

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

INCENTIVOS E BENEFÍCIOS DOS GESTORES NAS PMES
PORTUGUESAS

ANA FILIPA BARRIL MARTINS

OUTUBRO - 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

INCENTIVOS E BENEFÍCIOS DOS GESTORES NAS PMES
PORTUGUESAS

ANA FILIPA BARRIL MARTINS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA LOURENÇO

OUTUBRO - 2016

Resumo

Este estudo contribui para uma melhor compreensão dos fatores associados à atribuição de incentivos (monetários e não monetários) e benefícios aos gestores em PMEs portuguesas. Da pesquisa, verifica-se que são poucos os estudos aplicados às PMEs (Mitchell & Reid, 2000). O processo de recolha de dados foi feito através de dois questionários e, no total, obteve-se 585 respostas de membros da equipa de gestão de 445 de empresas. Os resultados mostram que a utilização de incentivos monetários é menor na Indústria Transformadora, no cargo de Diretor de Faturação e com o aumento da idade dos gestores. Contrariamente, os incentivos monetários são mais utilizados na fase de nascimento do ciclo de vida das empresas e aumentam com os anos de experiência no cargo dos gestores. Por sua vez, a utilização de incentivos não monetários está positivamente associada à dimensão da empresa, à aversão ao risco por parte dos gestores e ao cargo de Diretor de Logística. Adicionalmente, este tipo de incentivos é menos utilizado na Indústria Transformadora. Finalmente, a utilização de benefícios é menor na Indústria Transformadora, na fase de declínio do ciclo de vida das empresas e nas empresas familiares. Os benefícios são mais utilizados nos cargos de Diretor Geral/Presidente do Conselho de Administração, Diretor Comercial e Diretor de Produção.

Palavras-chave: incentivos monetários, incentivos não monetários, benefícios, PMEs portuguesas

Abstract

This study analyzes factors associated with the use of incentives (monetary and non-monetary) and benefits for managers in Portuguese SMEs. Research in SMEs is sparse (Mitchell & Reid, 2000). The process of data collection was done by two questionnaires and, in total, it was obtained 585 answers from managers of the 445 companies. The results show that the use of monetary incentives is lower in the Manufacturing Industry, in the office of the Billing Director and for older managers. Conversely, monetary incentives are positively associated with managers' experience in their current role and with the maturity phase of firms' life cycle. The use of non-monetary incentives is positively associated with firm size, managers' risk aversion and the Logistics Director. Additionally, this type of incentive is less used in the Manufacturing Industry. Finally, the use of benefits is lower in the Manufacturing Industry, in firms in the decline phase of their life cycle and in family businesses. Benefits are more used for CEOs/Chairmans of the Board of Directors, Commercial Directors and Production Directors.

Keywords: monetary incentives, non-monetary incentives, benefits, Portuguese SMEs.

Agradecimentos

À grande Professora Sofia Lourenço que me transmitiu o gosto pela Área de Sistemas de Controlo de Gestão e me acompanhou durante todo o percurso de execução da tese. Prestável, conselheira e compreensiva, um obrigado é pouco.

À Informa D&B, pela disponibilização de dados essenciais ao desenvolvimento deste estudo.

À amiga de sempre, à Inês, que sempre esteve disponível para mim e nunca me recusou ajuda.

Aos colegas de trabalho, que sempre me transmitiram motivação e força para não desistir.

À melhor colega de casa, à Tânia, que sempre me disse “Tu consegues, está quase”.

À amiga de faculdade, Joana, que sempre me ajudou e partilhava ideias comigo.

Ao melhor namorado, o melhor informático, o mais compreensivo.

Por fim, e não menos importante, à minha família que me proporcionou todo o meu percurso académico que agora termina.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Lista de Abreviaturas	vii
1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	3
2.1 Conceito de Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)	3
2.2 O caso português	4
2.3 Teoria da Agência	4
2.4 Teoria da Contingência	6
2.5 Sistema de Incentivos	7
2.5.1 Motivação Extrínseca e Intrínseca	8
2.5.2 Tipos de Incentivos	9
2.5.3 Características das empresas e incentivos	10
Dimensão	10
Sector	12
Ciclo de vida	15
Estratégia	17
Aversão ao risco dos gestores	18
3. Metodologia de investigação e apresentação dos dados	20
3.1 Método	20

3.2 Mensuração das variáveis.....	22
Variáveis Dependentes.....	22
Variáveis Independentes.....	22
Variáveis de Controlo.....	25
3.3 Modelo de análise.....	26
4. Análise empírica e discussão de resultados	27
5. Conclusão.....	33
Referências bibliográficas	36
Anexos	40

Lista de Tabelas

Tabela I - Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão.....	4
Tabela II - Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrém: total e por setor de atividade económica - Portugal.....	13
Tabela III - Resultado das regressões	31

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Ganho e Remuneração de Base Médios Mensais por Atividades Económicas, em abril de 2015.....	14
--	-----------

Lista de Anexos

Anexo 1 - Questionários.....	40
Anexo 2 - Seleção da Amostra.....	40
Anexo 3 - Caraterização dos Participantes.....	41
Anexo 4 - Caraterização da Empresa.....	42
Anexo 5 - Análise Fatorial Exploratória.....	43
Anexo 6 - Descrição das Variáveis.....	45
Anexo 7 - Coeficientes de Correlação de <i>Pearson</i>.....	46
Anexo 8 - Apuramento dos VIFs.....	47
Anexo 9 - Teste de Robustez.....	48
Anexo 10 - Coeficientes dos Cargos.....	49

Lista de Abreviaturas

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

CAE - Classificação das Atividades Económicas

GEP - Gabinete de Estratégia e Planeamento

INE - Instituto Nacional de Estatística

MEc - Ministério da Economia

MTSSS - Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*

SCG - Sistemas de Controlo de Gestão

VIF - *Variance Inflation Fator*

1. Introdução

As empresas de micro, pequena e média dimensão constituem uma grande parte do tecido empresarial português. Segundo um estudo realizado pelo INE (2015), em 2013, 99.9% das empresas portuguesas seriam micro, pequenas e médias empresas, sendo que as micro correspondiam a 96.2% do total das empresas portuguesas, as pequenas representavam 3.2% e as médias 0.5%.

A importância das pequenas e médias empresas (PMEs) assumiu destaque nos últimos anos em Portugal. Por exemplo, Bruno Proença, jornalista do Diário Económico (2013) salienta que, para a economia portuguesa, *“(...) vale a pena apostar e apoiar as PMEs. Até porque são mais flexíveis e têm a capacidade de aproveitarem mais facilmente os diversos nichos de mercado. Estas características são importantes vantagens no atual contexto económico marcado pela incerteza”*.

No entanto, se são poucos os estudos aplicados às PMEs (Mitchell & Reid, 2000), Gupta e Shaw (2014) referem que a informação sobre remuneração de empregados também é escassa. Os autores referem que o foco da Gestão de Recursos Humanos tem sido a seleção de funcionários, avaliação do seu desempenho e rotatividade. Os autores referem ainda que, se olharmos para as mais de 1200 sessões da Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), durante o ano 2013, apenas 3 estão relacionadas com remuneração, recompensas e benefícios e dos 111 artigos publicados pelo Personnel Psychology entre 2003 e 2007, apenas 2 se focavam em questões de compensação.

Assim, este estudo vai combinar estes dois temas pouco explorados. Por um lado, vai debruçar-se sobre o estudo dos incentivos e benefícios dos gestores, por outro vai aplicá-lo nas PMEs portuguesas. O principal objetivo do trabalho é contribuir para uma

melhor compreensão dos fatores associados à atribuição de incentivos e benefícios aos gestores em pequenas e médias empresas portuguesas.

O estudo vai analisar não só o perfil das empresas que atribuem incentivos e benefícios, mas também considerar a aversão ao risco por parte dos gestores. O objetivo é combinar características das empresas com as características do próprio gestor para assim obter uma melhor compreensão do sistema de incentivos utilizado nas PMEs.

A motivação para este trabalho resultou da escassez de estudos nesta área aplicados à realidade portuguesa. Sendo as pequenas e médias empresas, muitas vezes, esquecidas nas análises já feitas ao setor empresarial português, então este será um estudo inovador e de extrema importância. Calmic (2012) estudou a utilização de incentivos financeiros nas PMEs portuguesas, associando estes incentivos à performance, desempenho individual do gestor e número de SCG utilizados. Diogo (2013) estudou a relação entre a utilização de incentivos e as características pessoais dos gestores. Chebileva (2015) desenvolveu o seu estudo em torno da utilização das métricas não financeiras na avaliação da performance dos gestores. Marques (2012) estudou a relação entre o risco e a remuneração dos administradores executivos em Portugal, no entanto o seu estudo foi baseado apenas em 42 empresas cotadas. Assim, o presente estudo analisa não só a relação entre a utilização de incentivos monetários, incentivos não monetários e benefícios (não indexados à performance), mas também o perfil das empresas e dos gestores de PMEs portuguesas. As questões de investigação são, por isso, “Quais as características das empresas que estão associadas à atribuição de incentivos e benefícios?” e “Estará a aversão ao risco dos gestores associada aos incentivos e benefícios recebidos pelos mesmos?”.

Os resultados apurados mostram que a utilização de incentivos monetários é menor na Indústria Transformadora, no cargo de Diretor de Faturação e com o aumento da

idade. Contrariamente, os incentivos monetários são mais utilizados na fase de nascimento do ciclo de vida das empresas e aumentam com os anos de experiência no cargo dos gestores. Por sua vez, a utilização de incentivos não monetários está positivamente associada à dimensão da empresa, à aversão ao risco por parte dos gestores e ao Cargo de Diretor de Logística. Adicionalmente, este tipo de incentivos é menos utilizado na Indústria Transformadora. Finalmente, a utilização de benefícios é menor na Indústria Transformadora, na fase de declínio do ciclo de vida das empresas e nas empresas familiares, sendo os benefícios mais utilizados nos cargos de Diretor Geral/Presidente do Conselho de Administração, Diretor Comercial e Diretor de Produção.

Este trabalho encontra-se dividido por cinco secções. Primeiramente é apresentada uma introdução ao trabalho e apresenta-se uma revisão de literatura sobre a temática do trabalho e o desenvolvimento das hipóteses. De seguida, expõem-se a metodologia de investigação e análise de dados e, na quarta secção, aparecem os principais resultados e sua discussão. O trabalho termina com as principais conclusões, pistas de investigação futura e limitações do estudo.

2. Revisão da literatura

2.1 Conceito de Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)

Para definir pequenas e médias empresas é necessário ter em consideração, o volume de negócios ou o número de trabalhadores. Na União Europeia, o artigo 2º da Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 define micro, pequena e média empresa, sendo que se considera uma média empresa se emprega menos de 250 pessoas e o volume de negócios não exceder os 50 milhões de euros e define empresa pequena se empregar menos de 50 pessoas e o volume de negócio não exceder os 10 milhões de euros.

Em Portugal é aplicada a definição da União Europeia que vigora quando se pretende definir pequena e média empresa. No presente estudo, foi utilizado como critério o número de trabalhadores, pois é o que está diretamente relacionado com a complexidade associada à gestão de informação e de pessoas.

2.2 O caso português

A expressão das pequenas e médias empresas marcam o universo empresarial português. Segundo um estudo realizado pelo INE (2015), as empresas de menor dimensão (incluindo as micro) representavam 99.9% do total do tecido empresarial português e, de entre estas empresas, são as de dimensão média que têm maior volume de negócios.

Tabela I - Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão

Ano	Total	Micros	Pequenas	Médias
2007	99,9	95,6	3,8	0,5
2008	99,9	95,7	3,7	0,5
2009	99,9	95,8	3,6	0,5
2010	99,9	95,7	3,7	0,5
2011	99,9	95,8	3,6	0,5
2012	99,9	96,0	3,4	0,5
2013	99,9	96,2	3,2	0,5

(a) Proporção - %

Fonte: INE, PORDATA (2015)

2.3 Teoria da Agência

Segundo Jensen e Meckling (1976) numa relação de agência estabelece-se um contrato entre duas partes (o principal e o agente). Segundo os autores, o principal deposita confiança no agente para desenvolver uma atividade ou função em sua representação, confiando nas suas decisões, no entanto se as partes envolvidas forem

maximizadoras de utilidades, haverá, por vezes, conflitos entre os envolvidos, pois o agente pode não seguir o interesse do principal.

Para os autores acima citados, uma vez que acionistas e gestores estabelecem uma relação de agência, então as questões relacionadas com a separação entre propriedade e controlo designam-se por problemas de agência (seleção adversa¹ ou risco moral²).

A teoria da agência está assim associada à resolução de dois problemas. Por um lado, podem ocorrer conflitos entre o agente e o principal devido a objetivos diferentes entre as duas partes e, nestes casos, torna-se difícil para o principal apurar o que o agente realmente faz e certificar-se que se comportou consoante o pretendido. Por outro lado, levanta-se um problema quando o principal e o agente têm diferentes posições relativamente ao risco, o que pode levar a decisões diferentes devido às preferências pessoais (Eisenhardt, 1989).

Para aproximar e alinhar os interesses de ambas as partes e reduzir os conflitos de agência acredita-se que a solução passe pela elaboração de contratos de incentivos (Jensen & Zimmerman 1985; Eisenhardt 1989; Sloan 1993; Shleifer & Vishny 1997).

Uma vez que o objeto deste estudo são as pequenas e médias empresas, neste tipo de organizações as empresas em nome individual e sociedades por quotas são as estruturas organizativas mais praticadas (Ang, 1991).

À partida, sendo as pequenas e médias empresas em nome individual bastante frequentes, à priori, os problemas de agência não existiriam porque a figura do proprietário e gestor estão centrados numa única pessoa. No entanto, Fama e Jensen (1985) defendem que a figura de proprietário-gestor numa única pessoa pode originar

¹ Há assimetria de informação antes da relação se iniciar. O agente tem acesso a informação privilegiada face ao principal.

² Problema que surge quando o “agente” obtém informação privilegiada em relação ao “principal”, já no decorrer da relação entre os dois.

ineficiências na forma de abordar o risco e haverá menor predisposição para investir, porque acabam por surgir outros conflitos que derivam de motivações pessoais que se sobrepõem à racionalidade económica. Por exemplo, quando um gestor (e proprietário) sabe que não é uma boa medida contratar mais uma pessoa, no entanto como proprietário fica tentado a contratar pelo simples facto de este ser seu filho.

Já nas sociedades por quotas, podem resultar conflitos entre os vários proprietários, resultando assim “novos” custos de agência se não houver acordo entre todos. Estes podem ter diferente aversões ao risco ou, por exemplo, uns concordarem num determinado investimento e outros estarem contra.

2.4 Teoria da Contingência

Para Chiavenato (2003) “(...) as características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente. Isso explica a íntima relação entre as variáveis externas (como a incerteza e a estabilidade do ambiente) e as características da organização (diferenciação e integração organizacionais)”. Segundo o mesmo autor, as organizações precisam de se ajustar constantemente às condições ambientais, porque o “ambiente é o contexto que envolve externamente a organização (ou o sistema) (...) como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com o seu ambiente. Isso faz com que tudo o que ocorre externamente no ambiente passe a influenciar internamente o que ocorre na organização.”.

Li (2015) acrescenta, ainda, que um bom líder deve ter a capacidade de se ajustar facilmente ao ambiente envolvente da empresa, para que não perca tempo e consiga responder de forma hábil às mudanças do ambiente externo.

Assim, pode afirmar-se que segundo a teoria da contingência o contexto tecnológico, económico, legal, político, cultural, ecológico e demográfico, bem como os clientes, os

concorrentes, as entidades reguladoras e os utilizadores influenciam o ambiente interno da empresa e, conseqüentemente, exigem uma maior capacidade de adaptação e resposta por parte dos gestores.

Galbraith e Schendel (1983) acrescentam que as estratégias de negócio bem sucedidas dependem de uma relação adequada entre as variáveis controladas internamente, tais como o marketing, produção e decisões de investimento, e variáveis fora do alcance da administração (fatores externos à empresa).

A utilização de sistemas de controlo de gestão também é um dos fatores que correlacionado com outros, tal como a estratégia definida pela empresa, o ambiente da empresa, a estrutura e o estilo influenciam o desempenho da organização (Pfeffer, 1982). A este respeito, o sistema de incentivos é importante porque permite que os gestores e investidores consigam alinhar os objetivos e estratégias da organização com os comportamentos e decisões dos seus subordinados (Langevin & Mendoza, 2013).

Desta forma, tendo em conta esta teoria vai-se analisar se algumas das características organizacionais que têm influência no sistema de recompensas dos gestores (incentivos monetários, não monetários e benefícios).

2.5 Sistema de Incentivos

O Sistema de Incentivos é um instrumento dos Sistemas de Controlo de Gestão que visa motivar os colaboradores a melhorar o seu desempenho e alinhar os seus objetivos pessoais com os da organização.

Para Langevin e Mendoza (2013) os Sistemas de Controlo de Gestão têm duplo fundamento. Se, por um lado, ajudam os gestores a alinhar os seus objetivos pessoais com os da organização, informando-os do seu desempenho para que, se necessário, possam proceder a medidas corretivas. Por outro lado, são utilizados para motivar os

gestores. No início do ano, os gestores vão negociar os objetivos anuais e recursos necessários para os atingirem e, no final do ano, avaliam o seu desempenho comparando os resultados com os objetivos iniciais. No entanto, há que ter cuidado porque os gestores podem incorrer em práticas anti-éticas³ para alcançarem os objetivos.

Langevin e Mendoza (2013) sugerem ainda que, quando os gestores consideram os SCG injustos, tendem a ter comportamentos prejudiciais para a empresa.

2.5.1 Motivação Extrínseca e Intrínseca

Um Sistema de Incentivos incorpora fatores monetários e não monetários que podem estar ligados à motivação extrínseca e intrínseca dos colaboradores. Para Cunha et al (2010) os incentivos não monetários devem-se a questões emocionais e sociais relacionadas com o trabalho. O prestígio pela função exercida e o reconhecimento social pelo trabalho desenvolvido ilustram isso mesmo e dificilmente são quantificáveis. Os incentivos monetários, como veremos a seguir, correspondem a uma parte monetária adicional ao salário do trabalhador.

Maslow (1954) apresenta-nos a sua interpretação da motivação humana usando uma pirâmide com cinco patamares, correspondendo cada patamar a uma hierarquia de necessidades humanas: 1) Necessidades Fisiológicas; 2) Necessidades de Segurança; 3) Necessidades Sociais; 4) Necessidades de Auto-Estima; 5) Necessidades de Auto-Realização. Os primeiros dois patamares da pirâmide correspondem a necessidades primárias, tais como a alimentação, vestuário, segurança, conforto e habitação e os três patamares de topo correspondem a necessidades secundárias, satisfazem-se internamente, de acordo com as características pessoais de cada indivíduo.

³ Por exemplo, criando folga orçamental ou fazendo uma gestão de resultados.

Já Herzberg (1968) apresenta-nos a “Teoria Bifatorial” ou “Teoria dos Fatores Motivadores e Higiénicos” ao analisar situações de contentamento e descontentamento no trabalho. Segundo o autor, quando os trabalhadores estão insatisfeitos, tal feito deve-se a fatores extrínsecos, tais como: salário, regulamentos internos, condições de trabalho, etc. Resumindo, esta insatisfação deve-se a fatores relacionados com o contexto de trabalho. Já a satisfação com o trabalho deve-se a fatores intrínsecos, como o sentido de responsabilidade ou autonomia, ou seja, o contentamento deve-se a fatores relacionados diretamente com o cargo e tarefas relacionadas com o mesmo.

2.5.2 Tipos de Incentivos

Estudos anteriores quando abordam o sistema de recompensas baseiam-se, sobretudo, nas recompensas monetárias e esquecem-se dos fatores não monetários (Deng & Gao, 2013).

Cunha et al (2010) indicam que o sistema de remuneração é composto por uma retribuição fixa, uma retribuição variável e os benefícios ou compensação indireta (*fringe benefits*), sendo apenas as últimas duas componentes as que correspondem a incentivos em sentido lato.

É de clarificar que se entende por retribuições fixas os pagamentos pela função e/ou competências desenvolvidas pelos indivíduos (exemplos: salário mensal, subsídios de Natal e férias); as retribuições variáveis dependem dos resultados atingidos individualmente ou pelo coletivo e compreendem os bónus, distribuição de lucros ou comissões de vendas (entre outros); e, por fim, os benefícios para os autores anteriormente citados correspondem a viaturas da empresa, seguros de saúde, alojamento, viagens, planos de reforma ou incentivos à educação e formação do indivíduo (entre outros exemplos).

Crifo e Diaye (2011) acrescentam ainda que o principal objetivo dos benefícios é reter e atrair colaboradores, melhorando o seu bem-estar material e dando-lhes um reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Os benefícios afastam-se dos incentivos não monetários porque os últimos representam incentivos meramente simbólicos. Exemplos de incentivos simbólicos são as medalhas militares ou olímpicas, um prémio académico, um prémio de negócios ou de reconhecimento, como o prémio de “Gestor do Ano”.

Um estudo da Mercer (2015) “Total Compensation Portugal 2015”, em que se analisaram 112.677 postos de trabalhos distribuídos por 307 empresas presentes no mercado português, mostra que os principais benefícios atribuídos são os complementos de subsídio de doença, o plano médico, os seguros de acidentes pessoais e de vida, os planos de pensões, férias, benefícios na educação, empréstimos ou adiantamentos. Nesse estudo, 92% das empresas participantes atribuíram o plano médico, seguindo-se os seguros de vida (74% das empresas atribuíram este benefício), sendo os empréstimos e adiantamentos o benefício com menor expressão, 24%.

2.5.3 Características das empresas e incentivos

Dimensão

Para Balkin e Gomez-Mejia (1987) financeiramente as empresas de menores dimensões têm menos capacidade para despende incentivos para poderem assegurar os seus fluxos de caixa. Mas, certamente que haverão empresas pequenas que oferecem incentivos aos seus gestores e, segundo os autores citados anteriormente, administrativamente as empresas pequenas asseguram sistemas de incentivos mais eficientes do que as grandes empresas porque quando as empresas crescem tornam-se mais complexas em termos de estrutura de gestão, ganham mais níveis hierárquicos, há

uma maior dispersão em termos geográficos e os próprios sistemas de incentivos são mais difíceis de implementar, controlar e projetar.

Segundo Conyon (2006), as grandes empresas exigem gestores mais talentosos e atribuem maiores incentivos monetários, pelo que o autor mostra uma relação positiva entre os incentivos monetários e o tamanho da empresa. Isto pode dever-se ao facto de as grandes empresas serem mais complexas, exigirem maiores níveis de inovação, criatividade e facilidade e rapidez na resolução dos problemas.

No entanto, outros autores (Jensen & Murphy, 1990) chegaram a uma conclusão diferente, uma vez que a atribuição de remuneração variável mostrou-se inversamente correlacionada com a dimensão da empresa. Os autores concluíram que nas grandes empresas os CEO's tendem a possuir menos incentivos monetários. Também Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998) referem que os gestores nas grandes empresas têm uma probabilidade menor de receber bónus do que os gestores das empresas mais pequenas.

Apesar dos resultados contraditórios, é expectável que no contexto das PMEs portuguesas os gestores das empresas maiores recebam mais incentivos financeiros que os gestores das empresas de menor dimensão, pois, como foi referido, à medida que as empresas aumentam de tamanho tornam-se mais complexas e necessitam de recrutar gestores mais qualificados, premiando-os pelo seu talento. Desta forma, formula-se a seguinte hipótese:

H_{1a}: A atribuição de incentivos monetários está positivamente relacionada com a dimensão da empresa.

A literatura é omissa quanto à relação entre a dimensão da empresa e a utilização de incentivos não monetários em PMEs. Se por um lado, é expectável que as empresas de menor dimensão possam não ter tanta capacidade financeira para oferecer incentivos monetários e, por isso, usem mais incentivos não monetários por forma a compensar a

ausência dos monetários. Por outro lado, a utilização de incentivos não monetários como reconhecimento, *feedback*, concessão de maior autonomia e responsabilidade, exigem uma maior sofisticação dos SCG e da gestão de recursos humanos. Deste modo, é expectável que empresas de menor dimensão usem menos este tipo de incentivos.

Assim, é seguido o último argumento apresentado para a construção da hipótese:

H_{1b}: A atribuição de incentivos não monetários está positivamente relacionada com a dimensão da empresa.

A literatura é igualmente omissa quanto à relação entre a dimensão da empresa e a utilização de benefícios. Contudo, é expectável que devido às dificuldades financeiras das empresas de menor dimensão, estas não ofereçam tantos benefícios aos seus gestores pois os benefícios acarretam custos para a empresa. Desta forma, surge a seguinte hipótese.

H_{1c}: A atribuição de benefícios está positivamente relacionada com a dimensão da empresa.

Sector

Com a base de dados PORDATA (2016) num estudo realizado em Portugal, podemos verificar que o ganho médio mensal dos trabalhadores (isto é, salário base acrescido de subsídios de trabalho, comissões, prémios, gratificações, reembolso de despesas de viagem, etc) varia de acordo com o setor de atividade, tal como se pode verificar pela Tabela II.

Este estudo (Tabela II) apresenta-nos a remuneração média mensal, tendo em conta as horas extras, subsídios e prémios recebidos pelos trabalhadores e, tal como se pode verificar, é evidente a discrepância de uma remuneração média no Setor Agrícola, por exemplo, e o Setor da Eletricidade, Gás e Água.

Tabela II - Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: total e por setor de atividade económica - Portugal

<i>Anos</i>	Setor de Atividade				
	Agricultura, Produção Animal, Caça, Silvicultura e Pesca	Eletricidade, Gás e Água	Construção	Comércio por Grosso e a Retalho, Reparação de Veículos Automóveis e Motociclos	Alojamento, Restauração e similares
2006	654	1824,8	796,7	872,7	635,1
2007	694,6	2117,3	829,8	906,2	659,7
2008	714,5	2191,6	870,3	937,5	684,6
2009	738	2531,4	901,4	959,3	696,6
2010	782,2	2730	948,2	991,2	719,2
2011	809,2	2663,5	958	1003,8	730
2012	811,7	2698,1	970,2	1011,9	738
2013	788,3	2815,9	968,9	1010,3	734,7
2014	794,6	2899,0	962,2	1014,1	734,0

Fonte: GEP/MTSSS (até 2009) e GEE/MEc (a partir de 2010), PORDATA (2016)

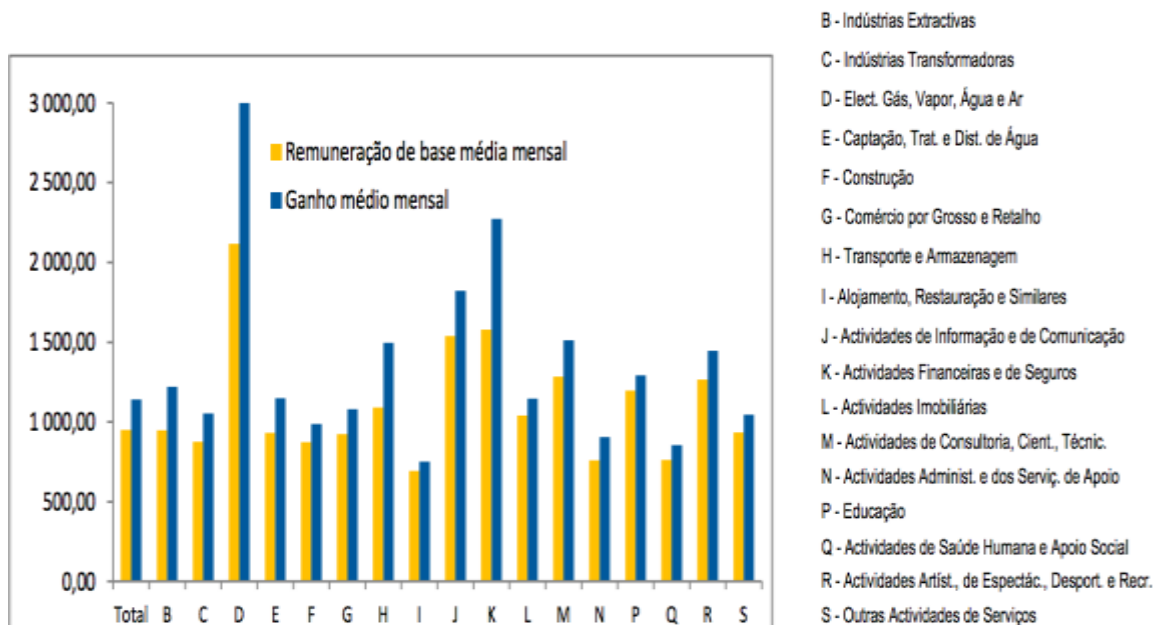
(Euros)

O Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, realizou também um estudo para Portugal em 2015 e verificou que os setores com maior ganho médio mensal correspondem ao Ramo da Eletricidade, Gás, Vapor e Águas, as Atividades Financeiras e Seguros e, ainda, as Atividades de Comunicação e Informação. O Alojamento, a Restauração e similares correspondem ao ramo de atividade com menor ganho mensal médio. Também se pode concluir que no Setor da Eletricidade, Gás, Vapor, Água e Ar, existe a maior discrepância entre a remuneração de base média mensal e o ganho médio mensal, verificando-se o mesmo nas atividades financeiras e de seguros.

Através da análise do Gráfico 1, que a seguir se apresenta, retirado do estudo do Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2015), verifica-se que a componente variável da remuneração tende a ter um peso significativo nos setores onde há muita concorrência e os mercados são

mais competitivos, tal como se confirma no Setor da Banca e Serviços, a Informática e Telecomunicações e o Ramo da Energia, Água, Vapor e Gás.

Gráfico 1 – Ganho e Remuneração de Base Médios Mensais, por Atividades Económicas, em abril de 2015



Fonte: GEP (2015)

Cline et al. (1997) refere que o Setor Hoteleiro tem uma grande rotatividade dos seus colaboradores e estes são pouco qualificados. Deste modo para diminuir a rotatividade dos funcionários, as empresas procuram delegar-lhes responsabilidades, garantir segurança no posto de trabalho, prestar reconhecimento, apresentar oportunidades de progressão na carreira e prestar formação de modo a motivá-los no emprego.

Pelo gráfico acima pode-se verificar que o Ramo da Restauração, Hotelaria e similares é dos setores em que se verifica uma menor percentagem de incentivos monetários.

Já Bushman et al. (1996) referem que no Setor do Retalho os bónus são atribuídos se os objetivos anuais, tendo em conta o ganho antes de imposto, forem atingidos.

Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998) acrescentam ainda que os administradores de empresas prestadoras de serviços e de alta tecnologia têm mais probabilidade de receber bónus do que os gerentes fabris. Por outro lado, um estudo da Mercer (2015), “Total Compensation High-Tech/ Telecommunication Portugal”, refere que 94% dos participantes no Ramo das Tecnologias dizem ter um plano médico e 58% um plano de pensões. Pelo que, se irá analisar a utilização de benefícios no setor informático.

Estes exemplos, mostram que o setor em que a empresa se insere influencia a utilização de incentivos. É neste sentido que vamos analisar se existem diferenças sectoriais nas PMEs em termos de utilização de incentivos financeiros, incentivos não financeiros e benefícios. Deste modo surge a seguinte questão de investigação:

Q11: Quais os sectores em que existe maior utilização de incentivos monetário, incentivos não monetários e benefícios?

Ciclo de vida

As empresas passam por vários estágios. Segundo Miller e Friesen (1984) as empresas seguem cinco fases: nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio. Para Miller e Friensen (1984) na fase de nascimento verifica-se se a empresa é viável, estas têm estruturas simples e informais e há uma grande aposta na inovação. Porque a capacidade financeira das empresas nesta fase é limitada, mas esperam grandes crescimentos de vendas e de resultados, é de esperar que utilizem baixas remunerações fixas, mas uma elevada percentagem de incentivos monetários indexados ao crescimento de vendas e resultados. Desta forma, surge a seguinte hipótese:

H_{3a}: A fase de nascimento da empresa está associada positivamente à utilização de incentivos monetários.

Balkin e Gomez-Mejia (1987) referiram que é de esperar que na fase de crescimento as empresas optem por pagar em incentivos monetários ao invés de um salário base

acrescido de benefícios. Nesta fase, os incentivos são pagos aos empregados quando os objetivos da empresa forem atingidos, levando assim a empresa a ter custos de compensação variáveis ao invés de fixos. Desta forma, surge a seguinte hipótese:

H_{3b}: A fase de crescimento da empresa está associada positivamente à utilização de incentivos monetários.

Miller e Friesen (1984) acrescentam que tanto na fase de maturidade como na fase declínio, há uma proeminência da estratégia, cortes nos custos, domínio da imitação dos produtos e reforço na publicidade dos produtos. Balkin e Gomez-Mejia (1987) acrescentam que na fase de maturidade o sistema de recompensas será menos baseado em incentivos, primando pela remuneração fixa acrescida de benefícios. Desta forma, surgem as seguintes hipóteses:

H_{3c}: A fase de maturidade da empresa está associada positivamente à utilização de benefícios.

H_{3d}: A fase de maturidade da empresa está negativamente associada à utilização de incentivos monetários.

Sendo que na fase de maturidade já é de esperar uma maior atribuição de uma remuneração fixa ao invés de incentivos monetários, prevê-se que na fase de declínio se mantenha este padrão. Por outro lado, e dadas as limitações financeiras das empresas nesta fase, é de esperar uma redução na utilização de benefícios, que têm custos para a empresa. Desta forma, surgem as seguintes hipóteses:

H_{3e}: A fase de declínio está associada negativamente à utilização de incentivos monetários.

H_{3f}: A fase de declínio está associada negativamente à utilização de benefícios.

Estratégia

Camara (2000), refere que o sistema de recompensas praticado deve ser justo e ter em consideração a estratégia da empresa, para que os trabalhadores sigam os objetivos pretendidos e os compreendam e aceitem. Na literatura existem várias tipologias de estratégia (Galbraith & Schendel, 1983), Porter apresenta-nos três estratégias (liderança pelos custos, diferenciação e foco), Buzzell esboça outras três estratégias que têm como foco a quota de mercado, ao invés da maximização lucro e eficiência como Porter defendia, e Hofer e Schendel têm o seu foco tanto na quota de mercado como na rentabilidade do negócio, fazendo uma junção das duas teorias anteriormente citadas.

Este estudo foca-se em duas das estratégias defendidas por Porter: liderança pela diversificação no desenvolvimento de novos produtos/serviços e liderança pelos preços praticados. Quando uma empresa opta pela estratégia de liderança pelo custo, procura obter a sua vantagem competitiva através da prática de preços baixos e altos volumes de negócios (Balsam et al, 2011). Se a empresa procura oferecer produtos/serviços diferentes dos da concorrência, então segue uma estratégia de diferenciação. Segundo Porter (1989) existem vários métodos para a diferenciação do produto ou serviço, tais como o projeto em si ou imagem de marca, o tipo de tecnologia utilizada, a rede de fornecedores, entre outras.

Quando a empresa opta pela estratégia de diferenciação vê-se forçada a recrutar gestores que estejam dispostos a lidar com a incerteza e risco (Gupta & Govindarajan, 1984) e, como tal, será de esperar que os gestores exijam incentivos para assumirem estes cargos. Produtos diferenciados vão ao encontro da satisfação dos clientes pela sua elevada qualidade, design, entrega rápida e serviço pós-venda eficaz (Chen & Jermias, 2014) e, segundo Chiavenato (1999), as empresas que prosseguem uma estratégia pautada pela inovação adoptam um sistema de remuneração que visa diferenciar o cargo

e a competência, tendo como principal foco o trabalhador, procurando valorizar a sua contribuição, nomeadamente o seu esforço, responsabilidade e colaboração com vista à execução dos objetivos da empresa. Ryan (2013) refere que, se a empresa opta pela estratégia de diferenciação, os seus colaboradores devem receber benefícios generosos, por forma a melhorarem as suas aptidões.

Daí surge a seguinte hipótese:

H_{4a}: A utilização de benefícios está positivamente associada à estratégia de diferenciação.

Quanto à liderança pelos custos, segundo Porter (1980), esta estratégia prima pela redução de custos ao longo da cadeia de valor, permitindo vender produtos de qualidade aceitável a preços mais baixos que a concorrência, por forma a captar clientes e maximizar a quota de mercado. Para o autor, as empresas que apostam na vantagem competitiva através da estratégia de liderança pelos custos despendem incentivos baseando-os em metas estritamente quantitativas, isto é, premeiam os seus gestores se conseguirem alcançar o custo pretendido. Deste modo, prevê-se que a estratégia de liderança pelos custos também esteja associada à utilização de incentivos monetários.

H_{4b}: A utilização de incentivos monetários está positivamente associada à estratégia de liderança pelo custo.

Aversão ao risco dos gestores

Feltham e Xie (1994) defendem que o risco surge de acontecimentos aleatórios não controláveis pelo gestor, que influenciam as medidas da performance da empresa. Sendo que os gestores são, muitas vezes, avaliados diretamente pela performance da empresa, então o risco é uma variável vai influenciar diretamente a avaliação e desempenho do gestor.

Assim, se um agente estiver sujeito a duas situações com idêntico retorno, irá apostar na que tiver associada um menor risco. Caso contrário, se incorrer em maior risco, então espera ser compensado por este risco incorrido.

Os Sistemas de Incentivos funcionam assim para alinhar os objetivos das duas partes envolvidas e motivarem os agentes a alcançarem os objetivos pretendidos pelos proprietários (Merchant et al, 2003). Basu (1997) refere ainda que, se aos gestores for depositada a confiança para gerir o resultado da empresa, então farão o máximo para eles próprios beneficiarem através de uma maior compensação.

Segundo Donckels e Frohlich (1991), no seu estudo no contexto das PME's, consideram que as empresas do tipo familiar se distinguem das não familiares pela prática de um sistema interno fechado, com predominância de relacionamentos familiares, gerida internamente e com forte orientação para a aversão ao risco.

Aggarwal e Samwick (1999) e Jensen e Smith (1985) defendem que gestores com menor aversão ao risco preferem uma remuneração com maior peso da componente variável, enquanto que os gestores com maior aversão ao risco tendem a preferir níveis de remuneração assentes numa componente fixa. De modo semelhante, Beatty e Zajac (1994) concluem que as empresas utilizam os sistemas de incentivos para minimizar os conflitos de agência e identificam uma relação inversa entre o nível de incentivos oferecidos aos gestores e o risco atribuído à empresa.

Assim, torna-se pertinente estudar no contexto das PMEs Portuguesas se a utilização de incentivos está associada à aversão ao risco do gestor. Se a aversão ao risco do gestor é maior, é expectável que a utilização de incentivos monetários seja menor, pois os gestores avessos ao risco são menos atraídos para este tipo de contratos. Para compensar a menor utilização de incentivos monetários é de esperar uma maior utilização de incentivos não monetários e de benefícios. Deste modo, surgem as seguintes hipóteses:

H_{5a}: A utilização de incentivos monetários está negativamente associada à aversão ao risco do gestor.

H_{5b}: A utilização de incentivos não monetários está positivamente associada à aversão ao risco do gestor.

H_{5c}: A utilização de benefícios está positivamente associada à aversão ao risco do gestor.

3. Metodologia de investigação e apresentação dos dados

3.1 Método

Método de recolha de informação

O método utilizado para a recolha de dados foi o questionário via *online*, porque como não existiam dados secundários sobre o tema, esta seria a forma mais fácil e rápida para a recolha de dados primários. Segundo Ibert et al (2001), o questionário via *online* é uma forma rápida, económica e facilitadora tanto para o inquirido como para o inquiridor, facilitando assim o trabalho quando se tem de recolher dados primários.

Foram enviados dois questionários, elaborados no âmbito de um projeto de investigação académica. No primeiro recolheram-se dados, sobretudo, sobre as características da empresa e, no segundo, as questões recaíram sobre os incentivos oferecidos aos gestores de PMEs Portuguesas que participaram no primeiro questionário. Como o objeto de estudo deste trabalho tenta relacionar os incentivos oferecidos aos gestores com as características da empresa e a aversão ao risco por parte dos gestores, então serão analisados dados recolhidos nos dois questionários.

Quanto aos questionários referidos anteriormente, estes têm um tempo de realização entre 15 a 20 minutos, sendo que no primeiro foram respondidas 44 questões e, no segundo, 34 questões.

Dados

Os dados referentes à amostra potencial de PME's foram fornecidos pela Informa D&B, empresa que atua em Portugal e Espanha e fornece informações sobre o tecido empresarial de ambos os países. Esta base de dados forneceu informação sobre 34.644 PME's. Do total das 34.644 PME's, conseguiram-se contactar 26.518 com sucesso, 5.037 eram insolventes ou já teriam terminado a atividade e 3.089 não disponibilizam o número de telefone ou endereço eletrónico válido. Das empresas contactadas, houve 922 que não quiseram colaborar no estudo, 1.057 pertenciam a um grupo de empresas cuja empresa principal já teria sido contactada e 1.542 apresentavam endereços eletrónicos incorretos, pelo que se apurou uma amostra final com 22.997 empresas. Desta amostra final, foram obtidas 4.200 respostas, mas apenas 4.192 eram válidas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 18.23%.

No entanto, como o estudo recai sobre os incentivos dos gestores, fez-se uma vasta recolha de informação via telefónica às empresas que já tinham respondido ao primeiro questionário, para saber quantos membros teriam na equipa de gestão (membros do Conselho de Administração, diretores dos diversos departamentos ou gestores) no decorrer do ano 2015 e recolheu-se, sempre que possível, os respetivos emails de cada membro com vista a direcionar o questionário diretamente à pessoa. Sempre que não facultavam o email do membro da equipa de gestão, era solicitado o email geral da empresa ou, ainda, na eventualidade de não terem email, o endereço para enviar o questionário por correio.

O segundo questionário foi enviado durante 2016. Das 4.192 empresas que teriam respostas válidas ao questionário 1, foram obtidos 13.311 nomes e respetivos cargos dos membros da equipa de gestão e, quando possível, os seus emails. No entanto, 137 não estavam dispostos a colaborar no estudo, 1.727 empresas extinguíram ou não foi

possível obter-se o seu contato telefónico nem endereço eletrónico e 1.397 emails foram devolvidos, sendo, portanto, enviados 10.050 questionários com sucesso.

No final, tal como se pode ver pelo anexo 1, obteve-se 1.164 respostas de membros da equipa de gestão que teriam também respondido ao primeiro questionário. Mas, tiveram de se eliminar 410 respostas do primeiro questionário por estarem incompletas, obtendo-se uma amostra intermédia de 754 respostas. De seguida foram retiradas da amostra intermédia 167 respostas ao segundo questionário por também estarem incompletas, sendo ainda excluídas 2 respostas que não cumpriam critérios de coerência entre respostas, terminando-se com uma amostra final de 585 respostas válidas. A taxa de resposta obtida aproxima-se dos 6%.

3.2 Mensuração das variáveis

Variáveis Dependentes

O estudo tem como variáveis dependentes a utilização de incentivos monetários, não monetários e benefícios (incentivoM, incentivoNM e benefícios).

A informação relativa a estas variáveis foi recolhida através do segundo questionário em que se perguntava qual a percentagem da remuneração anual referente ao último exercício económico que é variável, isto é, indexada ao desempenho (incentivoM), pedia-se para selecionarem os benefícios não indexados ao desempenho que a empresa disponibiliza (benefícios) e, ainda, para selecionarem os itens indexados ao desempenho/performance que não têm expressão na remuneração anual mas que são oferecidos pela empresa (incentivoNM).

Variáveis Independentes

As variáveis independentes consideradas para o estudo foram a dimensão, o setor de atividade, o ciclo de vida da empresa, a estratégia e o risco.

A dimensão da empresa foi obtida tendo em conta o logaritmo natural do número de trabalhadores, tal como no estudo de Bouwens e Van Lent (2006), porque a amostra apresenta uma grande heterogeneidade no número de empregado.

Para expressar a relevância do setor de atividade no modelo foi utilizada uma variável dicotómica para cada setor. Por exemplo, a variável assume o valor 1 se estamos perante o setor hoteleiro e restauração e 0 caso contrário, seguindo-se o mesmo raciocínio para os restantes setores. Optou-se por tomar como setor de base de comparação o setor do comércio por grosso.

Quanto ao ciclo de vida da empresa, a mensuração das variáveis teve por base o estudo de Miller e Friesen (1984) que afirmavam que as empresas seguem cinco fases: nascimento (FaseN), crescimento (FaseC), maturidade (FaseM), renascimento (FaseR) e declínio (FaseD). Os inquiridos teriam de escolher a opção que mais se aproximava à realidade da sua empresa tendo em conta a percentagem do crescimento das vendas, a estrutura organizacional, a rendibilidade do negócio, a capacidade de inovação e a duração da empresa. Sendo que a empresa só pode estar numa das fases citadas anteriormente, então para testar as hipóteses levantadas criaram-se variáveis *dummies*, que assumem o valor 1 se a empresa estiver na fase mencionada e 0 caso não esteja, considerando-se a fase de renascimento como base de comparação.

Para recolher dados sobre a estratégia definida pela empresa optou-se por uma questão com 11 itens e a escala de *Likert* com 7 pontos, sendo que o 1 representaria um fator que não tinha influência na gestão da empresa e o 7 um fator com influência máxima, adaptada dos estudos de Chenhall e Langfield-Smith (1998) e Chenhall (2005). Tratando-se de uma variável multi-item, então optou-se por realizar uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) e, à semelhança dos dois autores anteriormente citados, o método de extração dos fatores foi o dos componentes principais e procedeu-se a uma

rotação oblíqua *oblimin*. Para o critério de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* apurou-se um resultado de 0.784, o que permite aferir que os dados são passíveis de serem sujeitos à AFE.

Segundo o critério de *eigenvalue* superior a 1 (o mais utilizado pelos investigadores), obteve-se três fatores. No entanto, verificando-se uma fraca consistência interna num fator, optou-se somente por manter dois fatores: prioridade estratégica de flexibilidade nos produtos/serviços a baixo custo/preço (EstratFCP), estratégia mista que associa itens de diferenciação e itens de baixo custo/preço, e a prioridade estratégica de serviço ao cliente (EstratSC). Tal como se pode verificar no Anexo 5 b), em conjunto, estes dois fatores explicam 47,44% da variância e apresentam através de *alfa cronbach* uma aceitável consistência interna (Nunnally & Bernstein, 1994).

Foi ainda considerada como variável independente o risco assumido pelo gestor e, tendo por base o estudo de Pennings e Smidts (2000) para recolher a informação relativa a esta variável, foram apresentadas três afirmações em que os gestores teriam de escolher uma opção de uma escala de 1 a 7, em que 1 discordaria totalmente com a afirmação e 7 estava completamente de acordo.

Tratando-se de uma variável multi-item, optou-se novamente por realizar uma Análise Fatorial Exploratória (Anexo 5 a) e, à semelhança dos dois autores anteriormente citados, o método de extração dos fatores foi o dos componentes principais. Para o critério de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* apurou-se um resultado de 0.651, o que permite aferir que os dados são passíveis de serem sujeitos à AFE.

Segundo o critério de *eigenvalue* superior a 1 apurou-se apenas um fator e, tal como se pode verificar pelo Anexo 5 a), este fator explica 70,546% da variância e também apresenta, através de *alfa cronbach*, uma aceitável consistência interna (Nunnally & Bernstein, 1994).

Variáveis de Controlo

As variáveis de controlo são variáveis que se relacionam ou interligam com outras do modelo e que o complementam, sendo decisivas para obter as respostas mais fidedignas (Hutchinson & Gul, 2004).

Para o estudo foram consideradas 6 variáveis de controlo, 5 delas relacionadas com as características pessoais do gestor e 1 com as características da própria empresa.

Quanto às características pessoais dos membros da equipa de gestão considerou-se o cargo que ocupa na empresa (diretor geral/administrado (CEO), membro do conselho de administração (CA), administrador financeiro (CFO), diretor financeiro (DFi), diretor comercial (DC), diretor de faturação (DFa), diretor de vendas (DV), diretor de marketing (DM), diretor de logística (DL), diretor de produção (DP), diretor de qualidade (DQ), diretor de recursos humanos (DRH) e outros (O)), porque o cargo desempenhado é uma característica importante para analisar o perfil do participante (Hambrick & Mason, 1984), daí a importância de inserir esta variável no modelo, para que se possa analisar a sua relação com a presença de incentivos. Para analisar esta variável, utilizaram-se *dummies* que assumiam o valor 1 se desempenhava o cargo de CEO e 0 caso contrário, seguindo-se o mesmo raciocínio para os restantes cargos, assumindo-se os “outros” cargos como base de comparação.

Os anos de experiência no cargo (Expcargo) e os anos de experiência profissional (Expprof) do gestor também foram duas variáveis introduzidas no modelo, porque as empresas tendem a dar, cada vez mais, uma especial relevância à experiência profissional do trabalhador e, tal como defende Gibbons e Murphy (1992), é de extrema importância a presença de gestores mais antigos nos quadros da empresa, utilizando os incentivos monetários para os reter.

A variável escolaridade (escolaridade) foi tratada como uma variável dicotómica que assume o valor 1 se o participante tem habilitações ao nível do bacharelato/licenciatura e 0 caso contrário e a idade (idade) do gestor também foi uma variável incluída no modelo pela necessidade de se perceber se a idade influencia os incentivos e benefícios atribuídos. Ortín-Angel e Salas-Fumás (1998) referem no seu estudo que os gestores mais velhos tendem a receber mais bónus para estimular o seu esforço e o bónus recebido pelos gestores aumenta com a sua escolaridade.

O facto de se tratar de uma empresa familiar (Empfamiliar) foi mais uma característica da empresa considerada para a construção do modelo de análise. Segundo a Comissão Europeia (2009) “*Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the decision-making rights mandated by their share capital.*”. Para analisar esta variável utilizou-se uma *dummy* que assume o valor 1 se respondeu no questionário que se trata de uma empresa familiar e 0 caso contrário.

3.3 Modelo de análise

Os incentivos monetários serão analisados através de uma percentagem da remuneração variável anual e, como tal, sendo que esta variável assume um limite inferior (0%) e superior (100%), tratá-la-emos com recurso a uma regressão *Tobit*. As outras duas variáveis dependentes (incentivos não monetários e benefícios) serão analisadas com recurso a uma *Binomial Negativa*, pois tratam-se de variáveis de contagem.

É de salientar que, apesar de não terem sido formuladas hipóteses para todos os tipos de incentivos, optou-se por fazer um modelo comum para todos, de modo a permitir a comparação entre eles.

Assim, para testar as hipóteses recorreu-se ao programa STATA 13.1 e foram considerados os seguintes três modelos:

$$(1) \text{ incentivo}M = \alpha_0 + \beta_1 \ln(\text{dimensão})_i + \sum \beta_j \text{SetorAtividade} + \sum \delta_j \text{CicloVida}$$

$$+ \sum \eta_j \text{EstratégiaEmpresa} + \varphi_j \text{AversãoRisco} + \sum \mu_j \text{controlo}_i + \varepsilon_i$$

$$(2) \text{ incentivo}NM = \alpha_0 + \beta_1 \ln(\text{dimensão})_i + \sum \beta_j \text{SetorAtividade} + \sum \delta_j \text{CicloVida}$$

$$+ \sum \eta_j \text{EstratégiaEmpresa} + \varphi_j \text{AversãoRisco} + \sum \mu_j \text{controlo}_i + \varepsilon_i$$

$$(3) \text{ benefícios} = \alpha_0 + \beta_1 \ln(\text{dimensão})_i + \sum \beta_j \text{SetorAtividade} + \sum \delta_j \text{CicloVida}$$

$$+ \sum \eta_j \text{EstratégiaEmpresa} + \varphi_j \text{AversãoRisco} + \sum \mu_j \text{controlo}_i + \varepsilon_i$$

4. Análise empírica e discussão de resultados

Nesta secção, primeiramente iremos apresentar os resultados da caracterização dos participantes e respetivas empresas e, de seguida, os principais resultados e testes de robustez.

Quanto aos participantes, através do Anexo 3, verifica-se que 28.55% dos participantes da amostra são mulheres e 71.45% são homens. A idade média dos homens é de 46.60 anos, sendo superior à que se apurou nas mulheres da amostra (41.58 anos). Na formação académica, tanto os homens como as mulheres, frequentaram predominantemente o ensino superior, mas os homens têm uma média de anos de experiência profissional e experiência no cargo que ocupam mais elevada que as mulheres. Quanto ao cargo ocupado pelos participantes, ainda que uma pessoa possa ser diretor(a) de vários departamentos, verifica-se que grande parte dos participantes do sexo masculino é Diretor Geral/CEO da empresa e, curiosamente, o departamento em que as mulheres têm maior expressão é no financeiro, seguindo-se os recursos humanos. Analisando, por fim, o país de origem, cerca de 95% dos participantes pertencem à

União Europeia, sendo que cerca de 92% têm origem portuguesa, e apenas 5% têm origem fora da União Europeia.

Observando-se o Anexo 4, pode-se caracterizar as empresas da amostra. A amostra final é constituída por 445 empresa, das quais 286 são empresas familiares e 159 são não familiares. Relativamente à dimensão das empresas, obteve-se na amostra 266 empresas pequenas (com menos de 50 trabalhadores) e 179 empresas médias (com menos de 250 trabalhadores e mais de 49), sendo que, em média, as empresas pequenas têm 22.25 trabalhadores e as médias empresas 113.38 trabalhadores.

A estatística descritiva é apresentada no Anexo 6. O número de observações varia consoante estejamos a tratar de respostas relativas à empresa (questionário 1) ou ao gestor participante (questionário 2), porque para a mesma empresa pode surgir uma observação ou várias por parte dos membros da equipa de gestão. A título de exemplo, obteve-se 445 observações para a dimensão da empresa e 585 quanto à aversão ao risco por parte do membro da equipa de gestão. No que diz respeito às variáveis dependentes verifica-se que, em média, a percentagem do incentivo no total da remuneração é 14.89%, a quantidade de incentivos não monetários oferecidos é, em média, 4.33 e os benefícios 5.33 (em média). Quanto às prioridades estratégicas, a estratégia de serviço ao cliente apresenta uma média elevada (5.59), ao contrário da estratégia de flexibilidade nos produtos/serviços a baixo custo/preço, que apresenta um valor mais baixo (4.86). Para apurar a médias da aversão ao risco do gestor, fez-se primeiramente a médias das três respostas dadas pelos participantes, e verifica-se que estamos perante uma média elevada, o que nos indica que os gestores concordam um pouco com as afirmações do questionário. A média apurada foi de 5.2 numa escala de Linkert que vai de 1 a 7.

Como se pode verificar pelo Anexo 6, o setor automóvel e o retalho apresentam poucas observações e, como tal, decidiu-se agregá-los, CAE 45 e 47, de acordo com a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE), Revisão 3. O mesmo se vai proceder com o setor hoteleiro e da restauração, tendo-se em conta a seção I e, quanto ao setor informático, optou-se por testar o impacto de toda a seção J.

No Anexo 7 encontra-se a matriz de correlações. Pode-se constatar que o coeficiente de correlação entre a estratégia de flexibilidade nos produtos/serviços a baixo custo/preço e a estratégia de serviço aos clientes é positivo e estatisticamente significativo a 1% e, tanto os benefícios como o logaritmo natural da dimensão, apresentam coeficientes de correlação positivos e significativos a 1% e 5% com os incentivos não monetários. É de salientar que, a matriz de correlação pode induzir em erro porque foram usadas todas as observações e algumas não são independentes, pois provêm da mesma empresa.

Por fim, para analisar as hipóteses inicialmente traçadas, foi feita uma análise de regressão para cada um dos três modelos e utilizou-se a opção *cluster dos standards errors* por empresa uma vez que para cada empresa pode haver mais do que um respondente no 2º questionário. Para testar as hipóteses apresentam-se na Tabela III os resultados com e sem as variáveis de controlo.

No entanto, como teste de robustez fez-se um teste de multicolinearidade cujo principal objetivo é apurar se as variáveis do modelo são fortemente correlacionadas. Um elevado valor de correlação origina variações nos resultados do modelo, em termos de coeficientes, e pode conduzir a interpretações erradas. Primeiramente apurou-se os *VIFs* para as variáveis independentes e nenhuma se encontrava acima do valor 10, o que nos indicou que não existiam variáveis independentes com elevada correlação (Auzair & Langfield-Smith, 2005). De seguida, ao aplicar o mesmo teste com as variáveis de

controlo no modelo (Anexo 8), verificou-se um valor acima de 10 para a *Expprof*. Assim sendo, retirou-se esta variável dos três modelos e apuraram-se novamente os resultados.

Para o modelo (1), que procurava estudar a relação entre os incentivos monetários e as variáveis independentes e de controlo, analisaram-se os resultados da regressão *censored Tobit*, uma vez que a variável dependente tem um limite mínimo de 0 e um limite máximo de 100%.

O modelo sem variáveis de controlo (Tabela III, Coluna 1) apresenta um *p-value* de 0.20, o que nos indica que o modelo não é estatisticamente significativo, não se rejeitando a nulidade conjunta dos coeficientes a 5%. O modelo mostra que, sem as variáveis de controlo, as variáveis *OutrosSetores* e *FaseN* são estatisticamente significativas a 5% e 1%. Estes resultados permitem suportar H_{3a} . Incluindo-se as variáveis de controlo no modelo (Tabela III, Coluna 2), o modelo considera-se estatisticamente significativo a 5%, rejeitando-se a nulidade conjunta dos coeficientes

O coeficiente *OutrosSetores* mantém-se estatisticamente significativo a 5% e a *ITransformadora* é significativa a 10%, estabelecendo-se uma relação negativa entre as duas variáveis consideradas anteriormente e a utilização de incentivos monetários.

Também se pode verificar que a *FaseN* e *Expcargo* são variáveis significativas a 10%, assumindo-se uma relação positiva com a utilização de incentivos monetários. A *Escolaridade* é outra variável de controlo significativa a 5% no modelo, sendo que a relação é negativa. Ou seja, veio a demonstrar que a *Escolaridade* influencia negativamente a atribuição de incentivos monetários. Por fim, ainda se pode afirmar que a variável *idade* estabelece uma relação negativa com os incentivos e o coeficiente é significativo a 1%.

Tabela III - Resultado das regressões

Variável	(1) Tobit- incentivoM		(2) Binomial Negative - incentivoNM		(3) Binomial Negative - benefícios	
	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5	Coluna 6
<i>Ln(dimensão)</i>	0.41 (1.96)	1.17 (2.10)	0.09** (0.03)	0.08** (0.04)	0.02 (0.03)	0.04 (0.03)
<i>OutrosSetores</i>	-11.43** (5.71)	-12.97** (5.68)	-0.10 (0.09)	-0.11 (0.10)	-0.05 (0.07)	-0.11 (0.07)
<i>AlInformaçãoComunicação</i>	-4.92 (6.25)	-6.14 (6.34)	-0.14 (0.15)	-0.15 (0.15)	-0.01 (0.10)	-0.07 (0.09)
<i>RetalhoSAuto</i>	0.76 (8.29)	-2.43 (7.98)	-0.08 (0.13)	-0.09 (0.14)	0.11 (0.09)	0.08 (0.09)
<i>ITransformadora</i>	-5.98 (4.74)	-8.03* (4.79)	-0.22** (0.09)	-0.23*** (0.09)	-0.25*** (0.07)	-0.26*** (0.06)
<i>SHoteleiroRestauração</i>	3.57 (12.27)	3.41 (13.16)	0.06 (0.15)	0.11 (0.15)	0.20 (0.18)	0.21 (0.17)
<i>FaseN</i>	27.35*** (9.48)	21.11* (10.81)	-0.03 (0.35)	0.02 (0.39)	-0.30 (0.24)	-0.28 (0.25)
<i>FaseC</i>	8.49 (7.28)	10.98 (7.55)	0.10 (0.16)	0.16 (0.16)	-0.15 (0.10)	-0.12 (0.10)
<i>FaseM</i>	6.70 (5.34)	7.05 (5.46)	0.07 (0.13)	0.10 (0.13)	-0.03 (0.09)	0.002 (0.08)
<i>FaseD</i>	5.53 (6.41)	5.43 (6.70)	0.001 (0.14)	0.03 (0.15)	-0.29*** (0.10)	-0.24*** (0.10)
<i>EstratFCP</i>	0.79 (1.95)	0.90 (1.95)	-0.02 (0.03)	-0.02 (0.04)	0.01 (0.03)	0.02 (0.03)
<i>EstratSC</i>	2.37 (2.04)	2.16 (2.06)	0.03 (0.04)	0.03 (0.04)	0.02 (0.03)	0.02 (0.03)
<i>AversãoRisco</i>	1.86 (1.41)	1.66 (1.39)	0.04* .0260854	0.05* (0.03)	0.03 (0.02)	0.01 (0.02)
<i>Cargos</i>	não	F (12,555) = 2.62 Prob > F = 0.0021	não	F (12,555) = 2.62 Prob > F = 0.0021	não	F (12,555) = 2.62 Prob > F = 0.0021
<i>Expcargo</i>	não	0.51* (0.30)	não	0.00 (0.01)	não	.00 (.00)
<i>Expprof</i>	não	não	não	não	não	não
<i>Escolaridade</i>	não	-12.49** (5.07)	não	0.14 (0.10)	não	0.01 (0.07)
<i>Idade</i>	não	-0.69*** (0.25)	não	-0.002 (0.01)	não	0.00 (0.00)
<i>Empfamiliar</i>	não	-4.54 (3.82)	não	-0.03 (0.07)	não	-0.16*** (0.05)
N	585	585	N 585	585	585	585
F(X, Y)	F(13, 572) = 1.32	F(29, 556) = 1.54	Wald chi2 21.73	40.87	52.33	100.81
Prob > F	0.20	0.04	Prob > chi2 0.06	0.07	0.00	0.00
Pseudo R2	0.00	0.01	Pseudo R2 0.01	0.01	0.02	0.04

Nota: os coeficientes significativos estão assinalados de acordo com o nível de significância: *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$. Os valores entre os parêntesis são os erros padrão. A constante foi incluída, mas não reportada.

Os coeficientes dos cargos são conjuntamente significativos no modelo, anulando-se a hipótese que defendia a sua nulidade conjunta. O Anexo 10, mostra os resultados relativamente aos coeficientes dos cargos e pode-se verificar que a variável Dfa é significativa a 5%, sendo o coeficiente da variável negativo.

Para testar o modelo (2), relação entre os incentivos não monetários e as variáveis independentes, analisaram-se os resultados da regressão *Negative Binomial* que são apresentados na Tabela III. O modelo em análise, sem variáveis de controlo (Tabela III, Coluna 3), apresenta um *p-value* de 0.06, pelo que, a 5%, não se rejeita a nulidade conjunta dos coeficientes, mas a 10% o modelo assume-se como significativo. Neste modelo o logaritmo da dimensão é estatisticamente significativo a 5% e o coeficiente é positivo, aceitando-se por isso a H_{1b} , que defendia uma associação positiva entre a dimensão da empresa e a atribuição de incentivos não monetários. A variável ITransformadora também é estatisticamente significativa a 5%, sendo a relação entre incentivoNM e este setor negativa. A aversão ao risco do gestor também é uma variável significativa, e aceita-se a hipótese H_{5b} , que defendia uma relação positiva entre estas duas variáveis. Se incluirmos as variáveis de controlo no modelo (Tabela III, Coluna 4), apura-se o mesmo resultado para $\ln(\text{dimensão})$ e aversão ao risco. A ITransformadora continua a ser estatisticamente significativa, mas a 1%, mantendo-se o mesmo sinal no coeficiente. Quanto às variáveis de controlo, a variável DL é significativa a 5% (apesar de não se indicar esta informação na tabela III, ela foi apurada e apresenta-se no Anexo 10), sendo o coeficiente positivo.

Por fim, para testar o modelo (3), que estuda a relação entre os benefícios e as

variáveis independentes analisaram-se os resultados da regressão *Negative Binomial* que são apresentados na Tabela III. O modelo em análise, sem variáveis de controlo, apresenta um *p-value* de 0.00, pelo que a 5% se rejeita a nulidade conjunta dos coeficientes, o modelo assume-se como significativo. Pela Tabela III (Coluna 5) verifica-se que a ITransformadora e FaseD são estatisticamente significativas a 1%, sendo o coeficiente das variáveis negativo, logo aceita-se H_{3f} .

Pelo modelo com variáveis de controlo (Tabela III, Coluna 6), tira-se a mesma conclusão relativamente às variáveis ITransformadora e FaseD. No entanto, pode-se ainda concluir que a variável Empfamiliar é significativa a 1% e o coeficiente é negativo e que, quanto aos cargos, as variáveis CEO e DC são estatisticamente significativas a 1% e os coeficientes são positivos. A variável DP também assume um coeficiente positivo, mas é estatisticamente a 10%.

Por fim, ainda se fez um último teste de robustez (Anexo 9) de modo a considerar as prioridades estratégicas de acordo com a literatura (Chenhall, 2005) e não os resultados obtidos na AFE deste estudo, que não são consistentes com o artigo original. Chenhall (2005) definiu três prioridades estratégicas: Entrega/Serviço, Flexibilidade e Baixo Custo/Preço. Analisando-se o impacto destas três estratégias na utilização de incentivos, verifica-se que nenhuma das estratégias definidas é estatisticamente significativa nos modelos. Desta forma, os não resultados obtidos para a variável estratégia não se devem a uma má operacionalização da variável neste estudo.

5. Conclusão

Este trabalho analisa a utilização de incentivos monetários, incentivos não monetários e benefícios nas PMEs portuguesas. Este tema é inovador devido à escassez de estudos aplicados à realidade portuguesa, e ainda mais invulgar por se ter debruçado em PMEs e sobre a utilização de incentivos e benefícios nestas empresas.

Os resultados mostram que a utilização de incentivos monetários é menor na Indústria Transformadora, no cargo de Diretor de Faturação e com o aumento da idade. Contrariamente, os incentivos monetários são mais utilizados na fase de nascimento do ciclo de vida das empresas e aumentam com os anos de experiência no cargo dos gestores. Por sua vez, a utilização de incentivos não monetários está positivamente associada à dimensão da empresa, à aversão ao risco por parte dos gestores e ao cargo de Diretor de Logística. Adicionalmente, este tipo de incentivos é menos utilizado na Indústria Transformadora. Finalmente, a utilização de benefícios é menor na Indústria Transformadora, na fase de declínio do ciclo de vida das empresas e nas empresas familiares, sendo os benefícios mais utilizados nos cargos de Diretor Geral/Presidente do Conselho de Administração, Diretor Comercial e Diretor de Produção.

Assim, os resultados são consistentes com a literatura anterior no que se refere à importância da função (Hambrick & Mason, 1984), características demográficas (Gibbons & Murphy, 1992; Ortín-Angel & Salas-Fumás (1998), e fase do ciclo de vida da empresa (Miller & Friensen, 1984) na atribuição de incentivos

Como limitação ao estudo, pode-se salientar o método utilizado para a recolha de informação (dois questionários), um método com algumas limitações conhecidas e referenciadas (Van der Stede et al, 2007). Para utilizar este método há que ter em conta algumas medidas que evitem alguns erros e falta de qualidade das respostas. Foi a pensar na melhor recolha de dados que foram feitos, por exemplo, pré-testes dos questionários e incentivos à participação. Outra limitação prende-se com o facto de se ter utilizado uma estratégia mista que resultou da AFE, com fatores tanto de diferenciação de produto como de liderança pelos custos. Nas hipóteses traçadas inicialmente pretendia-se testar a relação dessas duas estratégias em separado com a utilização de incentivos, mas pela AFE obteve-se dois fatores que vieram a originar uma

estratégia mista, e os resultados mostram a não significância estatística destes coeficientes. Contudo, os testes de robustez mostram que os resultados não são influenciados por esse facto. Outra limitação do estudo prende-se com a não consideração de potenciais interações entre as variáveis independentes (por exemplo, entre ciclo de vida e estratégia) e as variáveis dependentes (por exemplo, efeitos de complementaridade ou substituição entre a utilização de incentivos monetário e os não monetários).

Futuramente, tendo sido o objeto de estudo as pequenas e médias empresas portuguesas, o estudo poderia ser realizado com grandes empresas portuguesas ou aplica-lo noutra país da União Europeia. O mesmo estudo poderia ainda ser aplicado aos restantes trabalhadores das pequenas e médias empresas portuguesas. Também futuramente se poderia fazer o mesmo estudo considerando interações entre as variáveis dependentes, bem como entre as variáveis independentes, pois neste estudo apenas foi testada a relação das variáveis independentes com cada variável dependente individualmente.

Referências bibliográficas

- Aggarwal, R. K. e Samwick, A. A. (1999). The Other Side of the Trade-Off: The Impact of Risk on Executive Compensation. *Journal of Political Economy* (107), 65-105.
- Ang, J. S. (1991). Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management. *Journal of Small Business Finance* 1(1), 1-13.
- Auzair, S. e Langfield-Smith, K. (2005). The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research* 16 (4), 399-421.
- Balkin, D. B. e Gomez-Mejia, L. R. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal* 8 (2), 169-182.
- Balsam, S., Fernando, G. e Tripathy, A. (2011). The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. *Journal of Business Research* 64 (2), 187-193.
- Basu, S. (1997). The Conservatism Principle and the Asymmetric Timeliness of Earnings. *Journal of Accounting and Economics* 24(1), 3-37.
- Beatty, R.P e Zajac, E.J (1994). Managerial Incentives, Monitoring, and Risk Bearing: A Study of Executive Compensation, Ownership, and Board Structure in Initial Public Offerings. *Administrative Science Quarterly* 39(2), 313-335.
- Bouwens, J. e Van Lent, L. (2006). Performance measure properties and the effect of incentive contracts. *Journal of Management Accounting* 18 (1), 55-75.
- Bushman, R. M., Indjejikian, R. J. e Smith, A. (1996). CEO compensation: The role of individual performance evaluation. *Journal of Accounting and Economics* 21 (2), 161-193.
- Calmic, I. (2012). A utilização dos incentivos financeiros nas PMEs portuguesas. *Tese de mestrado*. Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 2ª Ed. Lisboa: Dom Quixote
- Chebileva, O. (2015). A utilização de métricas não financeiras na avaliação da performance dos gestores de PME's. *Tese de mestrado*. Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 30(5), 395-422.
- Chenhall, R. H. e Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society* 23(3), 243-264.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*, 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. California, Editora Campus
- Cline, R. S., Rach, L., Landry, J. A. e Davidson, L. (1997). *Hospitality 2000 - The People Arthur Andersen*. New York: Arthur Andersen.
- Comissão Europeia (2009). Final Report of the Expert Group – Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks. Policy Measures and Existing Studies.

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

Chen, Y. e Jermias, J. (2014). Business strategy, executive compensation and firm performance. *Accounting and Finance* 54 (1), 113-134.

Crifo, P. e Diaye, M (2011). *The Composition of Compensation Policy: From Cash to Fringe Benefits. Annals of Economics and Statistics* (101-102), 307-326.

Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Deng, X. e Gao, H. (2013). Nonmonetary Benefits, Quality of Life, and Executive Compensation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 48(1), 197-218.

Diogo, G. (2013). Performance e características demográficas dos gestores nos incentivos monetários recebidos nas PME's em Portugal. *Tese de mestrado*. Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão.

Donckels, R. e Frolich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review* 4(2), 149-160.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory – An assessment and review. *Academy of Management Review* 14(1), 57-74.

European Commission's Directorate-General for Enterprise and Industry (2009).

Final report of the expert group. Overview of Family-Business-Relevant Issues:

Research, networks, policy measures and existing studies. [Em linha]. Disponível em :

<http://ec.europa.eu> [Acesso em: 2016/10/10].

Fama, E. F. e Jensen, M. C. (1985). Organizational Forms and Investment Decisions. *Journal of Financial Economics* 14(1), 101-119.

Feltham, G. e J. Xie (1994). Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations. *The Accounting Review* 69(3), 429-453.

Gabinete de Estratégia e Planeamento (2015). Estatísticas em Síntese. [Em linha]. Disponível em:

http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/remuneracoes/igdt_042015sint.pdf [Acesso em: 2016/10/10].

Galbraith, C. e Schendel, D. (1983). An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal* 4(2), 153-173.

GEP/MTSSS e GEE/MEc (2016). PORDATA [Base Dados]. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Ganho+m%C3%A9dio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3mica-377>

Gibbons, R. e Murphy K. J. (1992). Optimal incentives contracts in the presence of career concerns: Theory and evidence. *The Journal of Political Economy* 100 (3), 468-505.

Gupta, K. A. e Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal* 27 (1), 25-41.

Gupta, N. e Shaw, J. D (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review* 24 (1), 1-4.

Hambrick, D. e Phyllis, M. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review* 9(2), 193-206.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 40(1), 53-62.

Hutchinson, M. e Gul, F. A. (2004). Investment opportunity set, corporate governance practices and firm performance. *Journal of Corporate Finance* 10 (4), 595-614.

INE (2007). Classificação Portuguesa das Actividades Económicas - Revisão 3. [Em linha]. Disponível em: https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf [Acesso em: 2016/10/10].

INE (2015). PORDATA [Base Dados]. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>.

Ibert, J., Baumard, P., Donada, C. e Xuereb, J. M. (2001). *Doing Management Research: A Comprehensive Guide* by Raymond-Alain Thiartard, 1ª Ed. London: SAGE Publications.

Jensen, M. e Zimmerman, J. (1985). Management compensation and the managerial labor market. *Journal of Accounting and Economics* 7 (1-3), 3-9.

Jensen, M. e Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4), 305-360.

Jensen, M. C. e Smith C.(1985). Stockholders, Managers and Creditor Interests: Applications of Agency Theory. *SSRN Electronic Journal* 1(1), 1-45.

Jensen, M. C. e Murphy, K. J. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentivos. *Journal of Political Economy* 98 (2), 225-264.

Langevin, P. e Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours?. *European Management Journal* 31(3), 209-222.

Li, Q. (2015). The discussion of theory review and practice on enterprise executives incentive. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 3 (1), 51-55.

Marques, A. (2012). Performance e risco na explicação da remuneração dos administradores executivos em Portugal. *Tese de mestrado*. Porto Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.

Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A. e Zheng, L. (2003). Disciplinary Constraints on the Advancement of Knowledge: The Case of Organizational Incentive Systems. *Accounting, Organizations and Society* 28(2-3), 251-286.

Mercer (2015). Total Compensation Portugal 2015. [Em linha]. Disponível em: <http://www.mercer.pt/newsroom/Mercer-Total-Compensation-Portugal-2015.html> [Acesso em: 2016/10/10].

Mercer (2015). Total Compensation High-Tech/Telecommunication Portugal. [Em linha]. Disponível em: <http://www.mercer.pt/newsroom/estudo-mercerc-total-compensation-hi-tech-telecommunications-portugal-2015.html> [Acesso em: 2016/10/13].

Miller, D. e Friesen, P. H. (1984) A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science* 30 (10), 1161-1182.

Mitchell, F. e Reid, G. 2000. Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. *Management Accounting Research* 11 (4), 385-390.

Nunnally, J. C. e Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3ª Ed.. New York: McGraw Hill, Inc.

Ortín, Ángel, P. e Salas, Fumás, V. (1998). Agency Theory and Internal Labor Market Explanations of Bonus Payments: Empirical Evidence from Spanish Firms. *Journal of Economics & Management Strategy* 7 (4), 573-613.

Pennings, J e Smidts, A. (2000). Assessing the Construct Validity of Risk Attitude. *Management Science* 46 (10), 1337-1348.

Pfeffer, J. 1982. *Organization and organizations theory*. Boston: Pittman.

Porter, M (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Proença, B. (2013). *Um exército de PME de excelência*. [Em linha]. Disponível em: <http://economico.sapo.pt/public/uploads/printcovers/pme2013.pdf> [Acesso em: 2016/10/10].

Recomendação n.º 2003/361/CE, da Comissão Europeia, de 6 de Maio.

Shleifer, A. e Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance* 52(2), 737-783.

Ryan, N. (2013). Reward schemes for employees and management. [Em linha]. Disponível em: http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa_jan13_p5_reward_a.pdf [Acesso em: 2016/10/14].

Sloan, R. (1993). Accounting earnings and top executive compensation. *Journal of Accounting and Economics* 16 (1-3), 55-100.

Van Der Stede, W. A., Young, S. M. e Chen, C. X. (2007). Doing management accounting survey research. In: C. S. Champman, A. G. Hopwood and M. D. Shields (Eds), *Handbook of Management Accounting Research*. Oxford: Elsevier, pp. 445-478.

Anexos

Anexo 1 - Questionários

Questionários	N
Amostra inicial de diretores/gestores das empresas que responderam ao Q1	13311
Não estavam interessados na participação deste estudo	137
Empresas extintas, contacto telefónico inexistente ou inválido, sem dados disponíveis na internet	1727
Emails devolvidos	1397
Amostra final (questionários enviados com sucesso)	10050

*Das 4 192 empresas do questionário 1, foram obtidos os nomes/cargos dos membros da equipa de gestão e, quando possível, os seus emails).

Anexo 2 - Seleção da Amostra

Seleção da amostra	N
<i>Nº de questionários respondidos</i>	1164
<i>Nº de questionários incompletos ¹⁾</i>	410
<i>Amostra Intermédia ²⁾</i>	754
<i>Nº de questionários incompletos ³⁾</i>	167
<i>Nº de questionários excluídos devido a respostas inválidas ⁴⁾</i>	-2
<i>Amostra final</i>	585

- 1) Relativamente ao 1º questionário
- 2) Após a remoção dos questionários incompletos do 1º questionário
- 3) Relativamente ao 2º questionário
- 4) Um dos questionários foi excluído porque o autor teria respondido que a sua idade seria 60 anos e tinha 70 de experiência profissional e o outro foi excluído porque não foi respondido por um membro da equipa de gestão (caixeiro)

Anexo 3 - Caracterização dos Participantes

Género	País de Origem				Formação académica		
	N	%	UE	Fora da UE	Idade média	≤ 12° ano	>12° ano
<i>Feminino</i>	167	28,55%	553	32	41,58	23	144
<i>Masculino</i>	418	71,45%			46,60	90	328
Total	585	100%	553	32			

* Sendo que 539 nasceram em Portugal

Cargo

Género	DG/	VG												Média de	Média de
	CEO	/CA	Admin.	DFi	DC	DFa	DV	DM	DL	DP	DQ	DRH	Outro	Anos de	anos de
														Experiência	Experiência
														no Cargo*	Profissional*
<i>Feminino</i>	18	12	12	47	5	3	3	13	2	9	21	33	37	10,81	18,7
<i>Masculino</i>	164	37	24	74	44	5	11	11	10	31	13	16	63	14,07	24,46
Total	182	49	36	121	49	8	14	24	12	40	34	49	100		

*em anos

Anexo 4 - Caracterização da Empresa

Tipo de empresa		Dimensão		Número médio de trabalhadores	
Familiar	Não Familiar	Pequena ¹⁾	Média ²⁾	Pequena ¹⁾	Média ²⁾
286	159	266	179	22,25	113,38

*Na amostra há 445 empresas

1) Menos de 50 trabalhadores

2) Menos de 250 trabalhadores

*Anexo 5 - Análise Fatorial Exploratória***a) Risco**

	Componente	Comunalidade
<i>Aversão ao Risco</i>	1	
Na minha vida profissional estou disposto a correr riscos de modo a conseguir um maior rendimento.	0.898	0.807
Estou disposto a correr riscos de modo a obter uma remuneração anual mais elevada.	0,85	0.722
Gosto de assumir riscos	0.766	0.587
<i>Eigenvalue</i>	2.116	
<i>Alpha Cronbach</i>	0.789	
<i>% da variância</i>	70.546%	

Método de extração: Análise do Componente principal a 1 componentes extraídos.

Teste de KMO e Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0.651
Teste de esfericidade de Barlett	Qui-quadrado aproximado	584.611
	Df	3
	Sig.	0

b) Estratégia

	Componente		Comunalidade
	1	2	
1. Flexibilidade nos produtos/serviços a baixo custo/preço			
Personalizar os produtos e serviços às necessidades dos clientes	0,481	0,631	0,464
Fazer alterações rápidas no volume e/ou no <i>mix</i> de produtos/serviços	0,517	0,6	0,456
Promover alterações no design e introduzir rapidamente novos produtos/serviços	0,36	0,762	0,585
Oferecer produtos/serviços com características únicas	0,385	0,697	0,501
Proporcionar preços baixos	0,017	0,486	0,27
Reduzir os custos de produção	0,26	0,535	0,289
2. Serviço aos clientes			
Comprometer-me com prazos de entrega fiáveis	0,868	0,246	0,762
Providenciar entregas rápidas	0,843	0,205	0,728
Disponibilidade do produto/serviço	0,611	0,473	0,439
Prestar um serviço e apoio pós-venda eficaz	0,612	0,381	0,399
Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade	0,559	0,318	0,324
Eigenvalue	4.010	1.208	
Alpha Cronbach	0.760	0.708	
% da variância	36.455	10.984	

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Oblimin com normalização de Kaiser.

Teste de KMO e Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem	0.784	
Teste de esfericidade de Barlett	Qui-quadrado aproximado	1536,907
	Df	55
	Sig.	0

Anexo 6 - Descrição das Variáveis

<i>Descrição das Variáveis</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>N</i>	<i>Mín</i>	<i>Máx</i>	<i>Média/Proporção</i>	<i>D. Padrão</i>
<i>Percentagem do Incentivo no total da remuneração</i>	incentivoM	585	0	100	14.89	23.86
<i>Incentivos Não Monetários</i>	incentivoNM	585	0	14	4.33	3.13
<i>Benefícios</i>	benefícios	585	0	19	5.33	2.95
<i>Dimensão da Empresa em Ln (Número de Trabalhadores)</i>	ln(dimensão)	445	2.30	5.51	3,64	0.93
<i>Fase de Nascimento da Empresa</i>	FaseN	6	0	1	0.013	n.a
<i>Fase de Crescimento da Empresa</i>	FaseC	57	0	1	0.13	n.a
<i>Fase de Maturidade da Empresa</i>	FaseM	254	0	1	0.57	n.a
<i>Fase de Declínio da Empresa</i>	FaseD	92	0	1	0.21	n.a
<i>Setor Hoteleiro</i>	SHoteleiro	10	0	1	0.02	n.a
<i>Setor da Informática</i>	SInformática	22	0	1	0.05	n.a
<i>Setor Automóvel</i>	SAuto	2	0	1	0.004	n.a
<i>Retalho</i>	Retalho	36	0	1	0.08	n.a
<i>Setor Restauração</i>	SRestauração	3	0	1	0.007	n.a
<i>Indústria Transformadora</i>	ITransformadora	166	0	1	0.37	n.a
<i>Atividades de Informação e Comunicação</i>	AInformaçãoComunicação	32	0	1	0.07	n.a
<i>Comércio por Grosso</i>	CGrosso	81	0	1	0.18	n.a
<i>Prioridade estratégica de serviço ao cliente</i>	EstratSC	445	1	7	5.59	1.09
<i>Prioridade estratégica de flexibilidade nos produtos/serviços a baixo custo/preço</i>	EstratFCP	445	1	7	4.86	1.12
<i>Aversão ao Risco pelo Membro da Equipa de Gestão</i>	AversãoRisco	585	1	7	5.23	1.23
<i>Anos de experiência no cargo</i>	Expcargo	585	0.5	52	13.07	8.44
<i>Anos de experiência profissional</i>	Expprof	585	2	56	22.81	9.74
<i>Escolaridade do membro de gestão</i>	Escolaridade	585	0	1	1	n.a
<i>Idade do membro de gestão</i>	Idade	585	25	72	45.17	9.12
<i>Empresa do tipo familiar</i>	Empfamiliar	445	0	1	1	n.a

n.a = não aplicável

Anexo 7 - Coeficientes de Correlação de Pearson

	incentivoM	incentivoNM	benefícios	Ln (dimensão)	EstratFCP	EstratSC	AversãoRisco	Expcargo	Expprof	Idade
<i>incentivoM</i>	1									
<i>incentivoNM</i>	0,074	1								
<i>benefícios</i>	0,078	0,337**	1							
<i>Ln (dimensão)</i>	-0,033	0,093*	0,013	1						
<i>EstratFCP</i>	0,072	-0,022	0,021	-0,075	1					
<i>EstratSC</i>	0,074	0,014	0,037	-0,079	0,574**	1				
<i>AversãoRisco</i>	0,065	0,062	0,063	-0,069	-0,008	- 0,067	1			
<i>Expcargo</i>	0,068	-0,031	-0,025	- 0,154**	0,085*	0,121**	-0,072	1		
<i>Expprof</i>	0,025	-0,031	0,024	-0,108**	0,009	0,037	-0,063	0,689**	1	
<i>Idade</i>	-0,029	-0,045	-0,018	-0,063	0,018	0,034	-0,06	0,672**	0,937**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Anexo 8 - Apuramento dos VIFs

Variável	VIF	1/VIF
<i>Expprof</i>	10.42	0.096001
<i>Idade</i>	9.60	0.104173
<i>FaseM</i>	3.67	0.272437
<i>FaseD</i>	3.12	0.320271
<i>FaseC</i>	2.38	0.419351
<i>Expcargo</i>	2.17	0.461011
<i>ITransformadora</i>	2.09	0.478693
<i>OutrosSetores</i>	1.97	0.508034
<i>EstratSC</i>	1.59	0.628354
<i>CEO</i>	1.58	0.632119
<i>EstratFCP</i>	1.56	0.640573
<i>RetalhoSAuto</i>	1.42	0.705870
<i>AInformaçãoComunicação</i>	1.38	0.726285
<i>Ln(dimensão)</i>	1.36	0.736367
<i>Escolaridade</i>	1.35	0.739760
<i>DV</i>	1.27	0.788629
<i>Dfi</i>	1.25	0.802050
<i>SHoteleiroRestauracao</i>	1.24	0.804168
<i>FaseN</i>	1.24	0.808055
<i>DM</i>	1.19	0.841738
<i>Empfamiliar</i>	1.17	0.854589
<i>CA</i>	1.15	0.867788
<i>DC</i>	1.15	0.869925
<i>Dfa</i>	1.14	0.874145
<i>DRH</i>	1.14	0.875248
<i>DQ</i>	1.14	0.875458
<i>DP</i>	1.13	0.885912
<i>DL</i>	1.11	0.904929
<i>CFO</i>	1.08	0.927971
<i>AversãoRisco</i>	1.06	0.940183
MÉDIA VIF	2.10	

Anexo 9 – Teste de Robustez

	(1) Tobit- incentivoM	(2) Binomial Negative - incentivoNM	(3) Binomial Negative - benefícios
Variável	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3
<i>Ln(dimensão)</i>	0.97 (2,09)	0.07* (0.04)	0.04 (0.03)
<i>OutrosSetores</i>	-11.87** (5.68)	-0.11 (0.10)	-0.09 (0.07)
<i>AInformaçãoComunicação</i>	-7.47 (6.45)	-0.16 (0.15)	-0.09 (0.09)
<i>RetalhoSAuto</i>	-2.15 (7.80)	-0.09 (0.14)	0.09 (0.09)
<i>ITtransformadora</i>	-7.65 (4.78)	-0.23*** (0.09)	-0.26*** (0.06)
<i>SHoteleiroRestauração</i>	2.90 13.62	0.11 (0.15)	0.20 (0.17)
<i>FaseN</i>	19.95* (10.85)	0.02 (0.39)	-0.30 (0.24)
<i>FaseC</i>	12.18 (7.59)	0.16 (0.16)	-0.10 (0.10)
<i>FaseM</i>	7.80 (5.44)	0.10 (0.13)	0.01 (0.08)
<i>FaseD</i>	6.38 (6.75)	0.03 (0.15)	-0.24** (0.09)
<i>BaixoCustoPreco</i>	-1.76 (1.32)	-0.16 (0.02)	-0.03 (0.02)
<i>Flexibilidade</i>	2.41 (1.73)	0.00 (0.03)	0.04 (0.02)
<i>Entrega/Serviço</i>	1.67 (2.07)	0.03 (0.04)	0.01 (0.03)
<i>AversãoRisco</i>	1.55 (1.39)	0.05* (0.03)	0.01 (0.02)
<i>Cargos</i>	F(12,554)=1.16 Prob > F = 0.30	F(12,554)=1.16 Prob > F = 0.30	F(12,554)=1.16 Prob > F = .30
<i>Expcargo</i>	0.48 (0.30)	0.00 (0.01)	0.00 (0.00)
<i>Expprof</i>	Não	Não	Não
<i>Escolaridade</i>	-13.36*** (5.12)	0.14 (0.10)	0.00 (0.07)
<i>Idade</i>	-0.68*** (0.25)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)
<i>Empfamiliar</i>	-4.89 (3.82)	-0.03 (0.07)	-0.17*** (0.05)
N	585	N 585	585
F(X, Y)	F(30,555)=1.55	Wald chi2(30) 41.14	105.05
Prob > F	0.03	Prob > chi2 0.08	0.00
Pseudo R2	0.01	Pseudo R2 0.01	0.04

Nota: os coeficientes significativos estão assinalados de acordo com o nível de significância: ***

p<0.01, ** p<0.05, *p<0.1. Os valores entre os parêntesis são os erros padrão. A constante foi incluída, mas não reportada.

Anexo 10 – Coeficientes dos Cargos

<i>Variável</i>	<i>(1) Tobit - incentivoM</i>	<i>(2) Binomial Negative - incentivoNM</i>	<i>(3) Binomial Negative - benefícios</i>
	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3
<i>CEO</i>	-0.74 (4.57)	0.08 (0.04)	0.22*** (0.06)
<i>CA</i>	2.40 (6.24)	0.08 (0.12)	0.08 (0.08)
<i>CFO</i>	-9.78 (7.85)	0.06 (0.13)	0.05 (0.07)
<i>Dfi</i>	-6.33 (4.21)	-0.08 (0.08)	-0.09 (0.06)
<i>DC</i>	8.13 (6.48)	0.13 (0.10)	0.22*** (0.07)
<i>Dfa</i>	-27.81** (11.86)	0.02 (0.21)	-0.20 (0.18)
<i>DV</i>	16.05 (10.92)	0.11 (0.19)	-0.05 (0.12)
<i>DM</i>	0.90 (7.79)	-0.25 (0.18)	0.003 (0.10)
<i>DL</i>	-2.06 (15.00)	0.30** (0.15)	0.12 (0.15)
<i>DP</i>	3.14 (6.98)	0.12 (0.11)	0.16* (0.09)
<i>DQ</i>	0.76 (8.52)	-0.06 (0.13)	-0.02 (0.13)
<i>DRH</i>	6.46 (7.01)	0.17 (0.11)	0.05 (0.08)
<i>N</i>	585	N	585
<i>F(X, Y)</i>	F(29,556)=1.54	Wald chi2	40.87
<i>Prob > F</i>	0.04	Prob > chi2	0.07
<i>Pseudo R2</i>	0.01	Pseudo R2	0.01

Nota: os coeficientes significativos estão assinalados de acordo com o nível de significância: *** p<0.01, ** p<0.05, *p<0.1. Os valores entre os parêntesis são os erros padrão. A constante foi incluída, mas não reportada.