

# Governança Corporativa e Remuneração de Administradores: análise considerando porte, tipo de controle e tipo de listagem de bancos no Brasil\*

## *Corporate Governance and Remuneration of Managers: analysis considering size, type control and type of listing in banks in Brazil*

Matheus Lamounier de Oliveira<sup>1</sup>  
Carlos André de Melo Alves<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo busca analisar as características pertinentes à remuneração de administradores considerando porte, tipo de controle e tipo de listagem de bancos no Brasil. Realiza-se estudo descritivo, pesquisando-se documentos a respeito dos bancos referentes a 2012 e a 2013, coletados nos sítios eletrônicos dos respectivos bancos, CVM, BM&FBovespa, Banco Central do Brasil e Juntas Comerciais. A amostra intencional abrange os 30 maiores bancos em ativos totais presentes no Consolidado Bancário I do relatório '50 Maiores Bancos', data-base dezembro de 2013. O tratamento dos dados emprega análise de conteúdo, baseado em 29 subcategorias e 2 categorias referenciadas em recomendações do Comitê da Basileia, complementando-se tal tratamento com análises descritiva e inferencial. Após o exame de 1.740 subcategorias, os resultados revelam a presença de 22,18% das subcategorias em 2012 e de 24,37% das subcategorias em 2013. Houve diferenças entre as proporções de subcategorias ausentes e presentes em 2012, ao considerar o porte e o tipo de controle. Verificaram-se diferenças nessas proporções nos dois anos, ao segmentar os bancos por tipo de listagem. O estudo contribui para melhor entender os mecanismos internos de governança corporativa, em especial os sistemas de remuneração de administradores de bancos no País.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Remuneração de administradores. Bancos.

### Abstract

This paper analyzes the characteristics pertinent to the remuneration of managers considering size, type of control and type of listing of banks in Brazil. A descriptive study was carried out by searching up documents about the banks relating to 2012 and 2013, collected on websites of respective banks, CVM, BM&FBovespa, the Central Bank of Brazil and Boards of Trade. The purposive sample comprises the 30 largest banks in total assets present in the Consolidated Banking I of the report '50 Largest Banks', base date December 2013. Data analysis employs content analysis, based on 29 subcategories and 2 categories referenced in the Basel Committee's Recommendations, complementing such treatment with descriptive and inferential analysis. After examining 1.740 subcategories, the results show the presence of 22,18% of the subcategories in 2012 and 24,37% of the subcategories in 2013. There were differences between the proportions of absent and present subcategories in 2012, when considering the size and the type of control. There were differences in these proportions in both years, when targeting banks by type of listing. The study contributes to understand the internal mechanisms of corporate governance, in particular the remuneration of managers of banks in Brazil.

**Keywords:** Corporate governance. Remuneration of managers. Banks.

\* Recebido em: 02/10/2015.  
Aprovado em: 23/02/2016.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília em 2015. Principais áreas de Interesse de pesquisa na área de administração, abrangendo governança corporativa e bancos.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (2012) e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2005). Professor doutor da Faculdade Processus e professor colaborador da Universidade, de Brasília. Principais áreas de interesse de pesquisa em governança corporativa, gestão de riscos (ênfase em riscos operacionais), Sistema Financeiro Nacional e regulação.

## 1 Introdução

Na atualidade, os desafios enfrentados na gestão das organizações abrangem a mitigação de fragilidades nas suas políticas de remuneração. Como exemplo, o valor da organização pode aumentar e as remunerações variáveis dos executivos podem ficar superestimadas, expondo tais executivos à fraude e à violação de leis (BERGAMINI JUNIOR, 2002). Quanto ao setor financeiro, problemas relacionados às políticas de remuneração de administradores foram considerados, inclusive, entre os fatores que contribuíram para a crise dos *subprimes* (BEBCHUK; SPAMANN, 2010).

No contexto financeiro internacional, buscando fortalecer a divulgação de informações a respeito das políticas e práticas remuneratórias dos bancos, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia – Comitê da Basileia divulgou requerimentos e sugeriu que os bancos entrassem em conformidade com tais requerimentos a partir de 1º de janeiro de 2012 (BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 2011). No Brasil, a remuneração de administradores de instituições financeiras, entre elas bancos, é abordada na Resolução nº 3.921 do Conselho Monetário Nacional (CMN). Essa resolução obriga os bancos a atender certos requisitos para implementar e manter política de remuneração de seus administradores, entre eles a instalação de um componente organizacional chamado ‘Comitê de Remuneração’ (BRASIL, 2010).

Nota-se que as recomendações do Comitê da Basileia são de aplicação voluntária a bancos comerciais, independente do porte, do tipo de controle ou do tipo de listagem desses bancos. Esse fato permite a oportunidade de se investigar empiricamente as características pertinentes à remuneração de administradores de bancos, considerando, na segmentação desses bancos, as seguintes variáveis: 1. porte, 2. tipo de controle e 3. tipo de listagem. Tais variáveis podem ser chamadas, também, variáveis de governança corporativa (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009).

Baseado no contexto descrito nos parágrafos anteriores, o objetivo deste estudo consiste em analisar as características pertinentes à remuneração de administradores considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem de bancos no Brasil. Realiza-se estudo descritivo, pesquisando-se documentos a respeito dos bancos, referentes a 2012 e a 2013, coletados nos sítios eletrônicos dos respectivos bancos, CVM, BM&FBovespa, Banco

Central do Brasil - BCB e Juntas Comerciais. A amostra intencional abrange os 30 maiores bancos em ativos totais presentes no Consolidado Bancário I do relatório ‘50 Maiores Bancos’, data-base dezembro de 2013. O tratamento dos dados emprega análise de conteúdo (BARDIN, 1977), baseado em 29 subcategorias e 2 categorias referenciadas em recomendações do Comitê da Basileia, complementando-se tal tratamento com análises descritiva e inferencial.

Este estudo trata de tema relevante, na perspectiva da governança corporativa. Espera-se que este artigo ofereça, de forma original, melhor entendimento sobre os mecanismos internos de governança corporativa em bancos, em especial os sistemas de remuneração de seus administradores. Além disso, este artigo pode auxiliar a redução de assimetrias informacionais de partes interessadas, como clientes, usuários, acionistas e órgãos reguladores. Por fim, os resultados podem, também, subsidiar reflexões sobre desafios enfrentados por bancos para implementar suas políticas de remuneração no País.

## 2 Fundamentação Teórica

De acordo com Silveira (2010, p. 2), a governança corporativa é o “conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio”. Nesse sentido, a governança corporativa direciona esforços para a resolução de problemas de ação coletiva entre os investidores dispersos e conciliação de conflitos de interesses entre os vários detentores de direitos corporativos (BECHT; BOLTON; ROELL, 2005).

Uma vez que as ações tomadas pelos administradores das corporações nem sempre serão aquelas que maximizarão a utilidade do proprietário/investidor, estes tendem a incorrer em custos para assegurar o alinhamento de interesses dos administradores (JENSEN; MECKLING, 1976). Para minorar esses custos (também chamados de custos de agência), as organizações empregam os mecanismos de governança corporativa.

Os mecanismos de governança corporativa podem ser internos ou externos. São exemplos de mecanismos internos: estrutura de propriedade, estrutura de capital, conselhos de administração, sistema de remuneração dos executivos, monitoramento compartilhado e estrutura multidivisional de negócios. São exemplos de

mecanismos externos: ambiente legal e regulatório, padrões contábeis exigidos, controle pelo mercado de capitais, pressões de mercados competitivos, ativismo de investidores institucionais e ativismo de acionistas (ROGERS; RIBEIRO, 2006).

Os mecanismos internos de governança corporativa, citados no terceiro parágrafo desta seção, abrangem os sistemas de remuneração de executivos. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), por meio do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, sugere tratamento distinto entre a remuneração dos membros do Conselho de Administração e a remuneração da gestão, buscando minimizar conflitos de interesses (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009). Conforme citado na introdução, entre os desafios enfrentados na gestão das organizações, encontra-se a mitigação de fragilidades nas suas políticas de remuneração.

Quanto ao setor financeiro, problemas relacionados às políticas de remuneração de administradores fo-

ram lembrados entre os fatores para a crise dos *subprimes* (BEBCHUK; SPAMANN, 2010). Quanto ao tratamento dos sistemas de remuneração no setor bancário, no contexto internacional, o Comitê da Basileia sinalizou, no documento '*Enhancements to the Basel II framework*', práticas de compensação e fortalecimento da supervisão bancária nessa área (BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 2009).

Seguindo orientações do *Financial Stability Board* (FSB), o Comitê da Basileia publicou, também, o documento '*Pillar 3 disclosure requirements for remuneration*'. O Comitê da Basileia espera que os requerimentos para a divulgação de informações disciplinem o mercado e deem mais transparência às estratégias de risco e às políticas de remuneração (FINANCIAL STABILITY BOARD, 2010; BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 2011). Baseado na tradução de requerimentos contidos no referido documento, o Quadro 1 apresenta categorias e subcategorias aplicáveis à análise das características pertinentes à remuneração de administradores de bancos.

**Quadro 1**- Categorias e subcategorias aplicáveis à análise das características pertinentes à remuneração de administradores de bancos

<b>Subcategorias associadas à categoria 'Informações Qualitativas'</b>
1- Nome, composição e mandato do principal órgão que supervisione a remuneração; 2- Consultores externos cuja orientação tenha sido solicitada; o organismo que os contratou; e sobre quais áreas do processo de remuneração tal orientação foi solicitada; 3- Uma descrição da abrangência da política de remuneração do banco (p. ex., por regiões ou linhas de negócios), incluindo o limite ao qual ela se aplica às filiais e agências estrangeiras; 4- Uma descrição dos tipos de empregados considerados tomadores de risco material e gerentes sênior, incluindo o número desses em cada grupo; 5- Uma visão geral das principais características e objetivos da política de remuneração; 6- Informações sobre uma eventual revisão, pelo comitê de remuneração, da política de remuneração da empresa durante o ano anterior. Em caso positivo, uma visão geral de todas as alterações feitas deverá ser apresentada; 7- Informações sobre como o banco assegura que os funcionários da área de gestão de risco e regulamentos sejam remunerados, independentemente dos negócios que supervisionem; 8- Uma visão geral dos principais riscos que o banco leva em consideração ao implementar medidas de remuneração; 9- Uma visão geral da natureza e tipo de medidas-chave usadas para considerar tais riscos, incluindo aqueles difíceis de medir (os valores não precisam ser divulgados); 10- Informações sobre como tais medidas afetam a remuneração; 11- Informações sobre como a natureza e o tipo dessas medidas mudaram ao longo dos últimos anos e as razões para tal, bem como o impacto dessas na remuneração; 12- Uma visão geral das principais métricas de desempenho para o banco, linhas de negócios de alto nível e indivíduos; 13- Informações sobre como os montantes de remuneração individual estão relacionados ao desempenho individual e organizacional; 14- Informações sobre as medidas que o banco implementará de forma geral para ajustar a remuneração, caso as métricas de desempenho sejam fracas; 15- Informações sobre a política do banco em relação ao adiamento e <i>vesting</i> da remuneração variável e, se a fração da remuneração variável diferida for distinta entre os funcionários ou grupos de funcionários, uma descrição dos fatores que determinam tais frações e sua importância relativa; 16- Informações sobre políticas e critérios para o ajuste da remuneração diferida antes e, se permitido pela legislação nacional, após o <i>vesting</i> , por meio de cláusulas <i>clawback</i> ; 17- Uma visão geral sobre as formas de remuneração variável (i.e., dinheiro, ações, instrumentos associados a ações e outras formas); 18- Informações sobre o uso das diferentes formas de remuneração variável e, se a combinação de diferentes formas de remuneração variável for distinta entre os funcionários ou grupos de empregados, uma descrição dos fatores que determinam essa combinação e a sua importância relativa.
<b>Subcategorias associadas à categoria 'Informações Quantitativas'</b>
19- Número de reuniões realizadas pelo principal órgão que supervisione a remuneração durante o exercício fiscal, bem como a remuneração paga aos seus membros; 20- Número de empregados que receberam bônus de remuneração variável durante o exercício fiscal; 21- Número e montante total dos bônus garantidos concedidos durante o exercício fiscal; 22- Número e montante total dos bônus de contratação concedidos durante o exercício fiscal; 23- Número e montante total das indenizações por demissão concedidas durante o exercício fiscal; 24- Montante total da remuneração diferida a pagar, dividida em dinheiro, ações, instrumentos associados a ações e outras formas; 25- Montante total da remuneração diferida paga no exercício fiscal; 26- Composição do montante dos bônus de remuneração durante o exercício financeiro, explicitando: a) parte fixa e variável; b) parte diferida e não diferida; c) os distintos mecanismos utilizados (dinheiro, ações e instrumentos associados a ações, outras formas); 27- Montante total da remuneração diferida a pagar e remuneração retida submetida a ajustes <i>ex post</i> explícitos e/ou implícitos; 28- Montante total das reduções durante o exercício fiscal devido a ajustes <i>ex post</i> explícitos; 29- Montante total das reduções durante o exercício fiscal devido a ajustes <i>ex post</i> implícitos.

Fonte: adaptado de Basel Committee on Banking Supervision (2011).

O Quadro 1 possui vinte e nove subcategorias distribuídas em duas categorias: Informações Qualitativas (subcategorias 1 a 18) e Informações Quantitativas (subcategorias 19 a 29). Alinhado ao que foi disposto na introdução deste estudo, o Comitê da Basileia sugeriu que os bancos entrassem em conformidade com os requerimentos para divulgação dispostos no Quadro 1 a partir de 1º de janeiro de 2012 (BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 2011). De notar que as subcategorias do Quadro 1 não estão previstas para divulgação obrigatória na regulamentação brasileira.

No Brasil, em 25 de novembro de 2010, foi publicada a Resolução nº 3.921, que dispõe sobre a política de remuneração de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BCB. Essa resolução entrou em vigor em 1º de janeiro de 2012, prevendo criação do componente organizacional ‘Comitê de Remuneração’, para instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BCB que atuem sob a forma de companhia aberta ou que sejam obrigadas a constituir comitê de auditoria, previsto na Resolução nº 3.198, de 27 de maio de 2004 (BRASIL, 2010; BRASIL, 2004). Essa resolução aplica-se a bancos, mas não se aplica às cooperativas de crédito, sociedades de crédito ao microempreendedor e à empresa de pequeno porte e administradoras de consórcio.

Quanto a bancos, é adequado informar que a análise das características pertinentes à remuneração de administradores, com base no Quadro 1, independe do porte, do tipo de controle ou do tipo de listagem desses bancos. Dessa forma, considera-se oportuno discorrer a respeito de estudos que trataram sobre o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem. De acordo com o que foi mencionado na introdução, essas três variáveis, também, são conhecidas como variáveis de governança corporativa (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009).

O porte (ou tamanho) já foi utilizado em estudos empíricos, como em Salotti e Yamamoto (2008) que empregaram o tamanho da organização como *proxy* para avaliar o impacto do custo de divulgação no nível de evidênciação, sob o pressuposto de que grandes empresas absorvem mais facilmente os custos de se produzirem informações, resultando em maior nível de transparência. Dantas et al. (2010) também utilizou o porte de bancos como hipótese de maior ou menor nível de divulgação sobre o risco de crédito, concluindo que a divulgação de

informações sobre o risco de crédito pelos bancos que possuem maior volume de ativos é maior do que a praticada pelos bancos menores.

Quanto ao tipo de controle, a literatura mostra segmentação entre público e privado. Os bancos com controle público não objetivam, essencialmente, gerar lucros, mas produzir determinados bens ou serviços alinhados às políticas públicas (GUIMARÃES, 2007). Quanto a estudos referentes ao assunto, Verrecchia (2001) utilizou a percepção dos *outsiders* para avaliar a relação entre o nível de evidênciação do risco de crédito e o tipo de controlador da instituição. Já Dantas et al. (2010) concluíram que não há diferença no grau de transparência do risco de crédito entre os bancos sob controle privado ou público. Por sua vez, Alves e Alves (2009) constataram que o nível de divulgação de práticas de governança corporativa não mostrou relação com o tipo de controle dos bancos. Deve-se notar que os bancos com controle privado podem, ainda, segmentar-se em bancos com controle privado nacional e bancos com controle privado estrangeiro (ALVES; MACHADO FILHO; ROCHA, 2015).

Por fim, a respeito do tipo de listagem, Ronen e Yaari (2002) enfatizaram as diferentes formas que a evidênciação pode assumir. A diferença entre instituições listadas e não listadas em bolsa tem respaldo na literatura (ALVES, 2012). O estudo de Dantas et al. (2010), ao analisar o grau de transparência do risco de crédito praticado pelas instituições financeiras brasileiras, confirmou sua hipótese de que as instituições financeiras com ações listadas em bolsa divulgam mais informações sobre risco de crédito do que as instituições não listadas em bolsa.

### 3 Metodologia

A pesquisa proposta neste artigo se caracteriza como descritiva. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa descritiva busca especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise. A abordagem do estudo é qualitativa e quantitativa, pois foram usadas técnicas de análise de conteúdo, complementadas com análises descritivas e inferenciais.

A população abrange os bancos do Consolidado Bancário I presentes no relatório ‘50 Maiores Bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro Nacional’, data-base dezembro de 2013, ordenados por ativos totais, disponível no sítio eletrônico do BCB (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2013). O referido Consolidado Bancário

contemplou bancos com carteira comercial e abrangeu 83,76% dos ativos totais do Sistema Financeiro Nacional na citada data base. A amostra intencional é composta pelos 30 maiores bancos da população. Justifica-se tal escolha, pois esses bancos totalizaram cerca de 97,49% dos ativos totais da população na data base.

O Quadro 2 apresenta os bancos que integram a amostra, por ordem decrescente de ativos totais na data base dezembro de 2013. Cada banco foi obrigado a instalar o componente organizacional denominado 'Comitê de Remuneração', nos termos da Resolução nº 3.921, de 2010 (BRASIL, 2010).

**Quadro 2** - Segmentação dos bancos da amostra em porte, tipo de controle e tipo de listagem

Nome	Porte		Tipo de Controle		Tipo de listagem	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
BB	MG	MG	Público	Público	L	L
ITAÚ	MG	MG	Priv. Nac.	Priv. Nac.	L	L
CEF	MG	MG	Público	Público	NL	NL
BRADESCO	MG	MG	Priv. Nac.	Priv. Nac.	L	L
SANTANDER	MG	MG	PCE	PCE	L	L
HSBC	MG	MG	PCE	PCE	NL	NL
SAFRA	MG	MG	Priv. Nac.	Priv. Nac.	NL	NL
BTG PACTUAL	G	MG	Priv. Nac.	Priv. Nac.	L	L
VOTORANTIM	MG	G	Priv. Nac.	Priv. Nac.	NL	NL
CITIBANK	G	G	PCE	PCE	NL	NL
BANRISUL	G	G	Público	Público	L	L
BCO DO NORDESTE	G	G	Público	Público	L	L
CREDIT SUISSE	G	G	PCE	PCE	NL	NL
JP MORGAN CHASE	G	G	PCE	PCE	NL	NL
BMG	M	G	Priv. Nac.	Priv. Nac.	NL	NL
B COOP. SICREDI	M	M	Priv. Nac.	Priv. Nac.	NL	NL
DEUTSCHE	G	M	PCE	PCE	NL	NL
PANAMERICANO	M	M	Priv. Nac.	Priv. Nac.	L	L
BNP PARIBAS	M	M	PCE	PCE	NL	NL
BANCOOB	M	M	Priv. Nac.	Priv. Nac.	NL	NL
ABC-BRASIL	P	M	PCE	PCE	L	L
BIC	M	M	Priv. Nac.	Priv. Nac.	L	L
RABOBANK	P	P	PCE	PCE	NL	NL
DAYCOVAL	P	P	Priv. Nac.	Priv. Nac.	L	L
BANESTES	P	P	Público	Público	L	L
ALFA	M	P	Priv. Nac.	Priv. Nac.	L	L
MERCANTIL DO BRASIL	P	P	Priv. Nac.	Priv. Nac.	L	L
SOCIETE GENERALE	P	P	PCE	PCE	NL	NL
MERRILL LYNCH	P	P	PCE	PCE	NL	NL
BCO DA AMAZÔNIA	P	P	Público	Público	L	L

Legenda: 'MG' – Muito Grande; 'G' – Grande; 'Priv. Nac.' – Privado Nacional; 'PCE' – Privado com Controle Estrangeiro; 'L' – Listado em bolsa; 'NL' – Não listado em bolsa.

Fonte: adaptado de Alves, Machado Filho e Rocha (2015) e dados da pesquisa.

O Quadro 2 mostra que foram atribuídos aos bancos da amostra atributos das variáveis porte, tipo de controle e tipo de listagem. Em cada ano, o porte de cada banco foi apurado pela segmentação em quartis dos ativos totais dos bancos. Já o tipo de controle foi obtido por consulta ao relatório ‘50 Maiores Bancos’, e o tipo de listagem foi obtido com base em consulta ao sítio eletrônico da CVM e da BM&FBOVESPA. As operacionalizações das variáveis porte, tipo de controle e tipo de listagem, citadas neste parágrafo, basearam-se no estudo de Alves, Machado Filho e Rocha (2015), citado na fundamentação teórica.

O procedimento de coleta de dados baseou-se em pesquisa documental de informações a respeito dos bancos da amostra presentes nos sítios eletrônicos dos bancos, CVM, BM&FBovespa, BCB e Juntas Comerciais, referentes aos anos de 2012 e 2013. Para tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo empregou 29 subcategorias e 2 categorias baseadas em recomendações do Comitê

da Basileia e presentes no Quadro 1 da fundamentação teórica. Considerando 30 bancos da amostra e 2 anos da análise, foram analisadas 1.740 subcategorias.

A regra de enumeração da análise de conteúdo foi a presença ou a ausência de subcategorias na documentação pertinente a cada banco. Depois de identificar as subcategorias presentes e ausentes, verificou-se o percentual de subcategorias presentes e ausentes em cada ano. Em seguida, segmentaram-se esses percentuais de presença e ausência pelo porte, pelo tipo de controle e pelo tipo de listagem, considerando as descrições dessas variáveis presentes do Quadro 1 e baseado em Alves, Machado Filho e Rocha (2015).

Para complementar o tratamento dos dados, efetuaram-se análises descritiva e inferencial dos dados obtidos na análise de conteúdo. A análise descritiva abrangeu o uso da média, moda, mínimo, máximo, desvio padrão e quartis. A análise inferencial abrangeu o uso de testes estatísticos presentes no Quadro 3.

**Quadro 3** - Testes utilizados na análise dos dados

Nome do teste	Tipo de variável a que se aplica	Número de amostras	Descrição do teste
Teste de Shapiro-Wilk <sup>1</sup>	Contínuas	Uma amostra	Testar aderência a uma distribuição teórica
Teste de Levene	Contínuas	Duas amostras	Testar a homogeneidade de variâncias
Teste t de Student <sup>2</sup>	Contínuas	Duas amostras	Comparar duas médias a partir de duas amostras relacionadas
Teste qui-quadrado	Nominal	Uma amostra	Estabelecer o grau de correspondência entre as ocorrências observadas e as esperadas em determinado atributo de cada variável

Observação: 1. Recomendado para amostras iguais ou menores do que 30 (FÁVERO et al., 2009).

Fonte - adaptado de Siegel e Castellan Jr. (2006).

Por fim, para apurar os resultados dos testes estatísticos, foi empregado o *software* SPSS 22.0. Para atingir os objetivos propostos neste estudo, não foi necessário nomear os bancos, sendo suficiente atribuir uma numeração aleatória a cada banco e informar os resultados com base nos atributos das variáveis porte tipo de controle e tipo de listagem, mencionadas no Quadro 3.

## 4 Resultados

### 4.1 Resultados Por Bancos

Esta seção apresenta as análises das características pertinentes à remuneração de administradores, considerando-se o conjunto de bancos da amostra. Os resultados dessa análise foram obtidos com base na análise de

conteúdo, descrita na Seção 3. Inicialmente, no ano de 2012, foram apuradas 677 subcategorias ausentes e 193 subcategorias presentes. Dessa forma, das 870 subcategorias analisadas em 2012, 77,82% não foram identificadas nas divulgações dos bancos e 22,18% foram identificadas. Quanto ao período de 2013, foram verificadas 658 subcategorias ausentes e 212 subcategorias presentes. Assim, 75,63% das subcategorias não foram divulgadas pelos bancos e 24,37% foram divulgadas em 2013.

A Tabela 1 mostra os percentuais de subcategorias presentes segmentados para cada um dos trinta bancos da amostra. Exemplificando, em 2012 o banco 6 divulgou 14 subcategorias, o que equivale a 48,28% do total de 29 subcategorias analisadas para o referido banco. Já em 2013, o banco 6 divulgou 11 subcategorias das 29 propos-

tas, correspondendo a 37,93% do total. É possível identificar, na Tabela 1, que o maior percentual, para ambos os períodos, foi de 48,28%. Portanto, nenhum banco ultra-

passou o percentual de 50% de subcategorias presentes. O banco 16 apresentou o percentual de 0% de divulgação no ano de 2012.

**Tabela 1** - percentuais de subcategorias presentes atribuídos a cada banco

Banco	2012	2013	Banco	2012	2013
1	44,83%	48,28%	25	20,69%	20,69%
15	20,69%	48,28%	26	20,69%	20,69%
5	44,83%	44,83%	30	10,34%	20,69%
12	41,38%	44,83%	9	17,24%	17,24%
22	31,03%	44,83%	17	13,79%	13,79%
28	41,38%	41,38%	18	13,79%	13,79%
6	48,28%	37,93%	23	13,79%	13,79%
4	41,38%	37,93%	3	10,34%	13,79%
10	34,48%	34,48%	27	13,79%	10,34%
11	34,48%	34,48%	14	10,34%	10,34%
2	27,59%	31,03%	29	10,34%	10,34%
24	27,59%	27,59%	8	6,90%	6,90%
20	20,69%	27,59%	13	3,45%	3,45%
7	17,24%	24,14%	21	3,45%	3,45%
19	20,69%	20,69%	16	0,00%	3,45%

Observação: para cada banco, 100% equivale a 29 subcategorias. | Fonte - dados da pesquisa.

Tendo como referência as informações apresentadas na Tabela 1, efetuou-se a análise descritiva dos percentuais de subcategorias presentes nos dois anos estudados. A Tabela 2 demonstra essa análise exibindo as

médias, desvios-padrão, valores de mínimos e máximos, modas e as divisões dos percentuais em quartis. Verifica-se, como exemplo, que o valor da mediana, para ambos os anos, foi igual a 20,69%.

**Tabela 2** - Análise descritiva – percentuais de subcategorias presentes totalizados por banco

Ano	N	Média	Desvio- Padrão	Mínimo	Máximo	Moda	Quartis		
							1º Quartil	Mediana	3º Quartil
2012	30	22,18	13,64	0,00	48,28	20,69	11,20	20,69	33,61
2013	30	24,37	14,24	3,45	48,28	13,79	13,79	20,69	37,06

Legenda: 'N' número de bancos. | Fonte - dados da pesquisa.

Além da análise descritiva, efetuou-se análise inferencial dos percentuais de subcategorias presentes por bancos. Para tal fim, realizou-se o Teste de Shapiro-Wilk para identificar se os percentuais apresentados na Tabela 1 são normalmente distribuídos. A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos. De acordo com a Tabela 3, as significâncias são maiores que 0,05 para os dois períodos. Assim, os resultados evidenciam que as distribuições possuem normalidade, ao nível de 5%.

**Tabela 3** - Análise inferencial – percentuais de subcategorias presentes totalizados por banco – Teste de Shapiro-Wilk

Ano	Estatística	g.l.	Significância
2012	0,94	30	0,07
2013	0,93	30	0,06

Legenda: 'g.l.' são os graus de liberdade.

Fonte: dados da pesquisa.

Adicionalmente, realizou-se o Teste de Levene para apurar a homogeneidade das variâncias. A hipótese

nula ( $h_0$ ) do Teste de Levene indica que as variâncias são homogêneas. Por outro lado, a hipótese alternativa ( $h_1$ ) indica a não homogeneidade das variâncias. O resultado do teste apresentou valor de 0,23 com significância de  $0,63 > 0,05$ . Logo, não foi possível rejeitar a hipótese nula, assumindo-se, então, que as variâncias são homogêneas.

O resultado do Teste de Shapiro-Wilk, que evidenciou a normalidade das distribuições, e o resultado do Teste de Levene, que identificou variâncias homogêneas, juntos, fornecem as condições para aplicar o Teste  $t$

de Student, adequado para duas amostras emparelhadas (FÁVERO et al., 2009). Desse modo, a hipótese nula ( $h_0$ ) do Teste  $t$  de Student indica não haver diferenças significativas entre os percentuais de subcategorias presentes totalizados por bancos nos anos de 2012 e 2013. A hipótese alternativa ( $h_1$ ) indica haver diferenças significativas entre esses percentuais. Foram aplicados dois testes, um considerando o intervalo de confiança de 95%, outro considerando o intervalo de 90%. Os resultados constam da Tabela 4.

**Tabela 4** - Análise inferencial – percentuais de subcategorias presentes totalizados por banco – Teste  $t$  de Student

Diferenças pareadas						t	g.l.	Sig.
Média	Desvio-Padrão	Erro-Padrão da Média	Diferenças					
			Inferior	Superior	Intervalo de confiança			
-0,21843	0,06436	0,01175	-0,04587	0,00219	95%	-1,859	29	0,07 <sup>1</sup>
-0,21843	0,06436	0,01175	-0,04181	-0,00188	90%	-1,859	29	0,07 <sup>1</sup>

Legenda: “t” significa resultado do Teste  $t$  de Student; “g.l.” são os graus de liberdade; “Sig.” é a significância. Observações: 1. Significativo a 10%.

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 4, os resultados do Teste  $t$  de Student apresentam significâncias iguais a 0,07. Assim, foi possível constatar diferenças entre os percentuais de subcategorias presentes totalizados por bancos de 2012 para 2013, considerando um nível de significância igual a 10%. Todavia, não houve diferenças entre os percentuais de subcategorias presentes totalizados por bancos de 2012 para 2013, levando em conta o nível de significância de 5%.

#### 4.2 Resultados considerando porte, tipo de controle e tipo de listagem dos Bancos

A partir dos dados apresentados na Seção 4.1, realizou-se, nas subseções a seguir, análises inferenciais por meio de aplicação de testes qui-quadrado para verificar se as proporções de subcategorias ausentes e presentes apresentam diferenças considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem dos bancos da amostra nos dois anos da análise.

A Tabela 5 apresenta os testes qui-quadrado para verificar se existem diferenças entre as proporções de

subcategorias ausentes e presentes considerando a variável porte. Como mencionado na fundamentação teórica, o porte ou tamanho da instituição já foi utilizado em diferentes estudos empíricos, como em Dantas et al. (2010). A hipótese nula ( $h_0$ ) dos testes qui-quadrado da Tabela 5, para 2012 e para 2013, foi a de que não existem diferenças significativas entre as proporções de subcategorias ausentes e presentes considerando os bancos muito grandes, grandes, médios e pequenos. A hipótese alternativa ( $h_1$ ) indicou, portanto, haver diferenças entre essas proporções.

Para o período de 2012, a Tabela 5 mostra que foram constatadas diferenças significativas, no nível de 5%, entre as proporções de subcategorias ausentes e presentes segmentadas pelo porte, para três graus de liberdade, rejeitando-se a hipótese nula. Todavia, a aplicação do mesmo teste para o período de 2013 não evidenciou diferenças significativas entre as proporções de subcategorias ausentes e presentes segmentadas pelo porte. O percentual de subcategorias presentes para bancos pequenos foi 28,88% em 2012 e 26,72% em 2013.

**Tabela 5** - Análise dos percentuais de subcategorias segundo o porte dos bancos

Ano	Atributos da Variável	Ausente (%)	Presente (%)	Total (%)	Teste Qui-quadrado	Graus de liberdade	Significância do teste
2012	Muito Grande	179 (77,15)	53 (22,85)	232 (100)	10,37	3	0,02 <sup>1</sup>
	Grande	168 (82,76)	35 (17,24)	203 (100)			
	Médio	165 (81,28)	38 (18,72)	203 (100)			
	Pequeno	165 (71,12)	67 (28,88)	232 (100)			
2013	Muito Grande	173 (74,57)	59 (25,43)	232 (100)	4,69	3	0,20
	Grande	165 (81,28)	38 (18,72)	203 (100)			
	Médio	150 (73,89)	53 (26,11)	203 (100)			
	Pequeno	170 (73,28)	62 (26,72)	232 (100)			

Observações: 1. Significativo a 5%. | Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 6 apresenta o teste qui-quadrado para verificar se há diferenças entre as proporções de subcategorias ausentes e presentes considerando a variável tipo de controle. Referente ao tipo de controle, a hipótese nula ( $h_0$ ) do teste qui-quadrado, para ambos os períodos, foi a de que não houve diferenças significativas entre as proporções de subcategorias ausentes e presentes considerando os bancos públicos, privados nacionais e estrangeiros. A hipótese alternativa ( $h_1$ ) indicou haver diferenças entre as proporções.

Os resultados apresentados na Tabela 6 permitem constatar, para o exercício de 2012, diferenças significati-

vas, no nível de 5%, entre as proporções de subcategorias ausentes e presentes, segmentadas pelo tipo de controle, para dois graus de liberdade. Rejeitando-se a hipótese nula. Por outro lado, os resultados apresentados demonstraram não haver diferenças entre as proporções de subcategorias ausentes e presentes segmentadas pelo tipo de controle, para dois graus de liberdade, no exercício de 2013. Portanto, a hipótese nula não é rejeitada. O estudo de Alves e Alves (2009) constatou que o nível de divulgação de práticas de governança corporativa não mostrou relação com o tipo de controle dos bancos.

**Tabela 6** - Análise dos percentuais de subcategorias segundo o tipo de controle dos bancos

Ano	Atributos da Variável	Ausente (%)	Presente (%)	Total (%)	Teste Qui-quadrado	Graus de liberdade	Significância do teste
2012	Público	119 (68,39)	55 (31,61)	174 (100)	11,55	2	0,00 <sup>1</sup>
	Privado Nacional	299 (79,31)	78 (20,69)	377 (100)			
	Estrangeiro	259 (81,19)	60 (18,81)	319 (100)			
2013	Público	121 (69,54)	53 (30,46)	174 (100)	7,44	2	0,24
	Privado Nacional	281 (74,54)	96 (25,46)	377 (100)			
	Estrangeiro	256 (80,25)	63 (19,75)	319 (100)			

Observações: 1. Significativo a 5%. | Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 7 apresenta o teste qui-quadrado para verificar se há diferenças entre as proporções de subcategorias ausentes e presentes considerando a variável tipo de listagem. Neste artigo, acerca da variável tipo de listagem, a hipótese nula ( $h_0$ ) do teste qui-quadrado, para ambos os

períodos, foi a de que não houve diferenças significativas entre as proporções de subcategorias ausentes e presentes considerando os bancos listados e os bancos não listados. A hipótese alternativa ( $h_1$ ) indicou haver diferenças entre as proporções.

**Tabela 7** - Análise dos percentuais de subcategorias segundo o tipo de listagem dos bancos

Ano	Atributos da Variável	Ausente (%)	Presente (%)	Total (%)	Teste Qui-Quadrado <sup>1</sup>	Graus de liberdade	Significância do teste
2012	Listado	297 (68,28)	138 (31,72)	435 (100)	44,77	1	0,00 <sup>2</sup>
	Não Listado	380 (87,36)	55 (12,64)	435 (100)			
2013	Listado	283 (65,06)	152 (34,94)	435 (100)	51,65	1	0,00 <sup>2</sup>
	Não Listado	375 (86,21)	60 (13,79)	435 (100)			

Observações: 1. Computado apenas para uma tabela 2x2. 2. Significativo a 5%. | Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados dos testes, mostrados na Tabela 7, permitem constatar, para os anos de 2012 e 2013, diferenças significativas, no nível de 5%, entre as proporções de subcategorias ausentes e presentes, segmentadas pelo tipo de listagem, rejeitando-se a hipótese nula. Esse fato condiz com os estudos de Ronen e Yaari (2002) e Dantas et al. (2010) sobre empresas listadas e não listadas. Os percentuais de subcategorias presentes para bancos listados em 2012 e em 2013 foram, respectivamente, 31,72% e 34,94%.

Por fim, os resultados apresentados nesta seção permitiram verificar, com base no emprego de testes qui-quadrado, a aplicabilidade de variáveis de governança corporativa, baseadas em práticas recomendadas pelo IBGC, ao estudo das características pertinentes à remuneração de administradores de bancos no Brasil.

## 5 Conclusões

Este artigo buscou analisar as características pertinentes à remuneração de administradores considerando porte, tipo de controle e tipo de listagem de bancos no Brasil. Este estudo trata um tema relevante, abordado segundo a temática da governança corporativa. Espera-se que este trabalho ofereça, de forma original, um melhor entendimento sobre os mecanismos internos de governança corporativa em bancos, em especial sobre os sistemas de remuneração de seus administradores no País.

Realizou-se estudo descritivo. A fundamentação teórica abordou a governança corporativa, com ênfase nos sistemas de remuneração de administradores em bancos. A parte empírica abordou a pesquisa de documentos a respeito dos bancos, referentes a 2012 e a 2013, coletados nos sítios eletrônicos dos respectivos bancos, CVM, BM&FBovespa, Banco Central do Brasil e Juntas

Comerciais. A amostra intencional abrangeu os 30 maiores bancos em ativos totais presentes no Consolidado Bancário I do relatório '50 maiores bancos', data-base dezembro de 2013. O tratamento dos dados empregou a análise de conteúdo, baseado em 29 subcategorias e 2 categorias referenciadas em recomendações do Comitê da Basileia, complementando-se tal tratamento com análises descritiva e inferencial.

Após o exame de 1.740 subcategorias, os resultados da análise das características pertinentes à remuneração por bancos mostram, no total, a presença de 22,18% das subcategorias em 2012 e a presença de 24,37% das subcategorias em 2013. Houve diferenças entre os percentuais de subcategorias presentes totalizados por bancos de 2012 para 2013, considerando um nível de significância de 10%. Todavia, não houve diferenças entre os percentuais de subcategorias presentes totalizados por bancos de 2012 para 2013, levando em conta o nível de significância de 5%.

Adicionalmente, os resultados da análise considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem dos bancos indicaram, com base nos testes qui-quadrado, que houve diferenças significativas entre as proporções de subcategorias ausentes e presentes em 2012, ao considerar o porte e o tipo de controle. Por sua vez, verificaram-se diferenças nessas proporções nos dois anos, ao segmentar os bancos por tipo de listagem. Esses resultados permitiram verificar a aplicabilidade de variáveis de governança corporativa, baseadas em práticas recomendadas pelo IBGC, ao estudo das características pertinentes à remuneração de administradores de bancos no País.

Este estudo tratou um tema atual e pode subsidiar reflexões sobre os desafios enfrentados por organizações bancárias para implementar suas políticas de remuneração no Brasil. Os resultados podem, também, auxiliar a

redução de assimetrias de informações de partes interessadas, como clientes, usuários, acionistas e órgãos reguladores. É oportuno informar, entretanto, que os resultados devem ser interpretados considerando os anos a que se referem os dados coletados.

Como sugestões para estudos futuros, pode-se estudar a remuneração de administradores de bancos em outros anos, utilizando instituições integrantes de outros segmentos do Sistema Financeiro Nacional que diferem do Consolidado Bancário I. Outra opção é comparar as políticas de remuneração adotadas por bancos com as políticas de remuneração adotadas por outras instituições financeiras, como as cooperativas de crédito atuantes no País.

### Referências

- ALVES, C. A. M. *As contribuições das ouvidorias para a gestão e para a governança corporativa: estudo em instituições bancárias baseado na regulamentação brasileira*. 2012. 186 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- ALVES, C. A. M.; ALVES, N. T. H. Análise do nível de divulgação da governança corporativa segundo recomendações do Comitê da Basileia: um estudo em bancos privados e públicos brasileiros. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 5, n. 1, p. 06-21, jan./mar. 2009.
- ALVES, C. A. M.; MACHADO FILHO, C. A. P.; ROCHA, S. R. Análise das características pertinentes às ouvidorias considerando porte, tipo de controle e tipo de listagem de instituições bancárias no Brasil. *Economia e Gestão (E&G)*, Belo Horizonte, v. 15, n. 38, p. inicial-final, jan./mar. 2015.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *50 maiores bancos e o consolidado do sistema financeiro nacional*, 2013. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>>. Acesso em: 12 ago. 2014.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. *Enhancements to the Basel II framework*. Switzerland: Bank for International Settlements, 2009. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs157.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2014.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. *Pillar 3 disclosure requirements for remuneration*. Switzerland: Bank for International Settlements, 2011. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs197.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2014.
- BEBCHUK, L. A.; SPAMANN, H. Regulating bankers' pay. *Georgetown Law Journal*, Washington, DC, v. 98, n. 2, p. 247-287, 2010. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1410072>>. Acesso em: 12 out. 2014.
- BECHT, M.; BOLTON, P.; ROELL, A. *Corporate governance and control*, 2005. (Finance Working Paper, n. 02 /2002). Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=343461](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=343461)>. Acesso em: 13 out. 2014.
- BERGAMINI JUNIOR, S. A crise de credibilidade corporativa. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 18, p. 33-84, dez. 2002.
- BRASIL. Conselho Monetário Nacional. *Resolução nº 3.198, de 27 de maio de 2004*. Dispõe sobre a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. LINK INCOMPLETO Acesso em: 02 jan. 2014.
- BRASIL. Conselho Monetário Nacional. *Resolução nº 3.921, de 25 de novembro de 2010*. Dispõe sobre a política de remuneração de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 02 jan. 2014.
- DANTAS, J. A. et al. Determinantes do grau de evidenciação de risco de crédito pelos bancos brasileiros. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 21, n. 52, jan./abr. 2010.
- FÁVERO, L. P. et al. *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FINANCIAL STABILITY BOARD. *Thematic review on compensation: peer review report*, 30 Mar. 2010. Disponível em: <[http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r\\_100330a.pdf](http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_100330a.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2014.

GUIMARÃES, E. A. Governança corporativa e empresa estatal: o caso do Banco do Brasil. In: PINHEIRO, A. C. F. (Org.); OLIVEIRA, L. C. de (Org.). *Mercado de capitais e bancos públicos: análise e experiências comparadas*. Rio de Janeiro: Contra Capa, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

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

ROGERS, P.; RIBEIRO, K. C. S. Mecanismos de governança corporativa no Brasil: evidências do controle pelo mercado de capitais. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 4, n. 2, p. 17-28, 2006.

RONEN, J.; YAARI, V. Incentives for voluntary disclosure. *Journal of Financial Markets*, Amsterdam, v. 5, 2002.

SALOTTI, B. M.; YAMAMOTO, M. M. Divulgação voluntária da demonstração dos fluxos de caixa no mercado de capitais brasileiro. *Revista Contabilidade e Finanças*, São Paulo, v. 19, n. 48, p. 37-49, set./dez. 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR., N. J. *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

SILVEIRA, A. Di Miceli da. *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

VERRECCHIA, R. E. Essays on disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, Amsterdam, n. 32, p. 97-180, 2001.