturas da empresa e cobrança de responsabilidade do conselho de administração, do executivo principal, da diretoria e dos auditores independentes. (HALLQVIST, 2000). Já Benini *et al.* (2017) aponta que com as práticas de GC buscam alcançar resultados positivos tanto para a empresa como para os executivos ao passo que almejam proporcionar diminuição da assimetria informacional entre stakeholders e a harmonização entre o trabalho dos executivos e a direção confiada pelos investidores.

Para Cabral *et al.* (2014) os primeiros passos da governança no Brasil se deram em 1995, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) que em 1999 tornou-se Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), tendo assim neste mesmo

ano a publicação do código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Já conforme Souza e Borba (2007), no Brasil, a governança corporativa teve expansão nos últimos 10 anos com a alteração da Lei das Sociedades Anônimas e a criação do IBGC. Este último, foi criado com o objetivo de contribuir para o processo de disseminação das ‘boas práticas’ de governança corporativa no Brasil, assegurando aos acionistas, transparência, equidade e prestação de contas. Para Souza e Borba (2007), o IBGC também foi responsável, por lançar, em 1999, na Bolsa de Valores de São Paulo, o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o qual aborda tópicos como: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, além de conduta e conflito de interesses. Dentro do item ‘gestão’, há uma breve discussão sobre como deve ser procedida e remuneração de executivos e diretores nas empresas, que logo mais será abordado nesse estudo.

De acordo com Becht e DeLong (2002), a Teoria da Agência fundamenta a favor de uma remuneração que alcance o interesse dos principais. Steinberg (2003) afirma que a remuneração fixa, a variável e a posse de ações são mecanismos internos que contribuem para minimizar o problema da agência.

Para Silveira (2002) há um conflito considerado inevitável entre acionistas, gestores, credores e funcionários de uma empresa, que é designado problema da agência. Em tese, os agentes deveriam representar os interesses dos principais (acionistas), no entanto, isso pode por muitas vezes não acontecer. Este problema torna-se mais intenso quando se procura proteger os acionistas minoritários em relação ao bloco de acionistas que controlam a empresa. Martins *et al.* (2018) explana que o problema de agência, também conhecido como problema agente-principal surge em determinado momento de uma organização quando o principal, considerando os proprietários ou os acionistas, tem a possibilidade ou a necessidade de contratação de administradores, chamados de agentes, estes não integrantes do quadro societário da instituição, para a gestão desta. A Teoria da Agência é o relacionamento de agência entre propriedade e o controle de capital, trazendo suporte para resolução de conflitos e custos - como assimetrias informacionais, riscos, entre outros- além de realizar o alinhando dos interesses de ambas as partes (JENSEN; MECKLING, 1976).

Jensen e Meckling (1976) esclarecem a Teoria da Agência de forma expandida, explicando que os problemas derivados de conflito de interesses não envolvem somente gestores e acionistas, mas também as atividades que envolvam o relacionamento organizacional entre indivíduos, além disso, os autores definem a relação de agência como um acordo formalizado por um contrato que o principal (uma ou mais pessoas) contrata/emprega o agente (outro indivíduo) para uma incumbência de interesse do principal, permitindo ao agente certo poder de decisão e autoridade. Essas teorias supracitadas são clássicas para justificar e embasar a importância da Governança Corporativa.

Considerando a importância da Teoria da Agência, a boa governança corporativa é em alguns pontos compreendida pelo ambiente político-econômico moderno, sendo direcionada de forma exclusiva para a maximização de valor da empresa e consequentemente com a maximização do lucro (DAILY *et al.*, 2003).

Com propósito de alinhar os interesses ou reduzir os conflitos de interesse entre esses *stakeholders* e consolidar suas ações socialmente responsáveis externamente, as empresas adotam boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2012; ROBERTS; DOWLING, 2002). Conforme Correia, Amaral e Louvet (2011), os mecanismos internos e externos de governança, quando empregados eficientemente na redução dos conflitos de interesses entre os *stakeholders*, podem representar a qualidade da governança corporativa. A Teoria dos *Stakeholders*

fundamenta que organizações devem adotar práticas que atendam não apenas o interesse dos *stakeholders*, mas de toda a sociedade que pode ser impactada por ações irresponsáveis (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Para Spitzeck e Hansen (2010) a Teoria dos *Stakeholders* constata a razão de os diversos grupos de interesse serem considerados na forma com que a empresa é dirigida. Os autores Freguete, Nossa e Funchal (2015) explana que na Teoria dos *Stakeholders* os diversos grupos de interesses nas atividades da empresa (investidores, fornecedores, empregados, clientes, governo e outros) exercem pressões sobre a corporação no sentido de satisfazer suas necessidades, tendo uma relação em que o fluxo dos direitos e deveres flui nos dois sentidos.

## 2.2 REPUTAÇÃO CORPORATIVA

A Reputação Corporativa (RC) consiste no conjunto de atributos organizacionais, desenvolvidos ao longo do tempo, que influencia a forma como os *stakeholders* percebem a empresa com boa conduta corporativa (ROBERTS; DOWLING, 2002). Segundo Machado Filho (2006), uma boa reputação pode ser medida pela qualidade dos produtos que a empresa oferece, pelos serviços agregados disponíveis, pelas práticas comerciais com clientes, fornecedores e instituições de crédito e pelas práticas internas de recursos humanos. Para Cruz e Lima (2010) o termo reputação corporativa está relacionado à percepção da sociedade sobre o comportamento da empresa. Para Thomas e Brito (2010), a reputação se desenvolve ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização. Pode-se conjecturar que a repetição de comportamentos da organização gera imagens que, na percepção dos *stakeholders*, traduzem sua conduta e formam sua reputação – favorável ou desfavorável, definindo o comportamento futuro da organização esperado pelos *stakeholders*.

Para Macedo *et al.* (2011) a RC constitui um bem intangível que gera resultados palpáveis. Corroborando com essa ideia, Roberts e Dowling (2002) afirmam que a reputação organizacional pode ser considerada um ativo intangível, com potencial para criação de valor empresarial. Dessa forma, a reputação corporativa constitui um bem intangível que gera resultados palpáveis na medida em que é percebida pelos clientes, sociedade e investidores, sendo um dos fatores que tentam traduzir o real valor da empresa, podendo influenciar positivamente o comportamento de interessados na companhia (MACEDO *et al.*, 2011). Nessa mesma perspectiva, Ferreira, Oliveira e Silva (2015) afirma que RC é um bem intangível que demanda atenção das empresas, e que a imagem e identidade corporativa colaboram diretamente para a RC, portanto, as organizações dirigem esforços para que a sua reputação não seja influenciada negativamente.

A RC assume um papel estratégico nas empresas, pois empresas cuja reputação tem índices mais altos detêm melhores desempenhos. Logo, a implementação de práticas voltadas para a conquista e melhoria constante da reputação corporativa deve ser uma estratégia permanente das empresas visando ao melhor desempenho, tendo em vista que a reputação representa um bem capaz de proporcionar benefício futuro às empresas, atuando como ativo intangível (CARDOSO *et al.*, 2013).

Nessa acepção, atesta-se que a RC se refere, dentre outros aspectos, à capacidade de uma empresa para atender às expectativas de múltiplos *stakeholders*, por critérios de julgamento socialmente construídos e legitimados (FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

### 2.3 REMUNERAÇÕES DE DIRETORES COMO MECANISMO DE GOVERNANÇA

De acordo com o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, a remuneração da diretoria deve estar vinculada a resultados, para que seu desempenho coincida com o que seja melhor para os sócios e para a sociedade (IBGC, 2015).

Os incentivos, ou contratos de compensação, são elementos importantes da estrutura de governança (FAMA; JENSEN; MURPHY, 1990; FAMA; JENSEN, 1983; JENSEN; MECKLING, 1976). Murphy (1985) analisou empiricamente que a remuneração dos executivos está positivamente associada com o desempenho da firma, medido pelo retorno aos acionistas e pelo crescimento das vendas.

Conforme Amaral, Correia e Louvet (2014) a remuneração ou os contratos de incentivos são desenvolvidos com o desígnio de minimizar os problemas de agência causados pela separação entre propriedade e a decisão na empresa, podendo então, adotar algumas modalidades, como: participação acionária dos dirigentes na companhia; programas de opções de compras de ações da firma; remuneração em dinheiro ou variação, incluindo comissões, bônus; e planos de participações dos administradores nos lucros da companhia. Segundo os autores, a compensação dos executivos constitui um mecanismo de alinhamento de interesses, podendo ser em termos de participação acionária na companhia, da posse de opções de compra de ações ou de remuneração em dinheiro, comissões e bônus, entre outras possibilidades. Dessa forma, sob o arcabouço da teoria da agência, os contratos de incentivos são eficientes desde que permitam a minimização dos problemas de agência, por conseguinte, conduzam à maximização do valor dos acionistas.

Conforme Larrate, Oliveira e Cardoso (2011) a remuneração dos gestores é, normalmente, segregada em duas partes: uma fixa, referente ao salário, e outra variável, representada pelo pacote de incentivos oferecido pela entidade. Para Steinberg (2003) a remuneração fixa, a variável e a posse de ações são mecanismos internos que contribuem para minimizar o problema da agência.

A maior parte das empresas, incluindo as mais inovadoras, utilizam ainda os sistemas tradicionais de remuneração fixa. Porém, as diversas modalidades de remuneração variável dos executivos têm acrescido sua participação, principalmente pelas formas criativas de aumentar o vínculo do executivo com a empresa. A partir de 2010, IBGC constituiu regras mais amplas e rigorosas sobre a remuneração da diretoria, quais as informações e a forma de divulgação, garantindo a transparência e a mitigação do problema de agência. Com isso, foram estabelecidas as empresas, a divulgação de toda a remuneração tanto fixas como variáveis, como salários, benefícios, gratificações, premiações, como também os indicadores e as métricas (; LOPES *et al.*, 2019; FERNANDES; SILVA, 2013).

Jensen e Meckling (1976) mostraram que os administradores, quando detêm parcelas muito pequenas do capital, tendem a apresentar um comportamento oportunista que se caracteriza pelo consumo de benefícios particulares, visto que eles suportam apenas parcialmente os custos resultantes dessa prática. Para reduzir esse problema, esses autores sugerem que uma solução potencial seria aumentar a parcela de ações dos investidores internos, o que tornaria as suas riquezas pessoais mais vulneráveis aos efeitos das suas decisões na firma (AMARAL; CORREIA; LOUVET 2014).

De acordo com o código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2015), os conselheiros devem ser adequadamente remunerados, considerando as condições de

mercado, as qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade. A remuneração apropriada favorece o alinhamento de objetivos e evita conflitos de interesses.

Por quanto, entre outros propósitos, a remuneração tem o objetivo de: motivar os administradores a tomarem decisões que maximizem o valor da firma; assegurar que os acionistas minoritários recebam informações confiáveis; e que os administradores e acionistas majoritários não se apropriem indevidamente dos lucros proporcionados. A remuneração dos dirigentes estabelece mecanismo eficaz de governança corporativa, no momento em que pode produzir o alinhamento dos interesses dos administradores aos dos acionistas, permite-se diminuir os custos de agência nas empresas (AMARAL; CORREIA; LOUVET, 2014).

#### 2.4 ESTUDOS ANTERIORES CORRELATOS AO TEMA

Em relação ao estudo referente à remuneração de diretores, verifica-se o interesse pela discussão da temática no âmbito nacional e internacional, e parte significativa dos resultados das análises empíricas afirmam que a utilização de incentivos aos executivos, em suas mais variadas modalidades, depende do uso de instrumentos internos de governança. Pesquisas sobre a reputação corporativa, relativo ao desempenho empresarial sinaliza que a reputação da empresa retrata a ótica dos *stakeholders* para com a mesma e são analisados em duas óticas, uma de forma abrangente, na qual realizam pesquisas teóricas direcionadas para aplicação de metodologia de mensuração da reputação corporativa, e a outra voltada para análise de relações da reputação com outros elementos empresariais.

Amaral, Correia e Louvet (2014) buscaram identificar os determinantes da remuneração dos dirigentes de empresas com ações negociadas na BM&FBOVESPA. Relataram como argumento que os incentivos são influenciados por dois outros instrumentos internos de governança corporativa, que abrangem as características do Conselho de Administração e da estrutura de propriedade e de controle. Infere-se que a remuneração dos administradores de companhias brasileiras listadas na BM&FBOVESPA é, em parte, explicada pelos instrumentos de governança relativos ao Conselho de Administração e à estrutura de propriedade.

Larrete, Oliveira e Cardoso (2011) objetivaram constatar que as remunerações variáveis dos gestores afetam a produtividade das firmas e a pesquisa empírica examina quais os tipos de remuneração variável (bônus, ações e opções) são mais significativamente correlacionados com a produtividade, ressaltando a importância dos incentivos no comportamento dos agentes. Foi verificado a respeito da importância dos mecanismos de governança para o desempenho da firma. A principal conclusão deste trabalho é que existe forte evidência de que, em média, as firmas que utilizaram incentivos por meio de remuneração variável obtiveram maior produtividade e, também, maior rentabilidade do ativo e do patrimônio líquido.

Cardoso *et al.* (2013) investigaram a relação entre a reputação corporativa e o desempenho das empresas com melhor reputação, assim classificadas segundo o *Reputation Institute*. Tendo como principal argumento a melhor reputação corporativa, sendo esta considerada ativo intangível, recurso valioso, raro, de difícil imitação e particular de cada empresa, é preponderante na explicação do melhor desempenho das empresas. Conclui-se que a reputação corporativa assume um papel estratégico nas empresas, uma vez que, pois, conforme análise, as empresas cuja reputação tem índices mais altos detêm melhores desempenhos.

O estudo realizado por Lima *et al.* (2013) teve como finalidade evidenciar que existe relação entre a reputação corporativa, sob a ótica da sustentabilidade, e a qualidade da



governança corporativa das empresas. Verificou-se, através de testes estatísticos, que a associação da reputação corporativa com as categorias e subcategorias constituintes da qualidade da governança apresentaram pontos significativos, concluindo-se que ambas são relacionadas com o conselho de administração: o tamanho do conselho de administração e a utilização dos mecanismos de avaliação do conselho de administração. Ou seja, o tamanho do conselho pode não ser o fator determinante para a reputação corporativa, mas o fator propulsor da realização de avaliação do conselho de administração.

Guimarães, Peixoto e Carvalho (2017) teve como objetivo investigar a influência da sustentabilidade empresarial na compensação dos gestores das empresas brasileiras não financeiras da BM&FBOVESPA no período de 2009 a 2013. Notaram que as empresas maiores geralmente concedem melhores remunerações a seus gestores. Observaram a relação negativa da volatilidade com a remuneração total dos gestores, o que indica que as empresas que possuem riscos elevados, tendem a oferecer menores remunerações totais a seus executivos.

Veras e Nascimento (2018) investigaram a relação entre a sustentabilidade empresarial e a remuneração de diretores em empresas listadas na B3. Analisaram também a relação entre a governança corporativa e a remuneração executiva. Perceberam-se que as empresas sustentáveis se apresentam menos endividadas, com comitê de sustentabilidade, governança corporativa robusta, e com resultados positivos na remuneração de diretores. Analisaram a relação entre a governança corporativa e a remuneração executiva, onde os resultados indicaram uma média maior na remuneração executiva em empresas que participam dos níveis diferenciados de governança corporativa. Concluiu-se que há relação positiva entre sustentabilidade empresarial e remuneração executiva, e que as empresas que adquirem essas práticas tendem a remunerar melhor os seus diretores.

Lopes *et al.* (2017) analisaram a relação entre o *disclosure* socioambiental, a reputação corporativa e a criação de valor nas empresas listadas na BM&FBovespa. Constataram que há uma associação entre o *disclosure* socioambiental e o setor de impacto ambiental das empresas analisadas, observando-se que há uma relação entre o maior *disclosure* socioambiental e o setor de alto impacto ambiental. Verificaram uma relação positiva entre o *disclosure* socioambiental e a reputação corporativa. Esse resultado deveria incentivar os administradores a proceder à divulgação de informações socioambientais para construir uma boa reputação corporativa. Averiguaram que há uma relação positiva entre a reputação corporativa e a criação de valor, porém, o *disclosure* socioambiental não é fator sinalizador de forma direta para a criação de valor nas empresas analisadas, rejeitando-se, assim, a hipótese do estudo. Concluírem que os *stakeholders* assimilam melhor o sinal de reputação corporativa e este proporciona benefícios às empresas, possibilitando-lhes criar maior valor para os acionistas.

No âmbito internacional, Roberts e Dowling (2002) avaliaram o impacto da reputação corporativa no desempenho organizacional, encontrando uma correlação positiva entre a reputação e o crescimento e a sustentabilidade do desempenho organizacional, ao verificar que empresas com boa reputação, segundo o ranking 'As Empresas Mais Admiradas da América', da revista Fortune, durante o período de 1984 a 1998, são mais hábeis para conquistar o aumento da lucratividade e a sua sustentabilidade a longo prazo.

Basu, Mitsudome e Weintrop (2007) analisaram uma amostra de companhias japonesas. Para representar a remuneração dos executivos, utilizaram uma medida aproximativa calculada a partir dos valores de imposto de renda pagos pelos executivos. Observaram uma relação positiva e significativa somente entre o nível de compensação dos executivos e a rentabilidade contábil das firmas e tão-somente na especificação que incluiu como fatores explicativos do

nível de compensação aspectos de monitoramento que são especificamente japoneses, variáveis do Conselho de Administração e da estrutura de propriedade. Essa evidência conclui a existência de custos de agência mais elevados nas firmas japonesas com pior governança, as quais remuneram em maiores níveis os seus executivos principais e apresentam uma pior performance em termos contábeis.

Destarte, a luz da Teoria dos Stakeholders e com base nas recomendações da literatura, levanta-se a seguinte hipótese geral, a ser testada: H1 – há diferenças estatisticamente significantes entre as empresas com boa reputação corporativa das demais empresas da amostra no tocante a remuneração de diretores.

### 3 METODOLOGIA

O estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, conforme Raupp e Beuren (2008) descrevem aspectos ou comportamentos de determinada população analisada, sendo assim, estabeleceu análise sobre a associação da remuneração executiva e reputação corporativa. Em relação à abordagem do problema, foi utilizada pesquisa quantitativa, que são instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Quanto à coleta de dados, trata-se de uma pesquisa documental, que visa “selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair algum sentido e introduzir lhe algum valor, podendo, desse modo, contribuir com a comunidade científica a fim de que outros possam voltar a desempenhar futuramente o mesmo papel” (BEUREN; RAUPP, 2008, P. 89).

A população da pesquisa reúne as 100 maiores empresas B3, com maior valor de mercado. Após a exclusão de algumas empresas que não possuíam os dados necessários para a análise, a amostra final resultou em 94 empresas. Foram utilizados dados secundários extraídos do banco de dados Economática® e do Formulário de Referência das empresas, disponibilizados no website da B3, além de informações contidas no *Ranking Merco - Monitor Empresarial de Reputação Corporativa*. Os dados referem-se ao exercício social de 2018, sendo coletados em março de 2019.

Para atender ao objetivo apresentado, a amostra foi partilhada em dois grupos: a) empresas com reputação corporativa, com base na participação no *Ranking Merco - Monitor Empresarial de Reputação Corporativa*, sendo este um dos *rankings* mais utilizados em pesquisas nacionais (LOPES *et al.*, 2017; CARDOSO; DE LUCA; GALLON, 2014); e b) empresas sem reputação.

Finalizada essa etapa, e de posse dos dados alusivos aos dois construtos teóricos confrontados neste estudo, desenvolveu-se o tratamento quantitativo dos dados.

A variável dependente (reputação corporativa) é dicotômica *dummy*, na qual foi distribuído 0 (zero) para empresas sem reputação – as que não possuem participação em *Ranking Merco* – e 1 (um) para empresas com reputação corporativa.

O Quadro 1 evidencia a variável independente, sua métrica, a fonte de coleta dos dados e a base teórica que dá suporte à utilização da medida como representativa do construto remuneração dos executivos.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, na Tabela 1, expõe-se a distribuição dos dois grupos considerados na pesquisa, por setor de atuação, conforme a classificação setorial da B3.

**Tabela 1 – Distribuição da amostra do estudo, por setor de atuação**

Setor de atuação	Grupo 1 - Com reputação	Grupo 2 - Sem reputação	Total
Bens industriais	2	6	8
Consumo cíclico	6	12	18
Consumo não cíclico	4	5	9
Materiais básicos	6	4	10
Petróleo, Gás e Biocombust.	1	3	4
Saúde	5	2	7
Tecnologia da informação	0	1	1
Telecomunicações	2	0	2
Utilidade pública	3	15	18
Financeiro	5	12	17
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>60</b>	<b>94</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A partir da Tabela 1, observa-se que 34 empresas são pertencentes ao Grupo 1 – Empresas com reputação e 60 pertencem ao Grupo 2 – Empresas sem reputação. Verifica-se também que os setores de Consumo Cíclico e Materiais Básicos reúnem 6 empresas no Grupo 1 cada, sendo estes os setores que apresentam o maior número de empresas com reputação. No estudo de Lima *et al.* (2013), dentro do contexto das Maiores e Melhores Empresas da Revista Exame, no que tange à reputação corporativa, constatou-se que o setor de energia é o que possui expressivo número de empresas com reputação, seguido do setor de serviços e bens de consumo, respectivamente. Desta forma, divergindo dos resultados do presente estudo.

Para o alcance do objetivo geral da pesquisa, primeiramente, procedeu-se a estatística descritiva das variáveis analisadas, por grupo empresarial: Remuneração Executiva, Tamanho, Endividamento, Governança Corporativa e Comitê de Sustentabilidade (Tabela 2).

**Tabela 2 – Estatística descritiva das variáveis**

Variável		Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variação
<b>Remuneração Executiva</b>	Com reputação	17,4425	1,0319	15,6156	19,7315	1,065
	Sem reputação	16,8835	1,1976	11,0974	20,4445	1,434
<b>Tamanho</b>	Com reputação	17,2037	0,431	14,3486	21,2238	1,932
	Sem reputação	16,4885	1,3587	13,8596	21,0719	1,846
<b>Endividamento</b>	Com reputação	15,8056	1,1034	12,7676	18,3005	1,218
	Sem reputação	15,0075	1,3825	11,2619	17,3055	1,912
<b>GC</b>	Com reputação	0,59	0,500	0	1	0,250
	Sem reputação	0,73	0,446	0	1	0,199
<b>COMSUST</b>	Com reputação	0,24	0,431	0	1	0,185
	Sem reputação	0,10	0,303	0	1	0,902

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Conforme a Tabela 2, a variável Remuneração executiva, verifica-se que as empresas com reputação obtiveram uma maior média (17,44%). No entanto, as empresas com Remuneração executiva sem reputação foi de (16,88%). Em relação à variável do tamanho, nota-se que as empresas com reputação possuem um maior tamanho, com média de (17,20%), enquanto que as empresas sem reputação a média é inferior (16,48%). Sobre a estrutura de capital, observa-se maior endividamento nas empresas com reputação (15,80%). Verifica-se que em relação à participação nos níveis diferenciados de Governança Corporativa (GC), a

maior média está no grupo de empresas sem reputação, com resultado de (0,73%). Por último, as empresas que possuem o Comitê de Sustentabilidade, as empresas com reputação obtiveram uma média superior (0,24%).

Com isso, verifica-se que, no geral, as empresas com reputação remuneram melhor seus diretores, possuem comitê de sustentabilidade e são maiores. No entanto, nessa amostra, as empresas sem reputação têm ênfase representativa na Governança Corporativa e são menos endividadas.

Observa-se também que para a variável remuneração executiva, a dispersão de dados, indicada pelo desvio-padrão e pelo coeficiente de variação, é menor nas empresas com reputação quando comparada com a das empresas sem reputação, indicando que a variação da remuneração de diretores é menor nesse grupo de empresas.

O estudo de Veras (2018) corrobora com os resultados da presente pesquisa, onde constatou que as empresas sustentáveis são maiores, menos endividadas, possuem maior governança corporativa, possuem comitê de sustentabilidade e remuneram melhor seus diretores. Diante disso, conclui-se que empresas com reputação e sustentáveis remuneram melhor seus diretores, são maiores e possuem comitê de sustentabilidade.

Logo em seguida, para verificar a associação entre a remuneração executiva e a reputação corporativa, foi empregue a técnica de Análise de Correspondência (Anacor). Para tanto, foi necessário categorizar as variáveis da pesquisa. Assim, categorizou-se a remuneração executiva em quatro classes, construídas a partir dos quartis: baixa, Média-baixa, Média-alta e Alta. Quanto à reputação corporativa, seguiu-se com a classificação em dois grupos: com reputação e sem reputação.

Após a realização desse procedimento, realizou-se o teste de Qui-Quadrado para inferir acerca da relação entre as variáveis utilizadas na pesquisa, atestando a viabilidade de aplicação da Anacor. A Tabela 3 apresenta os resultados do teste de Qui-Quadrado realizado para a análise de correspondência entre as variáveis, remuneração executiva e reputação corporativa.

**Tabela 3 – Teste Qui-quadrado**

Correspondência	Teste Qui-Quadrado	
	Estatística	Sig.
Remuneração x Reputação	5,203	0,005*

(\*) Significante a 1%.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nota-se, a partir da Tabela 3, que os resultados indicam significância estatística a um nível inferior a 1%. Desse modo, há indícios que levam a rejeição da hipótese nula de independência das variáveis, indicando a viabilidade de execução da Anacor. A Tabela 4 mostra o cruzamento da quantidade de observações referentes à remuneração executiva e à reputação corporativa.

**Tabela 4 – Tabela cruzada entre a remuneração executiva e a reputação corporativa**

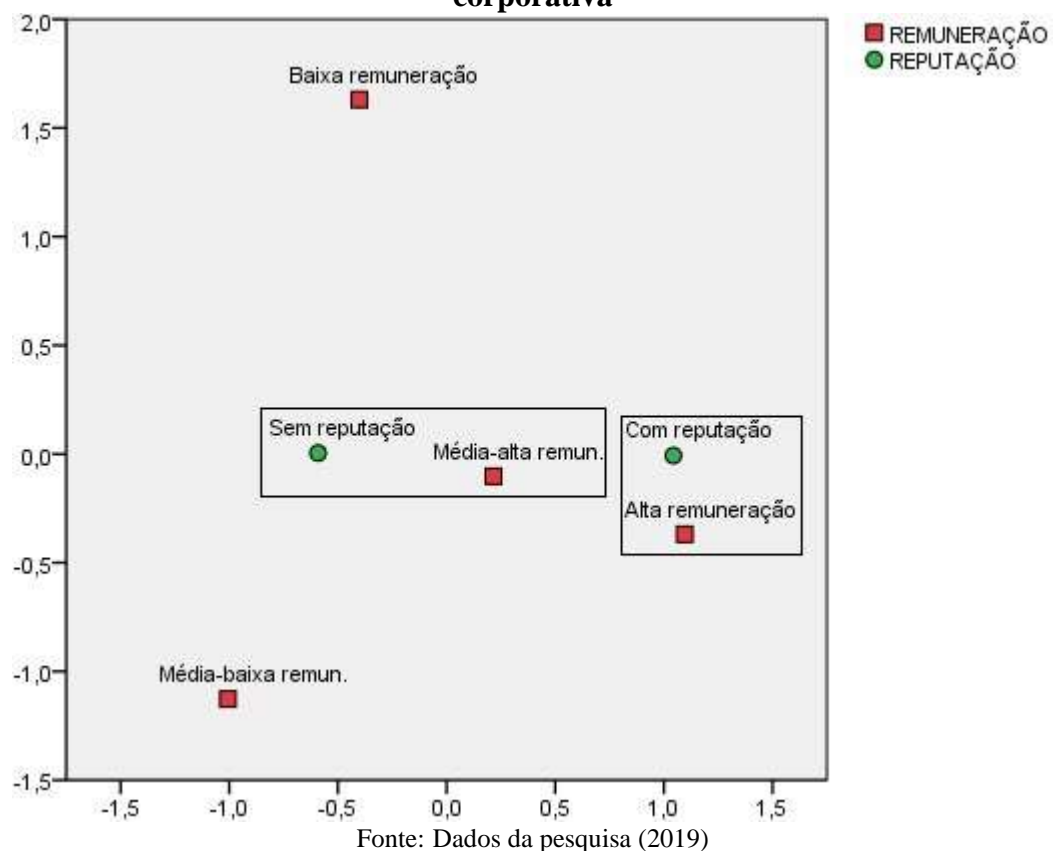
Remuneração Executiva	Reputação Corporativa		Total
	Sem reputação	Com reputação	
Baixa	16	7	23
Média-baixa	18	5	23
Média-alta	14	9	23
Alta	12	13	25
<b>Total</b>	60	34	94

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nota-se que das 34 empresas com reputação, a maioria está concentrada aos grupos média-alta e alta remuneração (9 em média-alta e 13 em alta). Já as em empresas sem reputação, das 60, mais da metade estão concentradas à baixa e média-baixa remuneração (16 em baixa e 18 em média-baixa).

A Anacor possibilita a verificação de similaridades e diferenças entre as categorias analisadas bem como a construção do mapa perceptual, o qual propicia a visualização das relações entre às duas características em análise. Dessa forma, apresenta-se na Figura 1, o resultado da análise de correspondência, por meio do mapa perceptual entre a remuneração executiva e a reputação corporativa.

**Figura 1 – Mapa perceptual da associação entre a remuneração executiva e a reputação corporativa**



Como demonstrado, as empresas com reputação estão associadas àquelas que possuem alta remuneração; por sua vez, as empresas sem reputação estão associadas à média-alta remuneração. Baixa e média-baixa não tiveram associação com nenhum grupo relativo à reputação.

Este resultado alinha-se aos achados de Guimarães, Peixoto e Carvalho (2017) que identificaram que as empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA tendem a conceder maiores remunerações totais a seus gestores; Lin e Cheng (2013) que acentuam a tendência de a remuneração dos executivos passar a ser um fator significativo nas decisões sobre as estratégias e alinhamento das metas a serem implementadas nas organizações; e Cardoso *et al.* (2013) demonstraram que a reputação corporativa assume

um papel estratégico nas empresas, e concluíram que empresas cuja reputação tem índices mais altos detêm melhores desempenhos, pois a reputação representa um bem capaz de proporcionar benefício futuro às empresas, atuando como ativo intangível.

Cabe ressaltar que a reputação corporativa se refere, dentre outros aspectos, à capacidade de uma empresa para atender às expectativas de múltiplos *stakeholders*, por meio de critérios de julgamento socialmente construídos e legitimados (FOMBRUN; SHANLEY, 1990). Dessa forma, sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders* infere-se que as entidades devem buscar ter uma boa reputação tendo em vista o alcance dos interesses dos *stakeholders*. Cabe destacar, de posse dos resultados, que a remuneração dos diretores de uma organização é um importante mecanismo de alinhamento de interesses.

Diante dos resultados, pode-se inferir que as empresas que remuneram seus diretores de forma apropriada tendem a ser entidades com boa reputação. Dessa forma, das empresas utilizadas nesse estudo da B3, 36% da amostra encontram-se entre as 100 (cem) companhias do *Ranking Merco* – Monitor Empresarial de Reputação Corporativa. E conforme o resultado da análise de correspondência há uma associação positiva entre a reputação e a remuneração, tendo em vista que as empresas com reputação estão associadas àquelas que possuem alta remuneração.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral analisar a associação positiva entre a remuneração executiva e a reputação corporativa nas companhias listadas na B3. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, quantitativa e documental, na qual a amostra utilizada foi das 94 empresas listadas na B3. Para a reputação corporativa, foram tomadas como base as empresas que fazem parte do *Ranking Merco* – Monitor Empresarial de Reputação Corporativa do ano de 2018. Para a remuneração executiva, foi adotado com base na remuneração fixa, conforme Formulário de referência das empresas na B3.

Os resultados da estatística descritiva demonstram que o maior resultado da remuneração executiva das empresas foi das empresas com reputação, uma média de 17,44%. As empresas com reputação possuem maior tamanho, apresentam maior endividamento e com comitê de sustentabilidade, em relação às sem reputação. Percebe-se que a média de Governança Corporativa é maior nas empresas sem reputação. Diante disso, verificou-se que as empresas com reputação remuneram melhor seus diretores, possuem comitê de sustentabilidade e são maiores.

Através da análise de correspondência simples verificou-se uma associação positiva entre a remuneração executiva e a reputação corporativa. Conforme o resultado do mapa perceptual, as empresas com reputação estão associadas àquelas que possuem alta remuneração; por sua vez, as empresas sem reputação estão associadas à média-alta remuneração. Baixa e média-baixa não têm associação com nenhum grupo relativo à reputação. Em suma, as empresas com reputação corporativa tendem conceder maior remuneração a seus diretores, tendo em vista que ambos são considerados como ponto estratégico para as empresas.

Com isso, pode-se inferir, conforme a literatura do presente estudo, que a remuneração dos administradores favorece o alinhamento de objetivos e evita conflitos de interesses, dessa forma, torna-se um fator significativo nas decisões sobre as estratégias e metas das organizações. Desta forma, as entidades estabelecem mecanismos eficazes de governança corporativa ao equiparar o interesse dos administradores aos dos acionistas, reduzindo seus

custos de agência. A reputação corporativa é a competência de uma entidade para atender às expectativas de múltiplos *stakeholders*, apresentando boa conduta corporativa. Desse modo, a reputação pode resultar diversos benefícios para a entidade, como melhor desempenho e vantagem competitiva, que são relevantes no cenário de globalização e ampla concorrência, e constitui um bem intangível que gera resultados concretos para as organizações.

Os resultados da pesquisa contribuíram com a literatura sobre Reputação Corporativa e Remuneração de diretores, por envolver dois temas relevantes. A associação desses temas traz informações importantes para subsidiar as ações empresariais, tendo em vista que são considerados como ponto estratégico para as entidades, em especial por revelar a associação positiva entre a remuneração executiva e a reputação corporativa das organizações, trazendo benefícios para as organizações que implementem tais práticas.

Apresentam-se como limitações do estudo o fato da análise do estudo ser somente de um exercício social. Sugere-se para futuras pesquisas a ampliação do lapso temporal da análise da amostra, bem como a aplicação de outros testes estatísticos.

## REFERÊNCIAS

BASU, S.H.; MITSUDOME, L. S.; WEINTROP, T. J. Corporate governance, top executive compensation and firm performance in Japan. **Pacific-Basin Finance Journal**, v. 15, n. 1, p. 56-79, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2006.05.002>

BECHT, M.; DELONG, J.B. **Corporate governance and control**. NBER Macroeconomics Annual Conference, working paper 9371. Cambridge, Dec. 168 p. 2002

BENINI, D. R.; BIANCHI, M.; MACHADO, D. G.; MENEZES, G. R. Governança corporativa e remuneração dos executivos: Um estudo das empresas que compõem o Índice Brasil 100 da BM&FBOVESPA. **Revista Espacios**, v. 38, n. 34, p. 27-32, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p27.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.

CABRAL, A. C. de A.; LIMA, S. H. de O.; OLIVEIRA, F. D.; SANTOS, S. M. dos.; PESSOA, M. N. M. Governança Corporativa e Desempenho Econômico: Uma análise dos indicadores de desempenho entre os três níveis de mercado diferenciado da BM&FBOVESPA. **Revista Rege SP**, v.22, n.2, p. 187-204, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5700/rege558>

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F.; LOUVET, P. Remuneração, composição do conselho de administração e estrutura de propriedade: evidências empíricas do mercado acionário brasileiro. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 7, n. 1, p. 2-37, 2014. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/115>. Acesso em: 25 Jan. 2021.

CARDOSO, V. I. da C.; DE LUCA, M. M. M.; LIMA, G. A S. F. de.; VASCONCELOS, A. C. Reputação corporativa nas empresas brasileiras: uma questão relevante para o desempenho empresarial? **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 21, p. 115-136, 2013. DOI: <http://dx.doi.org.br/10.5007/2175-8069.2013v10n21p115>

DAILY, C. M.; DALTON, D. R.; CANNELLA JR, A. A. Corporate governance: Decades of dialogue and data. **Academy of management review**, v. 28, n. 3, p. 371-382, 2003. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196703>

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, CVM. Recomendações da CVM sobre governança corporativa. **Rio de Janeiro**, 2002.

DE LIMA, L. C.; DOMINGOS, S. R. M.; de VASCONCELOS, A. C.; REBOUÇAS, S. M. D. P. Reputação e qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração FACES Journal**. v. 14, n. 2, p. 26-43, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194039262003.pdf>. Acesso em 30 jan. 2021.

DE SOUZA, F. C.; BORBA, J. A. Governança corporativa e remuneração de executivos: uma revisão de artigos publicados no exterior. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 2, p. 35-48, 2009. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/325>. Acesso em 30 jan. 2021.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>

ENCISO, L.; F.; MARTINS, V. A.; JUNIOR, J. J. Conflitos De Agência, Governança Corporativa e o Serviço Público Brasileiro: um Ensaio Teórico. **RGC- Revista de Governança Corporativa**, v. 5, n. 1, 2018. Disponível em: <https://www.rgc.org.br/ojs-3.2.1-2/index.php/Journals/article/view/25>. Acesso em 30 jan. 2021.

FERNANDES, F. C.; SILVA, J. C. Remuneração dos executivos: análise dos quatro maiores bancos estatais e dos quatro maiores bancos privados listados na BM&FBOVESPA. **Encontro da Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em Administração**, v. 37, 2013.

FERREIRA, A. C.; OLIVEIRA, M. de C. R.; SILVA, C. H. P da. Reputação corporativa de empresas internacionalizadas: Desafios em tempos do ‘consumidor responsável’. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 3, p. 150-177, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.18391/req.v16i3.2695>

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. What’s in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990. DOI: <https://doi.org/10.5465/256324>

LOPES, I. F.; KAVESKI, I. D. S.; BEUREN, I. M.; THEIS, V. Relação Entre a Remuneração dos Executivos e a Estrutura de Endividamento de Empresas Listadas na B3 -Brasil, Bolsa, Balcão. **Gestão e Regionalidade**, v. 35, n. 106, p. 177-196, 2019.



FREGUETE, L. M.; NOSSA, V.; FUNCHAL, B. Responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro das empresas brasileiras na crise de 2008. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 2, p. 232-248, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151873>

GUIMARÃES, T. M.; PEIXOTO, F. M.; CARVALHO, L. Sustentabilidade empresarial e governança corporativa: uma análise da relação do ISE da BM&FBOVESPA com a Compensação dos Gestores de Empresas Brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (repec)**, v. 11, n. 2, 2017. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v11i2.1418>

HALLQVIST, B. Código das melhores práticas de governança corporativa - o conselho de administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 2, 2000.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. IBGC. v. 5, p. 20-35, Sao Paulo. 2015

JENSEN, M.; MECKLING, W. The theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and capital structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

JENSEN, M.; MURPHY, K. Performance pay and top-management incentives. **Journal of Political Economy**, v. 98, n. 2, p. 225-264, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1086/261677>.

KHAN, A.; MUTTAKIN, M. B.; SIDDIQUI, J. Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. **Journal of business ethics**, v. 114, n. 2, p. 207-223, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1336-0>

LARRATE, M. A. R.; OLIVEIRA, F. N.; CARDOSO, A. S. Governança corporativa, remuneração dos gestores e produtividade da firma. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 36, p. 245-272, 2011. Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2965>. Acesso em 31 jan. 2021.

LIN, W.; CHENG, K. Upper echelon compensation, performance, and the rhythm of firm internationalization. **Management Decision**, v. 51, n. 7, p. 1380-1401, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-04-2012-0291>

LIU, X.; ZHANG, C. Corporate governance, social responsibility information disclosure, and enterprise value in China. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, n.1, p. 1075-1084, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.102>

LOPES, A. C.; DE LUCA, M. M. M.; GÓIS, A. D.; VASCONCELOS, A. C. de. Disclosure socioambiental, reputação corporativa e criação de valor nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 1, p. 364-382, 2017. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/contabil/article/view/762>. Acesso em 10 dez. 2022.

MACEDO, J. M. A.; CORDEIRO, J. F.; PEREIRA, L. A.; RIBEIRO, J. R. F.; TORRES, U. C. L.; LOPES, J. E. G. Responsabilidade social e reputação corporativa: uma investigação sobre a percepção dos *stakeholders* numa concessionária de energia elétrica nordestina. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 11, p. 69-86, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2352/235219872005.pdf>. Acesso em 05 dez. 2020.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações: responsabilidade social, instituições, governança e reputação**. Pioneira Thomson Learning, 2006.

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

RAHIM, M. M.; ALAM, S. Convergence of corporate social responsibility and corporate governance in weak economies: The case of Bangladesh. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 4, p. 607-620, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1699-x>

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Compartilhamento do conhecimento em incubadoras brasileiras associadas à ANPROTEC. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 8, n. 2, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n2p38-58>

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**. V. 23, n. 12, p. 1.077-1.093, Dez. 2002. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.274>

SILVEIRA, A. D. M. da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2002.

SPITZECK, Heiko.; HANSEN, Erik G. Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 10, n. 4, p. 378-391, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/14720701011069623>

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa**. São Paulo: Gente, 2003.

THOMAZ J. C.; BRITO E. P. Z. Reputação corporativa: Construtos formativos e implicações para a gestão. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v 14, n 12, p. 229-250, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200004>