

170

## O plano de remuneração de executivos possui relação com o desempenho econômico-financeiro das organizações?

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Janaina da Silva Ramos [ORCID iD](#), Aluno Doutorado/Ph.D. Student Juh Círico [ORCID iD](#), Aluno Doutorado/Ph.D. Student Lais Barbosa Vieira [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Edvalda Araújo Leal [ORCID iD](#)

Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais, Brazil

**Aluno Doutorado/Ph.D. Student Janaina da Silva Ramos**

[0000-0003-4271-2017](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**Aluno Doutorado/Ph.D. Student Juh Círico**

[0000-0001-9487-8188](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**Aluno Doutorado/Ph.D. Student Lais Barbosa Vieira**

[0000-0001-5642-779X](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**Doutor/Ph.D. Edvalda Araújo Leal**

[0000-0002-7497-5949](#)

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

### Resumo/Abstract

O estudo tem como objetivo apresentar um caso para ensino relacionando o desenvolvimento do plano de remuneração de executivos do Banco Áurea e os possíveis impactos no desempenho da organização. Para nível de comparação e análise são apresentados o desempenho econômico-financeiro das organizações do setor bancário por meio da apresentação dos indicadores Retorno sobre o Patrimônio Líquido-ROE; Endividamento-END e Lucro por Ação-LPA, os planos de remuneração e a narrativas apresentadas pelas personagens, membros do Conselho de Administração e do Comitê de Remuneração da empresa. O caso destina-se aos cursos de graduação e de pós-graduação na área de negócios,



possibilitando aos estudantes ampliarem seus conhecimentos e habilidades de análise com situações práticas de planejamento e tomada de decisão por meio da aquisição de noções sobre Comitê de Remuneração e Plano de Remuneração. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, os dados foram coletados de fontes secundárias e organizados pelas autoras. As informações sobre o resultado líquido, valores, política utilizada e proporção de tipo de remuneração em empresas financeiras foram coletadas no Formulário de Referência 2022 das instituições B3, Bradesco, BTG, IRB, Itaú. Os indicadores de desempenho econômico-financeiro foram gerados pela Economatica com base nas demonstrações financeiras das instituições no período de 2019 e 2021. O caso de ensino pode contribuir nos cursos de graduação ou disciplinas específicas de pós-graduação na área de negócios, sugere para as disciplinas de Análise das Demonstrações Contábeis, Planejamento e Controle Financeiro II, Teoria da Contabilidade, Teoria Avançada de Contabilidade, Controladoria, Governança Corporativa

**Modalidade/Type**

Casos de Ensino / Teaching Cases

**Área Temática/Research Area**

Contabilidade Financeira e Finanças (CFF) / Financial Accounting and Finance



## O plano de remuneração de executivos possui relação com o desempenho econômico-financeiro das organizações?

### Resumo

O estudo tem como objetivo apresentar um caso para ensino relacionando o desenvolvimento do plano de remuneração de executivos do Banco Áurea e os possíveis impactos no desempenho da organização. Para nível de comparação e análise são apresentados o desempenho econômico-financeiro das organizações do setor bancário por meio da apresentação dos indicadores Retorno sobre o Patrimônio Líquido-ROE; Endividamento-END e Lucro por Ação-LPA, os planos de remuneração e a narrativas apresentadas pelas personagens, membros do Conselho de Administração e do Comitê de Remuneração da empresa. O caso destina-se aos cursos de graduação e de pós-graduação na área de negócios, possibilitando aos estudantes ampliarem seus conhecimentos e habilidades de análise com situações práticas de planejamento e tomada de decisão por meio da aquisição de noções sobre Comitê de Remuneração e Plano de Remuneração. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, os dados foram coletados de fontes secundárias e organizados pelas autoras. As informações sobre o resultado líquido, valores, política utilizada e proporção de tipo de remuneração em empresas financeiras foram coletadas no Formulário de Referência 2022 das instituições B3, Bradesco, BTG, IRB, Itaú. Os indicadores de desempenho econômico-financeiro foram gerados pela Economatica com base nas demonstrações financeiras das instituições no período de 2019 e 2021. O caso de ensino pode contribuir nos cursos de graduação ou disciplinas específicas de pós-graduação na área de negócios, sugere para as disciplinas de Análise das Demonstrações Contábeis, Planejamento e Controle Financeiro II, Teoria da Contabilidade, Teoria Avançada de Contabilidade, Controladoria, Governança Corporativa.

**Palavra-chave:** Plano de remuneração, Executivos, Desempenho.

### Parte 1- O caso

#### Introdução

O Banco Áurea está em processo de preparação para lançar seu capital na Brasil, Bolsa, Balcão (B3) e a Diretora-Presidenta da empresa, senhora Lucimar Vieira Campos, gostaria de aproveitar essa oportunidade para implementar na instituição um plano de remuneração com base em desempenho para os executivos do alto escalão. A diretora identificou em suas pesquisas que o plano de remuneração de executivos poderá impactar positivamente no desempenho econômico-financeiro da organização.

Para implementar a ideia, é necessário que o Conselho de Administração do Banco Áurea aprove o plano de remuneração. Desta forma, Lucimar precisava se preparar para apresentar o plano ao referido Conselho. Esperou o final do expediente, quando todos os colaboradores já haviam encerrado suas atividades e o ambiente estava calmo. Era neste momento que a diretora aproveitava para refletir sobre estratégias e ações que precisava implementar no Banco. Naquele instante passa pela sua sala a Maria Alice, Gestora de Recursos Humanos e membro do Conselho de Administração:

- Lucimar, minha querida, já estou indo embora, parece estar pensativa, algum problema?

Naquele momento, a diretora teve uma ideia, sorriu e fez o convite:

- Maria, que bom que passou por aqui, tenho um convite para lhe fazer, irei criar um Comitê de Remuneração para planejar a implementação de um plano de remuneração vinculado ao desempenho de nossos executivos e você é a pessoa certa para coordenar o comitê, acredito em seu potencial para tal tarefa. O que acha?

Maria foi pega de surpresa, mas sabia que seria uma ótima oportunidade para sua carreira e que falar 'não' para a Lucimar era difícil, desta forma, aceitou o desafio.

Ela chegou em casa contente com a oportunidade, compartilhou com sua esposa sobre a nova responsabilidade que lhe foi atribuída: participar como coordenadora do Comitê de Remuneração do Banco Áurea. Na conversa entre as duas, relata sua preocupação com a possibilidade de gerar conflitos de interesse entre alguns setores e que precisa desenvolver estratégias para construir um plano que seja bom para ambas as partes, ou seja, para os executivos e para a empresa.

Lúcia, sua esposa não consegue entender e questiona:

- Maria, por que a diretora quer criar o plano de remuneração?

- O Banco Aurea vai abrir seu capital e a Lucimar quer incentivar os executivos e alinhar os interesses dos proprietários e das gestoras. Ela acredita que o plano de remuneração pode controlar a seleção adversa e o risco moral, que pode surgir por comportamento oportunista, visto que há dois anos atrás, foi detectado uma fraude em decorrência de mau gerenciamento de resultados pelos antigos executivos.

Neste momento, Maria já estava em outros pensamentos, queria planejar a estrutura do Comitê de Remuneração, sabia que sua experiência profissional e seus conhecimentos adquiridos no MBA Executivo cursado no Instituto Insper seriam essenciais para a sua nova tarefa. No dia seguinte solicitou à diretora Lucimar indicações para a composição do Comitê. A Diretora-Presidenta respondeu indicando diretamente apenas uma pessoa para compor o Comitê e deu liberdade à Maria para definir os outros membros. Maria acatou a indicação da Diretora-Presidenta do Banco Áurea.

### **Construção do Comitê de Remuneração para elaborar o plano de remuneração**

No Quadro 1 apresenta-se o Comitê de Remuneração do Banco Áurea, o mesmo é composto por 7 mulheres, sendo que Vanessa é filha da Diretora Lucimar e foi indicada por ela, além disso, Vanessa indicou suas duas colegas do departamento financeiro para compor o Comitê, Larissa e Viviane.

**Quadro 1 - Composição do Comitê de Remuneração da Áurea.**

Nome	Idade	Formação máxima	Experiência profissional
Maria	47 anos	MBA Executivo	25 anos
Vanessa	25 anos	Graduação em Administração	2 anos
Juliana	42 anos	Mestrado em Direito Trabalhista e Previdenciário	16 anos
Larissa	39 anos	Doutorado em Administração	19 anos
Viviane	48 anos	Mestrado em Ciências Contábeis	21 anos
Miran	52 anos	Doutorado em Psicologia Comportamental	23 anos
Ágata	40 anos	Mestrado em Administração	17 anos

**Fonte:** elaborada pelas autoras (2022).

Na primeira reunião, Maria relatou que o objetivo do Comitê era a criação da proposta do plano de remuneração para o alto escalão da empresa, objetivando alcançar a meta com relação ao desenvolvimento de um plano de remuneração estratégico de modo a evitar que os executivos pudessem gerenciar resultados. Ademais, ela apresentou-as o Quadro 2 referente às características dos executivos do Banco Áurea.

Em relação a composição dos executivos do Banco Áurea, destaca-se que Geovane é casado com Vanessa, que é membra do Comitê de Remuneração e filha da Diretora-Presidenta da empresa.

**Quadro 2 - Características dos executivos**

Nome	Idade	Formação máxima	Experiência no Banco Áurea
Lucimar	58 anos	Doutora em Administração	30 anos
Geovane	29 anos	Graduado em Ciências Contábeis	4 anos
Beatriz	33 anos	Mestrado em Economia	6 anos
Rafael	35 anos	MBA em Gestão Empresarial	5 anos

**Fonte:** elaborada pelas autoras (2022).

Foi decidido na reunião que o Comitê iniciaria seu trabalho estudando os principais tipos de remuneração, suas limitações, vantagens e, identificar qual tipo e como outras empresas listadas na B3, do mesmo setor, implementaram o plano de remuneração, com objetivo de fundamentar seus argumentos com relação à política de remuneração da organização. Ficou decidido também que o Comitê irá identificar indicadores econômico-financeiros das principais empresas financeiras, por entenderem que tais informações serão relevantes para decisões do Conselho de Administração, pois um dos objetivos da implementação de uma remuneração variável é estimular os gestores a se empenharem pelo bom andamento da empresa. Assim, o Comitê começou elaborando a Tabela 1 com os dados de remuneração e indicadores de resultado no tocante ao desempenho econômico-financeiro das principais empresas financeiras

que já utilizam esse sistema de remuneração variável, a saber: Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE); Endividamento (END) e Lucro por Ação (LPA).

**Tabela 1 - Valores de remuneração e desempenho econômico-financeiro**

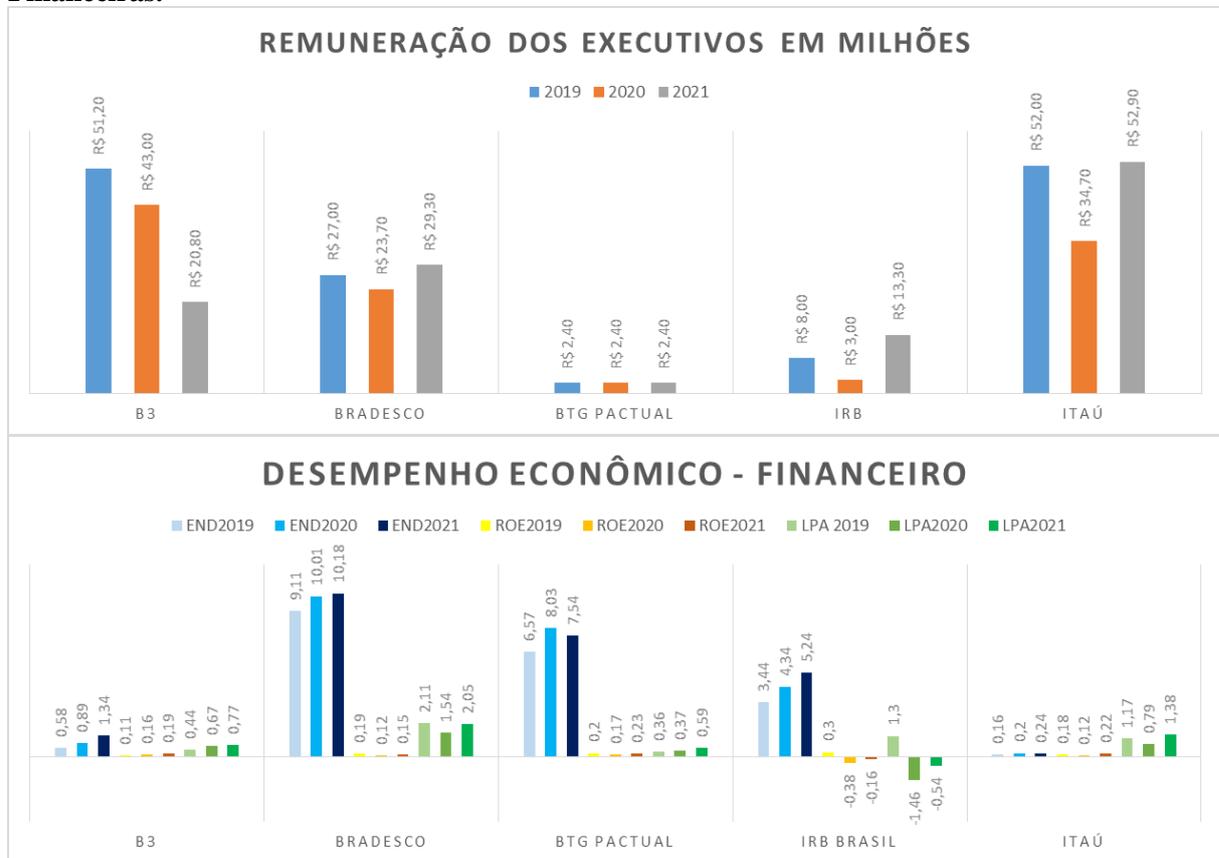
	<b>B3</b>	<b>BRADESCO</b>	<b>BTG PACTUAL</b>	<b>IRB BRASIL</b>	<b>ITAÚ</b>
<b>REM 2019</b>	51.250.578,9	27.080.600,00	2.400.000,00	8.092.559,11	52.060.000,00
<b>END 2019</b>	0,58	9,11	6,57	3,44	0,16
<b>ROE 2019</b>	0,11	0,19	0,20	0,30	0,18
<b>LPA 2019</b>	0,44	2,11	0,36	1,30	1,17
<b>REM 2020</b>	43.045.988,00	23.764.400,00	2.400.000,00	3.016.763,73	34.737.000,00
<b>END 2020</b>	0,89	10,01	8,03	4,34	0,2
<b>ROE 2020</b>	0,16	0,12	0,17	-0,38	0,12
<b>LPA 2020</b>	0,67	1,54	0,37	-1,46	0,79
<b>REM 2021</b>	20.815.999,00	29.323.800,00	2.400.000,00	13.362.281,39	52.966.000,00
<b>END 2021</b>	1,34	10,18	7,54	5,24	0,24
<b>ROE 2021</b>	0,19	0,15	0,23	-0,16	0,22
<b>LPA 2021</b>	0,77	2,05	0,59	-0,54	1,38

**Fonte:** B3 (2022), Bradesco (2022), BTG (2022), IRB (2022), Itaú (2022).

Em uma das reuniões do Comitê de Remuneração, Maria apresentou os dados atuais relacionados aos indicadores econômico-financeiros dessas empresas do setor. Discutiram sobre a variação da remuneração das diretorias de forma mais clara. Perceberam, especialmente, o caso da B3, houve um aumento do endividamento e queda da remuneração entre 2021 e 2020. Enquanto isso, nas demais empresas, observa-se que os indicadores econômicos ROE e LPA aumentaram quando houve acréscimo na remuneração dos executivos.

Assim, adicionalmente, para melhor visualização dos dados, o Comitê elaborou o Gráfico 1, possibilitando a verificação entre a variação da remuneração e a variação dos resultados das empresas do setor financeiro que estavam analisando. Maria, aproveitou o momento, e ressaltou que a política de remuneração da empresa deve estar alinhada às expectativas do Banco, mas que nem sempre isso é alcançado, conforme pode ser observado em empresas do setor, como por exemplo, o IRB Brasil.

**Gráfico 1- Comparativo entre Variação da Remuneração e Variação do Resultado de empresas Financeiras.**



Fonte: B3 (2022), Bradesco (2022), BTG (2022), IRB (2022), Itaú (2022).

Durante a reunião, o primeiro ponto observado por Maria e discutido pelo grupo, foi que o reajuste da remuneração fixa mensal nas empresas analisadas parte dos indicadores de mercado e na avaliação do desempenho individual. O Comitê fez também um levantamento sobre as políticas de remuneração adotadas por cada empresa em específico, e qual a proporção de cada tipo de remuneração sobre o total pago para cada executivo, são apresentadas no Quadro 3.

**Quadro 3 - Política de remuneração usadas pelas concorrentes**

Empresa	Composição da política de remuneração variável
<b>B3</b>	Bônus, Participação nos resultados, Remuneração baseada em ações (inclusive opções).
<b>Bradesco</b>	Participação nos resultados e aquisição de ações restritas.
<b>BTG Pactual</b>	A política de remuneração variável não é descrita e não foi paga nos últimos 3 exercícios.
<b>IRB Brasil</b>	Política de remuneração variável composta por Bônus, opção de compra de ações restritas.
<b>Itaú</b>	Participação nos resultados, e remuneração baseada em ações.

Fonte: B3 (2022), Bradesco (2022), BTG (2022), IRB (2022), Itaú (2022).

Em uma reunião de trabalho do Comitê, Maria relata à equipe que, assim como no Banco Áurea, há uma empresa financeira em que houve uma situação de gerenciamento de resultados, mas em maiores proporções, referindo-se ao IRB Brasil. Neste caso, após esses acontecimentos se tornarem públicos, toda a diretoria foi alterada, assim como, a política de remuneração. A coordenadora do Comitê de Remuneração também expõe para as demais sua preocupação com a transparência dos procedimentos que serão adotados no Banco Áurea para evitar possíveis escândalos quando o capital da empresa for aberto, pois o mercado estará atento às movimentações realizadas e aos relatórios financeiros e que devem atender às boas práticas de Governança Corporativa. Assim, Maria sugere que o comitê prepare uma proposta considerando uma parcela maior de remuneração fixa, como no caso do Banco BTG e do atual plano de remuneração do IRB, e apresenta a proporção dos tipos de remuneração em empresas financeiras, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Nesse momento a reunião Vanessa, filha de Lucimar, pede a palavra:

- Gostaria de defender que é importante no plano de remuneração levar em consideração o engajamento da diretoria com o crescimento da empresa, principalmente com a abertura do capital na bolsa, que irá promover a grande oportunidade de capitalização para a Áurea. Por esses motivos, entendo ser essencial que os executivos sejam muito bem remunerados, pois são os diretores que assumem a responsabilidade pelo crescimento da empresa, pela valorização das ações.

Neste contexto, Vanessa destaca que o resultado é o melhor indicador para que o comitê avalie esse desempenho dos altos gestores, e que atrelar a remuneração ao lucro da empresa faria com que os gestores se sentissem motivados a continuar alcançando cada vez mais melhores resultados. Além disso, salienta que o crescimento e a valorização do Banco Áurea no mercado também são importantes para sua carreira pessoal.

Vanessa pede também a opinião das colegas do setor financeiro. Larissa e Viviane, as mesmas concordam com os argumentos de Vanessa e relatam sobre a importância de haver um mix de incentivos financeiros no plano de remuneração, com remuneração fixa e variável, para haver um esforço maior dos executivos.

**Tabela 2 - Proporção de tipos de remuneração em empresas financeiras**

	Salário/Pró-Labore			Benefício			Remuneração Variável CP			Remuneração por ações LP		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
<b>B3</b>	18%	18%	24%	2%	2%	3%	22%	25%	29%	58%	55%	44%
<b>Bradesco</b>	18%	22%	17%	*38%	*57%	*44%	44%	21%	39%	-	-	-
<b>BTG</b>	100%	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>IRB</b>	33%	89%	86%	*11%	*11%	*14%	33%	-	-	23%	-	-
<b>Itaú</b>	8%	14%	8%	*1%	*3%	*1%	27%	25%	27%	64%	58%	64%

**Fonte:** B3 (2022), Bradesco (2022), BTG (2022), IRB (2022), Itaú (2022), Nubank (2022)

Nota: \*Benefício pós-emprego (Plano de Previdência)

Após a apresentação dos dados levantados pelo Comitê ao final da reunião, Maria informa que os relatórios serão enviados às membras do Comitê, e pede que analisem

detalhadamente para a próxima reunião, na qual já trarão propostas para o plano de remuneração, visando responder a seguinte questão: **quais aspectos devem ser considerados na elaboração do plano de remuneração do Banco Áurea de modo a impactar positivamente no desempenho econômico-financeiro da organização?**

## REFERÊNCIAS

Bradesco. *Formulário de Referência 2022*. (2022). Osasco: Autor. Recuperado de: <https://www.bradescom.com.br/informacoes-ao-mercado/relatorios-e-planilhas/cvm/>.

Brasil, Bolsa, Balcão - B3. *Formulário de Referência 2022*. (2022). São Paulo: Autor. Recuperado de: <https://ri.b3.com.br/pt-br/documentos-regulatorios/>.

BTG Pactual - Banking and Trading Group Pactual. *Formulário de Referência 2022*. (2022). São Paulo: Autor. Recuperado de: [https://ri.btgpactual.com/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=64822&id=0&submenu=0&img=0&ano=2020](https://ri.btgpactual.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=64822&id=0&submenu=0&img=0&ano=2020).

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. (2020). *Avaliação de Conselhos: Orientações Práticas*. IBGC.

Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. (2022). *Comitê de Pessoas de Assessoramento ao Conselho: Orientações Práticas*. IBGC.

Instituto Brasileiro De Resseguros - IRB. *Formulário de Referência 2022*. (2022). Rio de Janeiro: Autor. Recuperado de: <https://ri.irbre.com/informacoes-financeiras/formulario-cadastral-e-formulario-de-referencia/>.

Investnews. *Empresas oferecem altos salários e bônus na 'briga' por executivos de finanças*. (2021) Recuperado de: [Empresas oferecem altos salários e bônus na 'briga' por executivos de finanças | InvestNews](#).

Itaú. *Formulário de Referência 2022*. (2022). São Paulo. Autor. Recuperado de: <https://www.italy.com.br/relacoes-com-investidores/listgroup.aspx?idCanal=rQmlXNzFOcoHRPHioVRb7A==>.

Ramos, A. D. A. S., da Silva Ferreira, J., de Carvalho, A. J., & Maragno, L. M. D. (2022). Remuneração dos executivos e os desempenhos econômico-financeiro e socioambiental das empresas do IBRX-50. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, 14(2), 94-111.

Scott, W. R. (2015). *Financial accounting theory* (7a ed.). Toronto: Prentice hall.

Secaf, V. M. S. *Remuneração de executivos: entenda o que é, as principais vantagens, exemplos e 5 dicas de como aderir na sua empresa.* (2020). Recuperado de:

<https://setting.com.br/blog/gestao-empresarial/remuneracao-executivos/#:~:text=De%20acordo%20com%20uma%20pesquisa,e%20os%20b%C3%B4nus%20por%20resultad.>

Sierra, J. C. V., Serra, F. A. R., de Camargo Guerrazzi, L. A., & Teixeira, J. E. (2019). Revisão Sistemática sobre a Influência dos Executivos no Desempenho das Empresas na Perspectiva da Teoria do Alto Escalão. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 11(2), 216-240.

## Parte 2 - Notas de ensino

### Objetivo de ensino:

O caso destina-se aos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis e aos cursos de pós-graduação na área de negócios, possibilitando aos estudantes ampliarem seus conhecimentos e habilidades de análise com situações práticas de planejamento e tomada de decisão por meio da aquisição de noções sobre Comitê de Remuneração e Plano de Remuneração; identificar quais são as boas práticas de Governança Corporativa recomendadas pelo IBGC; identificar os principais elementos que deve subsidiar uma proposta de plano de remuneração de executivos visando maximizar o desempenho econômico-financeiro; compreender a importância da participação dos setores centrais no processo de planejamento, bem como, do plano de ação para minimizar a resistência do Conselho de Administração para aprovar o plano de remuneração. Espera-se que através deste caso de ensino, o estudante consiga interpretar e propor o encaminhamento mais adequado para o caso, envolvendo conteúdos relacionados política de remuneração

### Fontes e Métodos de coleta:

Os dados foram coletados de fontes secundárias e organizados pelas autoras. As informações sobre o resultado líquido, valores, política utilizada e proporção de tipo de remuneração em empresas financeiras foram coletadas no Formulário de Referência 2022 das instituições B3, Bradesco, BTG, IRB, Itaú. Os indicadores de desempenho econômico-financeiro apresentados na tabela 1, foram gerados pela Economatica com base nas demonstrações financeiras das instituições no período de 2019 e 2021. Para facilitar a visualização, os dados foram organizados em tabelas, gráficos e quadro.

### Relações com os objetivos de um curso ou disciplina:

O caso de ensino pode contribuir nos cursos de graduação ou disciplinas específicas de pós-graduação na área de negócios em que os professores necessitam abordar temas como teoria da remuneração, alto escalão, conflito de interesses, assimetria de informações, planejamento de plano de remuneração de executivos e a relação da política de remuneração e o desempenho econômico-financeiro organizacional.

**Disciplinas sugeridas para uso do caso:**

Análise das Demonstrações Contábeis, Planejamento e Controle Financeiro II, Teoria da Contabilidade, Teoria Avançada de Contabilidade, Controladoria, Governança Corporativa e demais disciplinas onde possam ser aplicados os conceitos das Teorias da Agência, Remuneração e Alto Escalão, tanto para cursos de graduação, quanto para as pós-graduações *lato sensu* e *stricto sensu* na área de negócios.

**Possíveis tarefas a propor aos alunos:**

- 1) Como a Teoria da Remuneração e da Agência podem explicar os acontecimentos do Banco Áurea relatados no caso?
- 2) Quais incentivos financeiros de curto, médio e longo prazo poderiam ser considerados com o objetivo de atenuar os conflitos? Quais políticas mais comuns no mercado podem servir de referência para a empresa? (Pesquise nos relatórios das instituições do setor).
- 3) A composição do Comitê de Remuneração da empresa Áurea está adequada às boas práticas de Governança Corporativa? Justifique a sua resposta. (Considere as orientações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC).
- 4) Considerando os dados apresentados sobre as características do Comitê de Remuneração e dos executivos, os debates e informações complementares das políticas de remuneração de outras instituições financeiras, quais os possíveis fatores/riscos que podem prejudicar o plano de remuneração do Banco Áurea?
- 5) Quais são as possíveis relações entre a remuneração dos executivos com o desempenho econômico-financeiro das empresas do setor financeiro analisadas? (Considere a literatura abordada sobre remuneração e desempenho econômico-financeiro).

**Discussão das questões para resolução do caso:**

**1) Como a Teoria da Remuneração e da Agência podem explicar os acontecimentos do Banco Áurea relatados no caso?**

O/A estudante pode citar que a teoria do poder da compensação executiva traz que a fonte de poder do gestor é a capacidade do CEO de influenciar o Conselho de Administração, incluindo o Comitê de Remuneração. Assim, mesmo que a maioria do conselho seja independente, o CEO pode influenciar sua nomeação (Scott, 2015). Fato este que o/a estudante pode observar no caso, considerando a influência da Lucimar sobre o Comitê de Remuneração ao ter indicado sua filha para o mesmo, além do fato de Vanessa ser casada com um dos executivos e ter mencionado em reunião do Comitê de Remuneração os seus objetivos pessoais, o que pode fazer com que ela tenha a tendência de opinar para que a remuneração o favoreça.

Ademais, o/a estudante pode observar a influência da Vanessa, representante do setor financeiro, ao estar acompanhada por duas colegas que são um casal e que foram indicadas por ela. Nesse sentido, pode ser observada a relação entre familiares da alta administração que pode ser prejudicial devido ao conflito da agência.

Outro ponto relacionado aos conflitos de interesse de acordo com Scott (2015) é a camuflagem de compensações excessivas. Uma forma de se realizar isso é vinculando a compensação dos diretores à empresas similares, prática muito comum no mercado, que é citada no contexto do caso, quando a comissão verifica que os salários fixos dos gestores das Instituições analisadas são reajustados periodicamente de acordo com a média do mercado. Situação que pode levar o plano de remuneração da Áurea ser criado com base no isomorfismo institucional, ou seja, seguindo os padrões do setor já aceito no mercado. Ainda segundo Scott (2015) essa prática cria pressão no mercado e a compensação total se eleva ao longo do tempo à medida que as empresas competem por pessoal competente (capital humano).

O/A estudante pode observar o outro conflito de interesse relatado no caso referente ao comportamento oportunista que já ocorreu na empresa, relacionado a seleção adversa e risco moral. O gestor pode se esquivar do esforço e gerenciar a divulgação de informações de forma oportunista com o objetivo de disfarçar essa esquivas no curto prazo. Nesse contexto, o contrato de remuneração de acordo com a Teoria de Remuneração é um mecanismo para restringir comportamentos oportunistas, principalmente as práticas de gerenciamento de resultados. Dessa forma, o plano de remuneração deve ser muito bem amarrado, ligando diversas formas de restringir o comportamento dos executivos, abranger vários períodos e ser composto por um mix de incentivos (Holmstrom, 1982; Scott, 2015; Beuren et al., 2020; De Oliveira et al., 2021).

Se o/a estudante focar mais na Teoria da Agência, ele/a pode responder mais sobre os conflitos de interesse existente no caso, como exemplo, o caso da seleção adversa e risco moral que aconteceu na instituição no passado, e que devido a isso o papel do Comitê de Remuneração é elaborar um plano de remuneração estratégico de modo a evitar que os executivos venham a gerenciar resultados. Além disso, pode destacar a preocupação da Maria com possíveis conflitos de interesse entre os setores, o que leva ela a escolher profissionais de setores diversificados da instituição para auxiliar na elaboração do plano de remuneração, de forma que a proposta seja boa para ambas as partes, ou seja, para a Áurea e executivos.

O/A estudante pode abordar o interesse da Lucimar ao indicar a filha Vanessa para compor o Comitê, visto que Vanessa também é casada com Geovane, um dos executivos da instituição. Dessa forma, pode observar que Vanessa tem interesse pessoal na aprovação de um plano de remuneração que favoreça os executivos.

Ademais, destaca-se que o/a estudante pode mencionar que de acordo com Scott (2015, p. 403) “um plano de remuneração de executivo é um contrato de agência entre a empresa e seu gerente que tenta alinhar os interesses dos proprietários e dos gerentes baseando a remuneração do gerente em uma ou mais medidas de desempenho do gerente na operação da empresa”. Assim, é usada para gestão das organizações e conhecida como mecanismo de incentivo e de compensação dos executivos. Entretanto, o nível de risco da remuneração impacta na forma como os executivos operam a empresa, assim, o plano de remuneração deve ser constituído envolvendo um equilíbrio entre os incentivos, os riscos e o horizonte de decisão. Logo, o plano de remuneração deve ser constituído por incentivos de curto e longo prazo baseado no lucro líquido e no desempenho das ações.

**2) Quais incentivos financeiros de curto, médio e longo prazo poderiam ser considerados com o objetivo de atenuar os conflitos? Quais políticas mais comuns no mercado podem servir de referência para a empresa? (Considere os dados das empresas apresentadas).**

De acordo com Scott (2015) para obter o alinhamento adequado, os planos de incentivo geralmente apresentam uma combinação de salário, bônus, compensação baseada em capital



próprio (como ações e opções restritas), e esses incentivos geralmente são baseados em medidas de desempenho como por exemplo, realização individual, lucro líquido e preço das ações. Além disso, envolvem um equilíbrio entre incentivos, riscos e horizonte de decisão considerando, além da intensidade do esforço do gestor, a alocação de esforços entre as atividades.

Em relação a remuneração executiva, duas formas são as mais presentes nas organizações, sendo a remuneração variável de curto prazo e a remuneração variável de longo prazo. Neste sentido, a remuneração variável de curto prazo é o método mais comum para recompensar os executivos de empresas de capital aberto, sendo que os formatos mais utilizados de pagamento se baseiam em duas medidas de desempenho: lucro líquido e o preço das ações (Scott, 2015; Secaf, 2020).

Ademais, destaca-se que o gestor avesso ao risco recebe um salário mais uma proporção do lucro líquido do período, sendo que ao final de cada período, o contrato é renegociado, com base no histórico do desempenho de ganhos passados do gestor e mudanças ao longo do tempo em parâmetros contratuais, o gestor sabe que a compensação futura incluirá ganhos com o esforço atual de Longo Prazo, como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e projetos de capital (Scott, 2015).

Com relação ao caso apresentado, nota-se que o Comitê de Remuneração do banco Áurea buscou informações de empresas do mesmo ramo para elaboração de seu plano de remuneração, de forma que o mesmo se adequasse às práticas de mercado e fosse atrativo para os gestores.

Com relação ao tipo de remuneração, o/a estudante deve observar que Maria se atentou à política de remuneração adotada pelo IRB (em 2020 e 2021) após a reestruturação da empresa para coibir práticas de gerenciamento de resultados oportunistas. Dessa forma, pode-se observar que a remuneração fixa foi priorizada, passando de 33% em 2019 a 89% em 2020, buscando reter os novos gestores na empresa e desestimular o gerenciamento de informações devido à remuneração baseada em resultados. Também é importante observar que a remuneração variável de curto e longo prazo foi cortada, sendo mantido o plano de previdência, que pode ser considerada uma remuneração não-financeira por se tratar de um benefício pós-emprego.

O/A estudante também pode observar que manter uma remuneração variável muito elevada pode não ser interessante considerando que essa medida pode aumentar o risco que o gestor está disposto a correr, trazendo o exemplo do Nubank, que possui a maior remuneração variável (96%), mas que apresentou resultado negativo nos três anos apresentados no texto. Nesse sentido, é importante trazer a reflexão da importância do equilíbrio do risco da remuneração e a motivação do gestor a trabalhar pela longevidade da organização.

Com relação ao curto prazo, o/a estudante pode observar as empresas Bradesco, Itaú e B3, que estabelecem percentual de participação nos resultados, entre 22% e 40%, considerando metas financeiras a serem atingidas anualmente. Com relação ao médio prazo, seguindo a linha de pensamento da remuneração variável de curto prazo, o/a estudante pode sugerir que a empresa pode implementar uma remuneração variável onde serão observados se o Banco Áurea conseguiu alcançar as metas estabelecidas para os últimos três anos. O/A estudante também pode apontar, com base na política de remuneração variável das empresas do setor financeiro analisadas pelo Comitê de Remuneração, o caso do Bradesco que estabelece que 50% do valor da remuneração variável recebida pela diretoria do banco é destinado à aquisição de ações prioritárias restritas, pagas em três parcelas e disponíveis após um ano da data de aquisição das ações.

Com relação aos objetivos de longo prazo, o/a estudante pode observar que como o gestor pode se sentir tentado a manipular informações, ou divulgação delas como no caso do IRB, que veio à tona em 2020, a empresa pode trabalhar com um percentual de opções de



compra de ações e um percentual de ações restritas. Em seguida o/a estudante pode verificar que tem-se opções de compra de ações, presentes nas empresas B3, IRB, Nubank e Itaú, ou remuneração baseada em ações restritas, presentes nas empresas Bradesco, IRB e Nubank, para trazer aos executivos um interesse de longo prazo no sucesso da empresa, tentando diminuir a possibilidade de se gerenciar resultados de curto prazo. Como as ações restritas não podem ser vendidas durante um período fixo, Scott (2015) coloca que o gestor teria menos flexibilidade para cronometrar oportunamente sua venda, abrindo a possibilidade de se reduzir alguns dos abusos da opção de compra de ações.

**3) A composição do Comitê de Remuneração da empresa Áurea está adequada às boas práticas de Governança Corporativa? Justifique a sua resposta. (Considere as orientações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC).**

Scott (2015) destaca que o Comitê de Remuneração (compensação) é um dispositivo de Governança Corporativa (GC) para lidar com o fato de que os contratos de remuneração são incompletos, pois não conseguem antecipar todos os possíveis cenários dos estados da natureza e do comportamento do gestor. Nesse sentido, o conselho de administração tem a possibilidade de lidar com os efeitos sobre a compensação de um resultado não previsto.

O/A estudante pode responder por meio da análise da Composição do Comitê de Remuneração do Banco Áurea, de acordo com o Quadro 1, analisando comparativamente com as boas práticas de GC recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Nesse sentido, ao analisar os critérios apresentados pelo IBGC (2020) o/a estudante pode identificar que o Comitê de Remuneração da empresa Áurea não está adequada às boas práticas de GC, considerando que o Comitê não é independente, pois uma das membras é a filha da Diretora-Presidenta da empresa, e há um casal de membras que estão no financeiro, participando as duas do Comitê de Remuneração, podendo, assim, haver vieses quanto às tomadas de decisões de maneira oportunista, principalmente, voltadas para os interesses da Lucimar, Diretora-Presidenta do Banco Áurea.

Três aspectos devem ser levados em conta em relação à criação de um comitê de pessoas: é preciso que o órgão tenha um caráter estratégico, agregue capacidade crítica à organização e seja composto, majoritariamente, por membros do conselho [...] cujo tamanho recomendado é de três a cinco membros. (IBGC, 2021, p. 15, grifo nosso).

Assim, o/a estudante também pode identificar há falhas no tocante ao quantitativo do Comitê de Remuneração, considerando que o Comitê da Áurea é composto por 7 membras, além disso, o Comitê de Remuneração não é composto majoritariamente por membras do Conselho de Administração, sendo apenas Maria, membra deste conselho.

**4) Considerando os dados apresentados sobre as características do Comitê de Remuneração e dos executivos, os debates e informações complementares das políticas de remuneração de outras instituições financeiras, quais os possíveis fatores/riscos que podem prejudicar o plano de remuneração do Banco Áurea?**

O/A estudante ao analisar os principais pressupostos da Teoria do Alto Escalão (TAE), pode observar que a teoria defende a racionalidade dos executivos que agem com base em suas interpretações pessoais das situações estratégicas que enfrentam. Assim, destaca-se que essas interpretações personalizadas dos executivos são função das suas experiências, valores e personalidades, além disso, os resultados organizacionais são fortemente influenciados pelos



valores e bases cognitivas dos atores mais importantes da organização, identificados como membros da equipe de alta liderança (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007).

Adicionalmente, essa teoria sugere focar nas características da equipe de administração de topo (Top Management Team – TMT) pois pode prover uma explicação mais completa dos resultados organizacionais do que, ao contrário, dar ênfase somente às características do CEO, além da importância de considerar as características demográficas, como exemplo, a idade, o tempo de mandato, educação e a experiência funcional que podem ser utilizados como substitutos adequados para os quadros cognitivos dos executivos que estão no alto escalão, considerando a dificuldade para obter os seus dados psicométricos (Hambrick, 2007; Sierra et al. 2019).

Portanto, o/a estudante pode identificar riscos associados aos diretores da Áurea devido ao perfil demográfico dos mesmos, visto que entre os executivos, a maioria são homens e todos abaixo de 36 anos de idade, de acordo com a TAE os gestores mais jovens tendem a adotarem estratégias mais arriscadas.

Além disso, o/a estudante pode observar quanto a educação/formação do alto escalão que uma executiva tem mestrado em economia, o outro MBA em Gestão Estratégica e o mais novo na empresa possui apenas graduação em Ciências Contábeis, logo, os executivos com maior nível de escolaridade apresentam tendência a fazerem escolhas com base em estratégias mais robustas e criativas do que aqueles com nível mais baixo.

Outra característica proposta pela TAE são as experiências, no caso o/a estudante pode verificar que a média de experiências dos executivos é de 5 anos no cargo (salienta que um tem apenas 4 anos no cargo). Nesse sentido, Hambrick e Mason (1984) destacam que quanto mais experiência o gestor tiver no cargo, mais ele estará ligado à empresa, conseqüentemente, suas escolhas estratégicas tendem a favorecer o crescimento da empresa.

Nesse contexto, Scott (2015) corrobora argumentando que se não houver risco suficiente, a empresa sofre com o baixo esforço do executivo, mas se for imposto muito risco, o executivo pode subinvestir em projetos arriscados. Nessa perspectiva, Scott (2015, p. 416) destaca a importância da avaliação de desempenho relativa, nessa proposta o “desempenho é medido pela diferença entre o lucro líquido da empresa e/ou o desempenho do preço da ação e o desempenho médio de um grupo de pares de empresas semelhantes”.

Se o/a estudante responder sobre a existência do conflito de interesse, possivelmente estará se referindo ao conflito entre as membras do Comitê de Remuneração em relação ao formato dos benefícios, identificando um interesse pessoal das membras do setor financeiro, querendo que a remuneração seja baseada no conjunto de benefícios fixos e variáveis, visando beneficiar seus parentes.

Ademais, quanto ao formato do Comitê, o/a estudante pode identificar que o Comitê de Remuneração não segue as boas práticas de Governança Corporativa de acordo com as orientações do IBGC, por não ser um comitê independente e não ser composto majoritariamente por membros do Conselho de Administração. O/A estudante pode observar que isso pode aumentar o risco quanto a assimetria de informação e o comportamento oportunista, tendo em vista que Vanessa é a que possui menos formação acadêmica comparativamente às outras membras, além de ser a membra com menor tempo de experiência, porém, é a filha da Diretora-Presidenta Lucimar, além disso, Vanessa indicou o casal, Larissa Lopes e Viviane Lopes, para compor o Comitê. Nesse sentido, o/a estudante pode pensar e responder que o casal indicado por Vanessa também foi uma indicação de encontro aos interesses próprios/comportamento individualista de Lucimar, sua mãe.

Em relação ao Comitê de Executivos, o/a estudante pode responder que pode haver risco devido a assimetria de informação e comportamento oportunista, tendo em vista que um dos

executivos é o Geovane que é genro da Diretora-Presidenta Lucimar, esposo da Vanessa que está no Comitê de Remuneração e dentro do quadro de executivos da organização, é o membro com menor formação acadêmica e experiência funcional.

No tocante ao desenvolvimento do plano de remuneração, o/a estudante pode responder que o plano do Banco Áurea pode ser elaborado com base no isomorfismo institucional, tendo em vista que a Maria pesquisou dados das instituições do mesmo setor, logo, a estudante pode destacar que Maria pode seguir o perfil do setor para a elaboração do plano de remuneração dos executivos da organização.

**5) Quais são as possíveis relações entre a remuneração dos executivos com o desempenho econômico-financeiro das empresas do setor financeiro analisadas? (Considere a literatura abordada sobre remuneração e desempenho econômico-financeiro).**

O/A estudante pode observar que o ocorrido com a B3 vai de encontro aos achados de Ramos et al. (2022), considerando que a remuneração apresenta relação negativa com o endividamento, pois de 2020 para 2021 quando o endividamento da instituição aumentou 50% o valor da remuneração caiu em 52%.

O/A estudante pode destacar que a situação da BTG Pactual é divergente dos resultados encontrados por Ramos et al. (2022), visto que o endividamento apresentou queda de aproximadamente 6%, o LPA e o ROE apresentaram variação positiva entre 2020 e 2021, no entanto, a remuneração dos executivos permaneceu a mesma, o que evidencia que a instituição utiliza uma política de remuneração fixa, conforme evidenciado no quadro 3.

O/A estudante pode apontar que a política de remuneração está atrelada ao desempenho econômico-financeiro, visto que, entre 2019 e 2020 o LPA das instituições Bradesco, IRB Brasil e Itaú apresentaram variação negativa, em relação ao ROE no mesmo período observou variação negativa para Bradesco, BTG Pactual, IRB Brasil e Itaú, consequentemente, a remuneração apresentou queda no mesmo período para todas as instituições, com exceção da BTG Pactual que utiliza a remuneração fixa.

O LPA, ROE e a remuneração entre o período de 2020 para 2021 apresentaram variação positiva para o Bradesco, IRB Brasil e Itaú, corroborando com Scott (2015) que destaca que a maioria das políticas de remuneração é baseada no desempenho econômico-financeiro da empresa, com base no lucro líquido e no preço das ações.

#### **Possível organização da aula para uso do caso**

É recomendado inicialmente que os alunos leiam a bibliografia sugerida para compreender os pressupostos das teorias e temas correlatos e, consequentemente, ter acesso ao caso de ensino para fazer a ligação com a teoria. Posteriormente, sugere-se que a/o docente dê a turma em grupos e solicite que eles discutam o caso de ensino, respondam os questionamentos propostos no caso e apresentem a resolução do caso aos demais colegas. Outra atividade que pode ser solicitada após a leitura da bibliografia e da resolução do caso, é que os/as estudantes façam a apresentação em sala por meio de um mapa conceitual relacionando os principais preceitos da teoria e do caso de ensino. O professor poderá também propor um debate em sala de aula separando os grupos favoráveis e/ou desfavoráveis a criação do Comitê de Remuneração apresentado no caso.

Importante destacar, que o tempo disponibilizado para a aplicação do caso em sala de aula deverá ser de no mínimo três aulas de duas horas (seis horas no total); sendo: duas horas

para discussão e resolução do caso em grupo, com a monitoria do professor; duas horas para preparar a apresentação (argumentação) pelo grupo e duas horas para a apresentação à turma.

### Sugestões de bibliografias

ASSAF NETO, A. (2020). *Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 11 ed. São Paulo: Atlas.

Beuren, I. M., Pamplona, E., & Leite, M. (2020). Remuneração dos executivos e desempenho em empresas brasileiras familiares e não familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 514-531.

De Oliveira, N. G., Vieira, L. K., & da Cunha, J. V. A. (2021). Remuneração do Chief Executive Officer (CEO) e criação de valor em empresas brasileiras listadas no IBRX 100. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 18(49), 38-55.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

Holmstrom, B. (1982). Moral hazard in teams. *The Bell journal of economics*, 324-340.  
Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. (2020). *Avaliação de Conselhos: Orientações Práticas*. IBGC.

Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. (2022). *Comitê de Pessoas de Assessoramento ao Conselho: Orientações Práticas*. IBGC.

Ramos, A. D. A. S., da Silva Ferreira, J., de Carvalho, A. J., & Maragno, L. M. D. (2022). Remuneração dos executivos e os desempenhos econômico-financeiro e socioambiental das empresas do IBRX-50. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, 14(2), 94-111.

Scott, W. R. (2015). *Financial accounting theory* (7a ed.). Toronto: Prentice hall.

Sierra, J. C. V., Serra, F. A. R., de Camargo Guerrazzi, L. A., & Teixeira, J. E. (2019). Revisão Sistemática sobre a Influência dos Executivos no Desempenho das Empresas na Perspectiva da Teoria do Alto Escalão. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 11(2), 216-240.