

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

FERNANDA FREITAS FRELLO

**ANÁLISE DA EVIDENCIAÇÃO DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA
UTILIZADA NAS INSTITUIÇÕES DO SETOR BANCÁRIO
LISTADAS NA BM&FBOVESPA**

**FLORIANÓPOLIS
2010**

FERNANDA FREITAS FRELLO

**ANÁLISE DA EVIDENCIAÇÃO DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA
UTILIZADA NAS INSTITUIÇÕES DO SETOR BANCÁRIO
LISTADAS NA BM&FBOVESPA**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Valdirene Gasparetto

**FLORIANÓPOLIS
2010**

Fernanda Freitas Frello

**ANÁLISE DA EVIDENCIAÇÃO DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA
UTILIZADA NAS INSTITUIÇÕES DO SETOR BANCÁRIO
LISTADAS NA BM&FBOVESPA**

Esta monografia foi apresentada como TCC, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, à banca examinadora constituída pela professora orientadora e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 29 de novembro de 2010.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Coordenadora de TCC do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Orientadora

Professor Ari Ferreira de Abreu, Dr.
Membro

Professor João Teles, Mestrando em Ciências Contábeis
Membro

À minha mãe!
Que é, sem dúvidas, significado de força e determinação, um exemplo de mulher.
Que merece todo o meu amor e respeito, por toda a sua dedicação.
Que é meu ponto de referência, minha fonte de energia.
Que é, pra mim, sinônimo de amor e sorrisos.
Lembrança de coisa boa.

AGRADECIMENTOS

Infinitos agradecimentos a todos aqueles que, de alguma maneira, tornaram essa caminhada mais agradável, com sua presença em minha vida. Quem faz parte dessa lista, com certeza saberá que está incluso aqui.

Obstáculos são necessários para que a vitória seja ainda mais saborosa. E enfrentá-los com o apoio de vocês torna qualquer desafio uma grande brincadeira.

Devo agradecimentos a Deus, que com certeza me conduziu nos braços, nessa caminhada nada fácil, realizando, através de mim, a sua vontade. Além de colocar todos esses anjinhos no meu caminho.

À minha mãe, Maria Tereza, e ao meu irmão, Jorginho, dado o apoio e amor, incondicionais e inesgotáveis! A quem devoto todo o meu coração.

Ao meu namorado, Cristiano, que aguentou docilmente meus momentos de desânimo, de impaciência e até mesmo de ausência. Mostrou-se um companheiro pleno: fazendo-me companhia nas madrugadas em claro para conclusão deste trabalho, preocupando-se constantemente com meu bem-estar e conseguindo arrancar de mim boas risadas, mesmo quando parecia já não haver mais esperanças. A realização deste feito não teria sido possível sem o seu apoio, com certeza.

À minha amiga e anjo da guarda Daiane Raupp que com seu bom humor, positivismo e disposição para todas as horas, me tirou dos momentos de insegurança e de desânimo, me fazendo rir e me incentivando a continuar lutando.

A todos vocês (familiares, amigos, colegas de trabalho, colegas de faculdade, professores, companheiras de apartamento...) dedico o meu sincero: Muito Obrigada!

*“A ausência de evidência não significa evidência da ausência.”
(Carl Sagan)*

RESUMO

FRELLO, Fernanda Freitas. **Análise da evidenciação da remuneração estratégica utilizada nas instituições do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA**. 2010. 100 p. Monografia (ciências contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Devido à importância que a utilização de uma complementação dos salários fixos ganhou no mercado competitivo atual considerou-se relevante o levantamento proposto. Esta necessidade de adaptação dos procedimentos de gestão de pessoas se dá tanto em função de suprimento da motivação dos colaboradores quanto de manutenção de práticas sustentáveis que satisfaçam os investidores. Esta pesquisa classifica-se quanto aos objetivos, como descritiva, quanto à abordagem do problema como qualitativa e quantitativa e quanto aos procedimentos utilizados, em pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. A presente pesquisa tem como objetivo efetuar uma análise sobre a evidenciação das formas de Remuneração Estratégica utilizadas nas empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA, podendo assim visualizar um panorama a partir da amostra. A fundamentação teórica demonstra as práticas possíveis de remuneração estratégica e aponta a importância da utilização das mesmas, como meio de motivar os funcionários e também de reter talentos na organização. Para a efetivação da compilação de dados a que se propõe, utilizou-se de informações reais das empresas referenciadas anteriormente, colhidos nos Relatórios da Administração, nas Notas Explicativas e nos Balanços Sociais disponibilizados nos sites das mesmas e no site da BM&FBOVESPA. Foi feita a busca nos arquivos digitais pelos termos pré-definidos da pesquisa e então realizadas as análises dos dados disponíveis, podendo-se observar que para divulgação de remuneração estratégica o termo utilizado por mais empresas foi “Benefícios” e o relatório mais utilizado foram as “Notas Explicativas”.

Palavras-Chave: Remuneração Estratégica. Evidenciação. Setor Bancário.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do número de empresas que evidenciaram algum termo pré-definido da pesquisa.....	62
Gráfico 2 – Evolução da evidenciação do termo “Remuneração” nos relatórios considerados.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação das empresas do Setor Bancário com ações negociadas na BM&FBOVESPA.....	17
Quadro 2 – Modelo do quadro utilizado para coleta e cruzamento dos dados.....	23
Quadro 3 – Os pecados capitais dos sistemas de remuneração tradicionais.....	32
Quadro 4 – Indicadores de resultado na participação nos resultados.....	44
Quadro 5 – Classificação utilizada na BM&FBOVESPA para definir as empresas do Setor Bancário em estudo.....	57
Quadro 6 – Relação das empresas do Setor Bancário com ações negociadas na BM&FBOVESPA e sua atividade principal.....	58
Quadro 7 – Frequência das áreas de atuação das empresas da amostra da pesquisa.....	59
Quadro 8 – Evolução do número de empresas que evidenciaram algum termo pré-definido da pesquisa.....	61
Quadro 9 – Relatórios nos quais o termo “Remuneração” foi localizado ao menos uma vez.....	63
Quadro 10 – Total de utilização dos Relatórios, entre 2005 e 2009, para a divulgação de pelo menos um dos 17 tipos de remuneração estratégica pesquisados.....	65
Quadro 11 – Relação dos termos utilizados por mais empresas no período em análise.....	65
Quadro 12 – Relação dos segundos termos utilizados por mais empresas no período em análise.....	65
Quadro 13 – Exposição do Nível de Governança Corporativa e da Evolução do nº de empresas que evidenciaram remuneração estratégica entre 2005 e 2009.....	67
Quadro 14 – Exposição da Margem Líquida e da Evolução do nº de empresas que evidenciaram remuneração estratégica entre 2005 e 2009.....	69

LISTA DE SIGLAS

BACEN – Banco Central do Brasil

BANESE – Banco do Estado de Sergipe S.A.

BANRISUL – Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.

BDR – *Brazilian Depositary Receipt*

BM&FBOVESPA – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico

BRB – Banco de Brasília S.A.

BS – Balanço Social

BSM – BM&FBOVESPA Supervisão de Mercados

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CMN – Conselho Monetário Nacional

CONTEC – Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito

CONTRAF – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

CUT – Central Única dos Trabalhadores

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

DR1 – BDR Nível 1

DR2 – BDR Nível 2

DR3 – BDR Nível 3

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

FENABAN – Federação Nacional dos Bancos

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

LLE – Lucro Líquido do Exercício

MA – Bovespa Mais

MB – Balcão Organizado Tradicional

ML – Margem Líquida

N1 – Nível 1 de Governança Corporativa

N2 – Nível 2 de Governança Corporativa

NE – Notas Explicativas

NG – Nível de Governança Corporativa

NM – Novo Mercado

PLR – Participação nos Lucros e/ou Resultados

PPL – Programa de Participação nos Lucros

PPR – Programa de Participação nos Resultados

RA – Relatório da Administração

ROL – Receita Operacional Líquida

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SRH – Sistema de Remuneração por Habilidades

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	15
1.4.1 Enquadramento da Pesquisa.....	16
1.4.2 Abrangência da Amostra.....	17
1.4.3 Coleta e Análise dos Dados.....	20
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	28
1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....	29
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	31
2.1 REMUNERAÇÃO.....	31
2.2 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....	34
2.2.1 Remuneração Funcional.....	35
2.2.2 Salário Indireto.....	36
2.2.3 Remuneração por Habilidades.....	38
2.2.4 Remuneração por Competência.....	39
2.2.5 Remuneração Variável.....	41
2.2.5.1 Participação nos Lucros.....	43
2.2.5.2 Participação nos Resultados.....	44
2.2.5.3 Participação nos Lucros e/ou Resultados – Mista.....	46
2.2.6 Adicionais Diversos.....	49
2.3 O SETOR BANCÁRIO.....	53
2.3.1 Classificação por atividades das empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA.....	57
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	60
3.1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	60
3.1.1 Evolução da divulgação de remuneração estratégica nas empresas pesquisadas.....	60
3.1.2 Relação entre evidenciação e governança corporativa.....	66
3.1.3 Relação entre evidenciação e margem líquida.....	68
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
4.1 CONCLUSÕES.....	71
4.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	73
REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICES.....	83
APÊNDICE A – Coleta de Dados.....	83
APÊNDICE B – Compilação dos Dados.....	95

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente global de intensa competitividade entre as empresas, de facilitada obtenção de informações sobre o mercado de trabalho, de contínua busca das pessoas por ascensão no seu campo de atuação, o retorno da empresa à dedicação do funcionário de forma justa e transparente é uma das formas de promover a fidelização do mesmo.

Em troca do comportamento dinâmico cobrado do profissional de hoje há de se ter uma política de remuneração que recompense estas características. Nesta linha Hipólito (2002, p. 28) afirma que:

Neste novo cenário empresarial, não se espera mais das pessoas apenas a reprodução de atividades prescritas em seu cargo. Pelo contrário, deseja-se que elas extrapolem esses limites, assumindo proativamente atribuições e dando respostas a problemas não anteriormente especificados. O desafio, então, passa a ser encontrar modelos alternativos de gestão da remuneração que considerem a crescente transformação do mundo e essa nova dinâmica de atuação dos profissionais. Desconsiderar este fenômeno e não reconhecer aquelas pessoas que vão além dos limites estabelecidos pelo cargo tem sido, certamente, motivo de frustração e descontentamento para aqueles profissionais talentosos, que buscam assumir, de forma sistemática, responsabilidades adicionais. E são justamente esses profissionais que as organizações devem tentar preservar.

Seguindo este prisma existe também o fato de que cada vez mais a consciência de sustentabilidade toma conta das pessoas e, não obstante, de investidores, o que compreende mais um motivo para que as empresas se preocupem com esta contraprestação justa e clara.

São vários os meios de se recompensar os funcionários de forma que estes sintam-se valorizados e motivados a pensar como parte fundamental da empresa. Além do salário tradicional que, determinado pela função e ajustado pelo mercado, é “a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado” (OLIVEIRA, 2007, p. 413), a empresa pode motivar os funcionários por meio de inúmeros artifícios como o pagamento de comissões, gratificações, prêmios, o reconhecimento de suas habilidades e competências, a implantação de um fundo de previdência privada, a distribuição de participação em ações, ou ainda através de um programa de remuneração variável com a participação nos lucros e/ou resultados, dentre outros.

A adoção de um plano de remuneração que vá além do salário fixo deixou de ser visto como um gasto extra para as empresas e tornou-se um investimento necessário à manutenção de um quadro de funcionários de qualidade.

Conforme Chiavenato (1999), os benefícios das formas de remuneração variável respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego. Sendo assim, pode-se entender que este investimento, mais do que necessário, passou a ser um procedimento estratégico nas empresas inseridas no mercado competitivo da atualidade, que remunerando de acordo com o desempenho individual conseguem reter talentos e também atingir mais facilmente o retorno desejado.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Vários são os motivos nos quais um investidor se baseia para definir quais empresas irão preencher sua carteira de investimentos, eles podem ser: retorno financeiro observado em série histórica, política de distribuição de dividendos, potencialidade de crescimento do segmento em que a empresa se enquadra, Nível de Governança Corporativa em que está inserida, o que denota transparência na prestação de contas, e, atualmente, as questões mais voltadas a sustentabilidade ambiental e valorização dos colaboradores (MACEDO JÚNIOR, 2007).

Confirmando esta nova tendência de busca, da sociedade como um todo, por instituições responsáveis, Santos (2004, p. 34) afirma que “dirigentes, clientes, investidores e a sociedade também passam a se preocupar em avaliar o grau com que a responsabilidade social está sendo exercida pelas empresas”.

O Instituto Ethos (2009) estabeleceu uma definição para Responsabilidade Social Empresarial que abrange toda a conduta da instituição em relação à sociedade, desde o que tange a transparência de informações para os investidores até o comprometimento com seus colaboradores. Esta definição diz que Responsabilidade Social Empresarial:

é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2009).

A utilização de formas de remuneração estratégica vem crescendo continuamente, como afirmam Vilas Boas e Batista (2004, p. 3) quando relatam que “a remuneração variável é uma forma complementar de remuneração baseada no desempenho que vem sendo adotada por um número maior de empresas nos últimos anos, principalmente para cargos de diretoria e

gerência”, e constitui um dos fatores internos que remetem a uma empresa socialmente responsável.

Para fins desta pesquisa sobre remuneração estratégica utilizou-se o caso bancário para análise. A opção por este segmento se deu, dentre outros critérios, em função da considerável rentabilidade que apresenta em comparação com outros segmentos da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA), conforme afirma Sciarretta (2009), após sua análise do estudo da consultoria Econômica, dizendo que as “empresas do setor financeiro, como bancos, seguradoras, administradoras de cartões e a própria BM&FBOVESPA, passaram a ocupar parte do espaço perdido pelas companhias produtoras de *commodities* entre as empresas mais importantes da Bolsa”.

Partindo-se das considerações anteriores foram observados três pontos principais: a evidenciação ou não de remuneração estratégica por parte das instituições bancárias listadas na BM&FBOVESPA, e em caso positivo, quais as formas de remuneração estratégica mais divulgadas e quais os relatórios financeiros anuais mais utilizados para a divulgação destes programas de remuneração.

Em função do aumento da utilização de remuneração estratégica por parte das empresas (VILAS BOAS e BATISTA, 2004; SILVA, 2009; SER - HUMAN CAPITAL MANAGEMENT, 2009) pretende-se analisar o panorama do setor bancário da BM&FBOVESPA no que tange a este tipo de remuneração. A partir deste contexto surgiu o tema-problema: como se dá a evidenciação da remuneração estratégica utilizada nas empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA?

1.2 OBJETIVOS

É neste item que encontram-se definidas as bases norteadoras desta pesquisa, ao definir-se o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos que pretende-se alcançar.

1.2.1 Objetivo Geral

O Objetivo Geral deste trabalho é analisar como ocorre a evidenciação da remuneração estratégica utilizada nas empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como etapas a serem cumpridas para que se alcance o Objetivo Geral desta pesquisa, deve-se atingir e observar os seguintes Objetivos Específicos:

- Identificar as formas que pode assumir a remuneração estratégica;
- Reconhecer a regulamentação existente no setor em estudo no que concerne a utilização de outras formas de remuneração além da tradicional;
- Analisar a evolução da evidenciação das práticas de remuneração estratégica entre os anos de 2005 e 2009, no setor em estudo;
- Verificar se há relação, nas empresas do setor pesquisado, entre a evidenciação das práticas de remuneração estratégica utilizadas e o nível de governança corporativa em que se enquadra a instituição;
- Avaliar a relação entre a divulgação de remuneração estratégica e o desempenho econômico-financeiro, nas empresas em foco.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema proposto foi decidido a partir do cruzamento de áreas de interesse da autora. Dentro deste contexto, diversos são os fatores que contribuíram para que se definisse o tema atual: o fato de a autora da pesquisa já ter trabalhado em um banco e a partir desta experiência ter desenvolvido a vontade de constituir carreira no setor bancário, do seu interesse na área de gestão de pessoas, a vinculação do setor bancário com o mercado de ações, que também lhe atrai, e a consideração de que este segmento tem sido um dos mais rentáveis na bolsa de valores no último ano.

A rentabilidade crescente do setor bancário foi apontada por Chiara (2009), com base no estudo da consultoria Economática, através da afirmação de que “os bancos foram os mais rentáveis entre as empresas brasileiras de capital aberto no terceiro trimestre de 2009”, e que “entre julho e setembro deste mesmo ano, as 23 instituições financeiras tiveram lucro líquido que corresponde a 20,3% do lucro líquido total das 314 companhias de capital aberto avaliadas pela consultoria”.

Partindo destes pressupostos alguns outros enlaces motivaram a realização desta pesquisa, como a atual busca dos investidores por empresas socialmente responsáveis, conforme entende Lopes (2008), dizendo que:

a sustentabilidade tem sido um parâmetro cada dia mais utilizado por investidores na hora de escolher empresas, principalmente em segmentos conservadores que buscam segurança e constância no retorno. Socialmente responsável, ético, verde ou sustentável são algumas denominações atribuídas ao processo de investimento que considera as consequências socioambientais, tanto positivas quanto negativas, em um contexto de rigorosa análise financeira.

A consideração das empresas como sendo socialmente responsáveis foi feita neste estudo observando-se o nível de governança corporativa em que a instituição está enquadrada na BM&FBOVESPA, visto que ser socialmente responsável remete-se não só à responsabilidade ambiental, mas também à transparência de seus atos perante toda a sociedade, inclusive aos colaboradores, conforme definido anteriormente pelo Instituto Ethos (2009).

Já a preocupação das empresas em estudo sobre manter a transparência de suas transações junto a seus usuários internos (exemplo: colaboradores) e externos (exemplo: acionistas) foi verificada por meio da análise de como se dá a evidenciação acerca da remuneração estratégica praticada pelas mesmas, sendo esta apenas uma das formas de se fazer esta verificação.

Outro fator relevante para a realização da pesquisa é a tentativa das entidades, de se destacarem no mercado de trabalho com um plano de remuneração que não se limite ao cargo do funcionário, para assim conseguirem manter consigo os profissionais mais qualificados, confirmada por Chiavenato (1999) quando concorda que a importância dos benefícios também advém do impacto sobre a imagem da empresa na comunidade. Oferece-los é importante para atrair e reter mão-de-obra, especialmente quando os requisitos do negócio impõem alto nível de capacitação profissional.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para melhor demonstrar como foram desenvolvidos o Enquadramento da Pesquisa e a Coleta e Análise dos Dados, os mesmos estão explanados separadamente dentro deste item.

1.4.1 Enquadramento da Pesquisa

O estudo em questão enquadra-se num modelo descritivo, que segundo Mattos, Rosseto Jr. e Blecher (2004, p. 15), consiste em “observar, registrar, analisar, descrever e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los”.

Para obtenção dos dados objetos da análise utilizou-se os procedimentos conhecidos como pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, que consistem em um levantamento de dados a partir de documentos publicados, livros, artigos, teses, dissertações, dentre outros, para alcançar o objetivo proposto no início do trabalho e produzir conhecimento a respeito do tema escolhido. Pesquisa bibliográfica é aquela que é realizada a partir de um material já elaborado. E pesquisa documental é aquela que se executa a partir de documentos, dados não tratados até então (GIL, 2002).

Segundo Bardin (1977) o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para facilitar, posteriormente, a consulta, referenciação e armazenagem.

Quanto ao tipo de busca de termos em arquivo digital pode-se enquadrar este estudo no método de pesquisa denominado análise de conteúdo, que conforme afirma Bardin (1979, p. 31),

é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Segundo May (2004, p. 222), a análise de conteúdo inclui três estágios: estabelecer o problema de pesquisa, recuperar o texto e empregar métodos de amostragem, interpretação e análise. Esse enfoque considera a frequência com que certas palavras ou frases particulares ocorrem no texto como um meio de identificar as suas características.

Com relação à abordagem do problema, esta pesquisa é classificada como qualitativa e quantitativa, pois identificou *quais* as formas de remuneração estratégica mais divulgadas pelas empresas do Setor Bancário listadas na BM&FBOVESPA e *quais* os relatórios mais utilizados para a divulgação destas práticas, e *quantificou* o número de empresas que apresentavam a ocorrência dos termos (previamente definidos) nos relatórios, a fim de verificar a evolução da divulgação das informações pertinentes ao estudo.

Sendo assim esta pesquisa classifica-se quanto aos objetivos, como descritiva, quanto à abordagem do problema como qualitativa e quantitativa e quanto aos procedimentos utilizados, em pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

1.4.2 Abrangência da Amostra

O Quadro 1 mostra as 28 empresas do setor bancário que possuem ações negociadas na BM&FBOVESPA, publicadas até o dia 02 de maio de 2010, e que são o foco da presente pesquisa.

Razão Social	Nome de Pregão	Segmento
Alfa Holdings S. A.	ALFA HOLDING	
Banestes S.A. – Banco do Estado do Espírito Santo S.A.	BANESTES	
Banco ABC Brasil S.A.	ABC BRASIL	N2
Banco Alfa de Investimento S.A.	ALFA INVEST	
Banco Amazônia S.A.	AMAZONIA	
Banco Bradesco S.A.	BRADESCO	N1
Banco Brasil S.A.	BRASIL	NM
Banco Cruzeiro do Sul S.A.	CRUZEIRO SUL	N1
Banco Daycoval S.A.	DAYCOVAL	N1
Banco Estado de Sergipe S.A. – BANESE	BANESE	
Banco Estado do Para S.A.	BANPARA	
Banco Estado do Rio Grande do Sul S.A. – BANRISUL	BANRISUL	N1
Banco Industrial e Comercial S.A.	BICBANCO	N1
Banco Indusval S.A.	INDUSVAL	N1
Banco Mercantil de Investimentos S.A.	MERC INVEST	
Banco Mercantil do Brasil S.A.	MERC BRASIL	
Banco Nordeste do Brasil S.A.	NORD BRASIL	
Banco Panamericano S.A.	PANAMERICANO	N1
Banco Patagônia S.A.	PATAGONIA	DR3
Banco Pine S.A.	PINE	N1
Banco Santander (Brasil) S.A.	SANTANDER BR	N2
Banco Sofisa S.A.	SOFISA	N2
BRB Banco de Brasília S.A.	BRB BANCO	
Consortio Alfa de Administração S.A.	ALFA CONSORC	
Itaú Unibanco Holding S.A.	ITAUUNIBANCO	N1
Itausa Investimentos Itaú S.A.	ITAUSA	N1
Parana Banco S.A.	PARANA	N1
Votorantim Finanças S.A.	VOTORANTIM	MB

Quadro 1 – Relação das empresas do Setor Bancário com ações negociadas na BM&FBOVESPA.
Fonte: BM&FBOVESPA, 2010.

Das 28 empresas listadas na BM&FBOVESPA, quatro delas são consideradas *holding*, sendo elas: Alfa Holdings S.A., Consócio Alfa de Administração S.A., Itausa Investimentos Itaú S.A. e Votorantim Finanças S.A.

Sociedade *holding* é aquela que participa do capital de outras sociedades em níveis suficientes para controlá-las. Segundo Lodi (2004) o objetivo é fazer o grupo crescer e controlá-lo imparcial, produtiva e economicamente.

Apesar de o termo *Holding* não ser de criação da legislação brasileira, vale destacar que a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 prevê em seu art. 2º, § 3º a existência das sociedades *holding*, estabelecendo que “a companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades”, e acrescentando que “ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais”.

Na primeira coluna do Quadro 1 é possível observar a Razão Social das 28 empresas por ordem alfabética, na segunda coluna o Nome de Pregão, que é a denominação utilizada nas transações com suas ações na bolsa de valores e a terceira coluna apresenta o Segmento de Listagem na Bolsa, que refere-se ao Nível de Governança Corporativa em que as empresas estão enquadradas. Esses enquadramentos determinam os compromissos quanto à transparência das transações das empresas e o nível de exigência com relação à prática de governança corporativa.

Esta é uma das formas de se identificar a Responsabilidade Social Empresarial das empresas listadas na BM&FBOVESPA, pois dependendo do grupo em que esteja inserida a exigência por transparência em suas transações e políticas internas se fazem mais evidentes, e devido a esta obrigatoriedade de divulgação é que torna-se mais facilitado o acesso às informações sobre as políticas de valorização dos funcionários explicitadas em seus Relatórios Financeiros, e também no Balanço Social, publicados.

Na BM&FBOVESPA são dez os segmentos de listagem disponíveis para que se enquadrem as empresas: o Nível 1 (N1); o Nível 2 (N2); o Novo Mercado (NM); o Bovespa Mais (MA); o Balcão Organizado Tradicional (MB); os programas de BDR's – Nível 1 (DR1), Nível 2 (DR2) e Nível 3 (DR3); o “Balcão Não Organizado” e o “Tradicional – BOVESPA”, para os dois últimos não há sigla correspondente.

Dos dez segmentos listados acima, o Nível 1 (N1), o Nível 2 (N2), o Novo Mercado (NM) e o Bovespa Mais (MA) são segmentos especiais de listagem destinados a empresas com padrões superiores de Governança Corporativa e que foram desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias. Ao listarem-se nestes segmentos as empresas assumem compromissos de transparência em adição aos existentes na legislação atual, que referem-se à prestação de informações que facilitam o acompanhamento e a

fiscalização dos atos da administração e dos controladores da companhia (BM&FBOVESPA, 2009).

Listando-se no Nível 1 de governança as companhias se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária. Precisam, por exemplo, divulgar balanços trimestrais e ter pelo menos 25% de suas ações em circulação (MACEDO JÚNIOR, 2007, p. 157).

Já as companhias listadas no Nível 2 de governança precisam cumprir todas as regras do nível anterior e outras ainda mais complexas, como adotar padrões internacionais para suas demonstrações financeiras (MACEDO JÚNIOR, 2007, p. 157).

O Novo Mercado (NM) é o segmento do mercado principal da Bolsa que exige os mais elevados padrões de governança corporativa e transparência, e é direcionado principalmente à listagem de empresas que venham a abrir capital, enquanto os Níveis Diferenciados 1 e 2 destinam-se a empresas que já possuem ações negociadas na atual Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA, 2009).

A principal diferença entre o Novo Mercado e o Nível 2 refere-se à emissão de ações preferenciais. Enquanto as empresas do Novo Mercado só possuem ações ordinárias (todas têm direito de voto, permitindo que o investidor tenha posição mais ativa), as empresas do Nível 2 podem ter ações ordinárias e preferenciais (BM&FBOVESPA, 2009).

O Bovespa Mais (MA) segue o mesmo princípio do Novo Mercado, porém os requisitos de listagem e as regras de negociação no BOVESPA MAIS são mais apropriados para empresas com perfil para esse segmento, ou seja, empresas de pequeno e médio porte que desejam ingressar no mercado de capitais de forma gradativa (BM&FBOVESPA, 2009).

Ainda há empresas enquadradas nos segmentos que não exigem a prática de governança corporativa, inclusive instituições do setor em estudo.

Como se pode ver no Quadro 1, dentre as 28 empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA, 12 ainda pertencem ao mercado tradicional da bolsa, a Votorantim Finanças S.A. está listada como sendo de Balcão Organizado Tradicional (MB) e o Banco Patagônia S.A. como BDR Nível 3 (DR3).

Sobre o segmento de listagem em que se encontra a Votorantim Finanças S.A. a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) diz que “o mercado de balcão é dito organizado no Brasil quando as instituições que o administram criam um ambiente informatizado e transparente de registro ou de negociação e têm mecanismos de auto-regulamentação” (CVM, 2009). Este é o caso deste segmento de negociação de ativos administrado pela BM&FBOVESPA, em que há a presença da entidade auto-reguladora BM&FBOVESPA

Supervisão de Mercados (BSM) exercendo a supervisão dos negócios criando-se um ambiente de menor risco e transparência para os investidores se comparado ao mercado de balcão não organizado, cujos negócios não são supervisionados por entidade auto-reguladora (BM&FBOVESPA, 2009).

Quanto aos BDR's (*Brazilian Depositary Receipt*), estes são utilizados quando emissores estrangeiros desejam listar seus valores mobiliários na BM&FBOVESPA. Os BDR's são certificados representativos de valores mobiliários de emissão de companhias abertas, ou assemelhadas, com sede no exterior, e emitidos por instituição depositária no Brasil. Eles podem ser classificados nos níveis 1, 2 e 3 de acordo com suas características específicas determinadas pela Instrução N° 255 de 31 de outubro de 1996 da CVM (BOVESPA, 2008).

O BDR Nível 3 (DR3), em que se enquadra o Banco Patagônia S.A., caracteriza-se por cumprir as seguintes exigências: distribuição pública de BDR's no mercado brasileiro, distribuição de valores mobiliários no Brasil e no exterior simultaneamente, negociação em mercado de balcão organizado ou em bolsa de valores, registro da companhia na CVM, publicação das demonstrações financeiras de acordo com o padrão contábil brasileiro e disponibilização de informações adicionais às do país de origem (BOVESPA, 2008).

1.4.3 Coleta e Análise dos Dados

A coleta de dados foi realizada basicamente com a utilização de análise documental, aplicada nas informações disponibilizadas pelas empresas do Setor Bancário listadas na BM&FBOVESPA, tanto no site da Bolsa de Valores quanto nos sites das referidas empresas.

O Setor Bancário tem acordos específicos sobre a utilização de formas alternativas de remuneração que foram levadas em consideração no desenvolvimento desta pesquisa e serão melhor relatados ao longo do trabalho.

Ante o exposto, fica evidente que não é utilizado levantamento de opinião, como questionários, para efetivação deste estudo, tendo em vista que os mesmos não são úteis neste caso.

A busca pelas informações sobre a evidenciação de remuneração estratégica se deu nos Relatórios da Administração, nas Notas Explicativas das Demonstrações Financeiras e nos Balanços Sociais, dos anos de 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009, das 28 empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA que estavam disponíveis até 02 de maio de 2010.

A análise feita neste trabalho compreende as informações referentes aos anos de 2005 a 2009, pois pretende utilizar os dados obtidos para demonstrar um panorama atual e traçar uma linha de evolução da divulgação destas informações.

As empresas que têm suas informações consideradas a partir de 2006 na coleta de dados é porque tiveram suas ações negociadas na BM&FBOVESPA a partir deste mesmo ano, tendo suas demonstrações publicadas de 2006 em diante, são elas: Bco ABC Brasil S.A.; Bco Cruzeiro do Sul S.A.; Bco Daycoval S.A., Banco Industrial e Comercial S.A., Bco Indusval S.A., Bco Panamericano S.A., Bco Patagônia S.A., Bco Pine S.A., Bco Sofisa S.A. e Paraná Bco S.A.

Os Relatórios da Administração e as Notas Explicativas, dos anos em estudo, estavam todos disponíveis no site da BM&FBOVESPA, já os Balanços Sociais precisaram ser acessados nos sites das respectivas empresas. Das 28 empresas foram consultados os sites de 25 enquanto que os sites de outras 3 não existem ou não foram encontrados: Alfa Holdings S.A., Bco Mercantil de Investimentos S.A. e Consórcio Alfa de Administração S.A.

Dos 25 sites consultados apurou-se que o Bco Amazônia S.A. e o Bco Estado de Sergipe S.A. (BANESE) elaboraram e publicaram tal relatório somente até os anos de 2004 e 2005, respectivamente. E as empresas das quais se teve acesso a pelo menos um Balanço Social para a coleta de dados foram: Bco Bradesco S.A., Bco Brasil S.A., Banco Estado de Sergipe S.A. (BANESE), Bco Estado do Rio Grande do Sul S.A. (BANRISUL), Banco Industrial e Comercial S.A., Bco Indusval S.A., Bco do Nordeste do Brasil S.A., Bco de Brasília S.A. (BRB), Itaú Unibanco Holding S.A. e Itausa - Investimentos Itaú S.A.

Cabe salientar que, devido à falta de padronização na forma de apresentação, nas nomenclaturas dos relatórios (Relatório de Sustentabilidade, Relatório de Responsabilidade Social, Relatório Sócio-ambiental, Relatório Anual, por exemplo) e à ocorrência, em alguns casos, numa mesma empresa, de relatórios distintos, com denominações diferentes, todos sem qualquer menção ao Balanço Social, tornou-se subjetivo julgar qual deles estava substituindo as informações do mesmo, sendo assim adotou-se um critério padrão. Foram considerados para esta pesquisa apenas os Balanços Sociais publicados no modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), independente de ter sido publicado apenas o Quadro IBASE ou algum relatório com nomenclatura distinta, porém com o referido quadro incluso em seu conteúdo. A única exceção foi o Balanço Social do ano de 2005 do BANESE, pois apesar de não se encontrar no padrão IBASE, seu relatório estava denominado especificamente como Balanço Social.

Nos casos em que os Balanços Sociais no formato IBASE foram encontrados integrados ao conteúdo de um relatório como estes mencionados, fez-se a busca no conteúdo completo do relatório, não só no Quadro IBASE.

O Bco Patagônia S.A., por se tratar de uma instituição estrangeira, não adota o padrão IBASE para divulgação de seus dados sociais, sendo assim as informações desta natureza existentes em seu site não foram consideradas nesta pesquisa.

Cabe a ponderação de que o Balanço Social não é um relatório obrigatório e nem é auditado por qualquer instituição oficial.

Em cada Relatório da Administração, Notas Explicativas e Balanços Social foi utilizado o recurso de busca de palavras no arquivo digital e assim feita a busca direta por cada um dos termos selecionados previamente: remuneração, remuneração estratégica, remuneração variável, remuneração por habilidades, remuneração por competência, benefícios, salário indireto, participação, participação nos lucros, participação nos resultados, PPL (Programa de Participação nos Lucros), PPR (Programa de Participação nos Resultados), PLR (Participação nos Lucros e/ou Resultados), participação em ações, participação acionária, previdência privada, previdência complementar. Observando-se, porém, o contexto em que os termos se inseriam para que fosse verificada a relação com a remuneração dos funcionários.

Além dos termos previamente definidos e que se referem ao objetivo geral desta pesquisa, foram coletados nas Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE) de cada ano em estudo, de todas as empresas da amostra, dados financeiros referentes à Receita Operacional Líquida e Lucro Líquido do Exercício, para que se pudesse alcançar o objetivo específico de avaliação da existência, ou não, de relação entre a evidenciação de remuneração estratégica e o desempenho econômico-financeiro das instituições. Para as empresas que divulgam a DRE Consolidada, este foi o demonstrativo considerado na coleta de dados.

Cabe a observação de que o Pronunciamento Técnico CPC 26, do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, aprovado pela Deliberação CVM Nº 595, de 15 de setembro de 2009, apresenta mudanças para a nomenclatura utilizada nas demonstrações contábeis.

O objetivo deste Pronunciamento Técnico é o de definir a base para a apresentação de demonstrações contábeis visando assegurar a comparabilidade tanto com os demonstrativos de períodos anteriores da mesma entidade quanto com os de outras entidades. Para isso estabelece requisitos gerais para a apresentação destas demonstrações, diretrizes da sua estrutura e os requisitos mínimos em termos de seu conteúdo (CPC 26, 2009).

Considerando que cada coluna do Quadro 2 será preenchida com a forma mais adequada ao tipo de informação, o conteúdo de cada uma delas será explicado a seguir:

- **Empresa:** consta o nome de pregão de cada uma das 28 empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA, que estavam disponíveis até 02 de maio de 2010;
- **NG:** apresenta o Nível de Governança Corporativa em que a instituição se enquadra, preenchido apenas com a sigla correspondente a cada segmento;
- **ROL:** informa a Receita Operacional Líquida, do ano a que se referir o quadro, através de algarismos arábicos extraídos da Demonstração do Resultado do Exercício;
- **LLE:** mostra o Lucro Líquido do Exercício, do ano a que se referir o quadro, através de algarismos arábicos extraídos da Demonstração do Resultado do Exercício;
- **ML:** registra a Margem Líquida obtida através da relação entre o lucro líquido e a receita líquida de cada exercício estudado, e está expressa no quadro em percentual;
- **BS:** identifica se houve a publicação, ou não, do Balanço Social da empresa em cada um dos anos em estudo. A existência do mesmo está representada através de um “X” na linha indicativa de cada empresa;
- **R:** expressa a evidenciação do termo “Remuneração” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, através das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **RE:** demonstra a evidenciação da expressão “Remuneração Estratégica” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, por meio das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **RV:** demonstra a evidenciação da expressão “Remuneração Variável” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, com a utilização das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **RH:** demonstra a evidenciação da expressão “Remuneração por Habilidades” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, através das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **RC:** demonstra a evidenciação da expressão “Remuneração por Competência” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, por

meio das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;

- **B:** expressa a evidenciação do termo “Benefícios” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, através das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **SI:** demonstra a evidenciação da expressão “Salário Indireto” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, utilizando-se das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **P:** expressa a evidenciação do termo “Participação” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, através das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **PL:** demonstra a evidenciação da expressão “Participação nos Lucros” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, por meio das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **PR:** demonstra a evidenciação da expressão “Participação nos Resultados” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, através das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **PPL:** demonstra a evidenciação da expressão “Programa de Participação nos Lucros” ou da sigla “PPL” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, com a utilização das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **PPR:** demonstra a evidenciação da expressão “Programa de Participação nos Resultados” ou da sigla “PPR” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, por meio das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **PLR:** demonstra a evidenciação da expressão “Participação nos Lucros e/ou Resultados” ou da sigla “PLR” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, através das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;

- **PEA:** demonstra a evidenciação da expressão “Participação em Ações” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, utilizando-se das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **PA:** demonstra a evidenciação da expressão “Participação Acionária” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, através das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **PP:** demonstra a evidenciação da expressão “Previdência Privada” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, por meio das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social;
- **PC:** demonstra a evidenciação da expressão “Previdência Complementar” e identifica em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, através das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social.

Para dar início à pesquisa, inicialmente foram baixados do site da BM&FBOVESPA, na Seção de Ações, no *link* das Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP's) constantes em cada empresa da amostra, todos os Relatórios da Administração, as Notas Explicativas das Demonstrações Financeiras e as Demonstrações do Resultado do Exercício, dos anos de 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009, das 28 empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA, que estavam disponíveis até 02 de maio de 2010.

Para a efetivação da coleta de dados, a pesquisa foi iniciada coletando-se nas Demonstrações do Resultado do Exercício as informações referentes à Receita Operacional Líquida e ao Lucro Líquido do Exercício de cada um dos anos do estudo, em todas as empresas da amostra. Em posse desses dados agrupados no quadro de coleta calculou-se a Margem Líquida referente aos períodos de 2005 a 2009.

Foi registrado no quadro de coleta somente o nível de governança corporativa em que as empresas se enquadravam em 2009, visto que as informações referentes aos anos anteriores não estão mais disponibilizadas no site da BM&FBOVESPA.

Foi realizada a busca pelos Balanços Sociais nos sites de cada empresa respectiva, dos anos em que o relatório estava disponível, e registrada a sua existência no quadro de coleta.

E, posteriormente, para verificação da ocorrência, ou não, de evidenciação de remuneração estratégica por parte das empresas da amostra, fez-se, em todos os Relatórios da Administração, Notas Explicativas das Demonstrações Financeiras e Balanços Sociais, disponíveis, as buscas dos termos pré-definidos, sendo eles:

- *remuneração;*
- *remuneração estratégica;*
- *remuneração variável;*
- *remuneração por habilidades;*
- *remuneração por competência;*
- *benefícios;*
- *salário indireto;*
- *participação;*
- *participação nos lucros;*
- *participação nos resultados;*
- *PPL;*
- *PPR;*
- *PLR;*
- *participação em ações;*
- *participação acionária;*
- *previdência privada; e*
- *previdência complementar.*

Os termos PPL, PPR e PLR foram considerados quando encontrados como sigla, bem como quando encontrados por extenso, Programa de Participação nos Lucros, Programa de Participação nos Resultados e Participação nos Lucros e/ou Resultados.

O registro da ocorrência de um determinado termo em um relatório específico foi feito identificando-se no quadro de coleta, na linha referente à empresa e na coluna representando o termo de pesquisa, em qual, ou quais, dos Relatórios Financeiros a divulgação ocorreu, através das siglas “NE”, para Notas Explicativas; “RA”, para Relatório da Administração; e “BS”, para Balanço Social.

Após verificar-se a ocorrência, ou não, dos termos em todos relatórios e dispor dos quadros de coletas dos cinco anos preenchidos, fez-se uma junção dos cinco quadros em um sexto quadro, agrupando as colunas correspondentes a cada termo, para que se pudesse visualizar a evolução das informações.

E então foram realizadas as análises dos dados. Fez-se a apuração do número de

empresas que evidenciaram algum termo em qualquer um dos relatórios durante os cinco anos do estudo, podendo-se verificar a evolução no número de empresas que evidenciaram remuneração estratégica nesse período. Fez-se a contagem da ocorrência de algum dos termos em cada relatório, podendo-se chegar à conclusão de qual dos três relatórios foi mais utilizado para evidenciação de remuneração estratégica de 2005 a 2009. Fez-se a observação da evolução da evidenciação em conjunto com a série histórica da Margem Líquida; e depois, em conjunto com o levantamento sobre governança corporativa para então poder verificar a relação, ou não, entre estes dados. Para finalizar foram expostos os resultados das análises, observando-se a realização dos objetivos geral e específicos.

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa limita-se às informações coletadas nos Relatórios Financeiros e Balanços Sociais, referentes aos exercícios 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009, publicados pelas empresas do Setor Bancário listadas na BM&FBOVESPA, até o dia 02 de maio de 2010.

A análise foi realizada a partir de alguns critérios: busca pelos termos pré-definidos referentes à remuneração estratégica, observação da incidência dos mesmos nos relatórios das referidas empresas e da evolução desta evidenciação ao longo do período que se propôs. Outros critérios de análise poderiam ter sido considerados assim como os termos utilizados, os períodos pesquisados ou ainda outros setores da BM&FBOVESPA.

Como evidenciação foi considerada a ocorrência de algum dos termos pré-definidos, sem a ponderação sobre a complexidade e detalhamento na divulgação das informações.

Para verificação quanto à existência de relação entre o desempenho econômico financeiro e a evidenciação de remuneração estratégica foi utilizado o índice da Margem Líquida, enquanto poderia ter sido utilizado o indicador Preço/Lucro ou algum outro que remetesse ao porte da empresa, já que esta informação não foi considerada para a realização das análises.

A ausência de informações quanto à remuneração estratégica nos relatórios disponibilizados por algumas empresas constitui limitação para a pesquisa, pois mesmo que não evidenciem, talvez adotem tais práticas. Logo, torna-se inviável afirmar sem margem de erro que as empresas adotam, ou não, formas de remuneração estratégica, pode-se apenas constatar se evidenciam, ou não.

Outro fator que pode contribuir para a distorção das informações quanto à adoção de remuneração estratégica é a terceirização, visto que é comum empresas deste segmento manterem parte considerável do seu quadro de funcionários formada por contratados terceirizados.

Uma limitação encontrada ao longo deste estudo se deu em função de não serem divulgados os níveis de governança corporativa em que as empresas se enquadravam em cada ano do estudo. A informação passível de coleta no site da BM&FBOVESPA se refere apenas à situação mais atualizada, impossibilitando o aprofundamento da realização de um dos objetivos específicos do plano inicial deste trabalho que é a análise da relação entre a evidenciação e o enquadramento quanto à governança corporativa na BM&FBOVESPA, o que limitou as análises deste quesito apenas ao ano de 2009.

Outra limitação verificada durante a realização da pesquisa foi a dificuldade em encontrar o Balanço Social das empresas da amostra. A maioria dos sites visitados não mantêm esta informação acessível de forma clara e objetiva, tornando as buscas pelos relatórios extensas e subjetivas, considerando-se que podem não ter sido encontrados Balanços Sociais existentes para inclusão na análise.

Além disso, o fato de as empresas não seguirem um padrão na divulgação dos dados sociais que compõem o Balanço Social, também compõe uma limitação da pesquisa, pois adotando relatórios em diversos formatos e nomenclaturas, como por exemplo, Relatório de Sustentabilidade, Relatório de Responsabilidade Social, Relatório Socioambiental, Relatório Anual, dificulta a analogia entre os mesmos e o Balanço Social que se pretendia analisar neste estudo, fazendo-se necessária a adoção de um critério padrão para reconhecimento do Balanço Social, que neste caso foi a utilização do formato do padrão IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas).

1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho está com sua estrutura fundamentada em quatro Capítulos.

O primeiro Capítulo apresenta as considerações iniciais sobre o assunto, desenvolvendo a introdução, o tema e o problema da pesquisa. Em seguida, são definidos os objetivos geral e específicos, que delimitam o estudo. Por fim, tem-se a justificativa de escolha do tema, a metodologia adotada na realização da pesquisa, as limitações da pesquisa e a forma de organização da mesma.

O segundo Capítulo contém o referencial teórico, que conceitua as diversas formas de Remuneração, dando ênfase para as várias vertentes que a Remuneração Estratégica pode assumir, já que este é o foco da pesquisa. Na sequência há um item explanando sobre o setor bancário e reconhecendo a regulamentação existente sobre remuneração variável, inclusive o Acordo da Federação Nacional dos Bancos (FENABAN). Na sequência tem-se uma breve caracterização das instituições bancárias consideradas na amostra deste trabalho quanto à atividade principal que exercem.

No terceiro Capítulo são apresentados os dados coletados e as análises realizadas. É nesta seção que são demonstrados os resultados da pesquisa, onde são apresentados os quadros e gráficos resultantes dos dados coletados e feitas as considerações baseadas na análise dos mesmos. Nos itens que seguem são demonstrados e analisados os cruzamentos propostos dos dados para verificação se há relação entre a evidenciação das formas de remuneração estratégica utilizadas e o Nível de Governança Corporativa, ou entre a evidenciação das formas de remuneração estratégica utilizadas e o desempenho econômico-financeiro das organizações.

No último Capítulo são expostas as conclusões obtidas com a realização do trabalho, observando-se o alcance do Objetivo Geral e dos Objetivos Específicos, e as sugestões para futuras pesquisas sobre o tema abordado.

E para finalizar, apresenta-se as referências e os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo deste Capítulo, o referencial teórico em que se baseia a pesquisa é apresentado. Inicialmente há uma explanação acerca da remuneração, de forma geral, tratando também da sua capacidade motivacional e da importância que ela vem assumindo no mercado competitivo. Em seguida são apresentados os conceitos básicos dos diversos métodos de remuneração que podem ser adotados para que se monte um plano de Remuneração Estratégica para as empresas: Remuneração Funcional, Salário Indireto, Remuneração por Habilidades, Remuneração por Competência, Remuneração Variável, Participação nos Lucros, Participação nos Resultados, Participação nos Lucros e/ou Resultados e Adicionais Diversos. Ao final é feita uma contextualização sobre a estrutura financeira em que o setor bancário está inserido, observando-se o que há de regulamentação concernente à Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR) no referido setor. Na seqüência são listadas e caracterizadas as empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA, foco deste trabalho, quanto à sua atividade principal.

2.1 REMUNERAÇÃO

Este é o composto que engloba todas as recompensas destinadas ao funcionário que como parceiro da organização investe seu trabalho, conhecimentos e habilidades, ou seja, dá sua parcela de contribuição nos resultados da empresa (CHIAVENATO, 1999, p. 221).

A maioria das empresas ainda aplica exclusivamente sistemas tradicionais de remuneração, onde este *mix* é baseado unicamente nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função hierarquizada, ou seja, nos cargos e funções (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 36). A Remuneração Tradicional envolve basicamente a Remuneração Funcional juntamente com os componentes do Salário Indireto, descritos respectivamente nos itens 2.2.1 e 2.2.2 desta pesquisa.

Porém, com a gradativa perda de força das pesadas estruturas hierárquicas frente às novas estruturas institucionais, mais enxutas e flexíveis, com menos níveis hierárquicos e com a necessidade de profissionais que assumam responsabilidades proativamente, faz-se necessário um sistema de remuneração que atenda a esta nova realidade (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 36).

Apesar de concordarem com a necessidade de reavaliação dos planos de remuneração por parte das empresas, Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 36) verificam que a remuneração, um componente fundamental neste contexto de mudanças, parece não estar acompanhando o ritmo das transformações.

Chiavenato (2004, p. 278) salienta que em vez de focalizar o valor relativo do cargo para a organização, o novo processo de remuneração deve se preocupar com o valor que cada pessoa agrega à organização.

No Quadro 3 são apresentadas as características do sistema tradicional de remuneração.

- ◆ **Inflexibilidade:** trata coisas diferentes de forma igual. Não respeita peculiaridades de empresas, áreas, funções ou níveis hierárquicos.
- ◆ **Falsa objetividade:** a aparente racionalidade desses sistemas esconde uma visão simplista da realidade organizacional.
- ◆ **Metodologia desatualizada:** em sua maioria são sistemas trabalhosos, pouco ágeis e inflexíveis.
- ◆ **Conservadorismo:** reforça a estrutura burocrática, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente.
- ◆ **Anacronismo:** em empresas de estrutura mais moderna, acaba constituindo entraves à evolução do processo de mudança.
- ◆ **Divergência:** não considera os objetivos, a visão de futuro e a orientação estratégica da organização.

Quadro 3 – Os pecados capitais dos sistemas de remuneração tradicionais.
Fonte: Wood Jr e Pereira Filho, 1995, p. 22.

A partir das características descritas no Quadro 3 é possível compreender os impactos causados pela implantação de sistemas tradicionais de remuneração em organizações modernas e perceber a importância de haver uma adequação dos métodos de recompensa dos funcionários.

Outros fatores que não estão previstos nos planos de remuneração tradicional são as recompensas não-monetárias: reconhecimento, segurança no emprego, etc. Neste novo cenário organizacional, o profissional e seus anseios também são outros. A recompensa não-monetária passa a ter grande influência na satisfação e motivação do colaborador

(CHIAVENATO, 1999, p. 223), contribuindo para que se reforce a necessidade de inovação nos sistemas de remuneração.

Hipólito (2002, p. 28) consegue demonstrar clara e objetivamente as mudanças ocorridas nas organizações e as condutas remuneratórias necessárias a satisfazê-las, dizendo que neste contexto, de grande competitividade entre as empresas, de troca de informações em tempo real, de necessidade de fidelização de clientes devido à concorrência, de cobrança contínua de proatividade dos funcionários, tornou-se de grande relevância a valorização do capital intelectual que as empresas possuem.

Nas empresas prestadoras de serviço, como é o caso do Setor Bancário, em estudo neste trabalho, nas quais a motivação do trabalhador, refletida no atendimento prestado por ele, está diretamente ligada à satisfação dos clientes, a necessidade de valorização do colaborador se faz ainda mais presente e a utilização de alguma forma de complementação salarial é um meio de realizar esta valorização (CARNEVALLI e TÓFANI, 2008; IGNÁCIO e LIMA JÚNIOR, 2004; TROTTA, 2008; BONETTI, 2006; TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006, p. 246).

Para que esta valorização gere um retorno às expectativas da empresa, esta complementação não deve ser apenas um aumento no salário fixo, visto que este artifício gera motivação temporária, logo se incorpora ao salário fixo recebido por mês e perde o caráter motivador (CHIAVENATO, 2004, p. 290; GARRIDO, 1999, p. 18). Tendência prevista na Teoria das Necessidades de Abraham Maslow, na qual pressupõe que o indivíduo é motivado por uma hierarquia de necessidades e que no momento em que ele realiza uma necessidade de nível mais baixo, esta deixa de ser motivadora, surgindo outra em seu lugar (PISANDELLI, 2007).

Sendo assim, para que esta melhora no desempenho do funcionário seja permanente, a complementação salarial deve ser algo variável, que dependa do desempenho do empregado, que esteja vinculado ao seu rendimento profissional, e que atenda suas necessidades. Conforme afirma Hipólito (2002, p. 29), “as formas de recompensa que surgem devem, portanto, ser capazes de reconhecer as diferenças individuais”.

Para Chiavenato (2004, p. 265) o sistema de remuneração deve ser desenhado para atingir vários objetivos:

1. Atrair e reter talentos na organização.
2. Motivação e comprometimento do pessoal.
3. Aumento da produtividade e qualidade no trabalho.
4. Controle dos custos laborais.
5. Tratamento justo e equitativo às pessoas.
6. Cumprimento da legislação trabalhista.

A remuneração estratégica é a forma encontrada para que se alinhe os sistemas de remuneração com as estratégias da empresa (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 07), e é o assunto que será discutido no tópico seguinte.

2.2 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Diferentemente da remuneração tradicional, que é baseada unicamente no cargo desempenhado, a remuneração estratégica vem complementar as falhas mostradas no Quadro 3 e tentar remunerar de forma mais eficaz o profissional atual, dinâmico e sem função estritamente definida, profissional proativo, que assume responsabilidades de acordo com as necessidades contingentes no dia-a-dia da empresa, e que precisa ser remunerado por este seu diferencial (HIPÓLITO, 2002).

Este contexto é reafirmado por Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 40), quando dizem que a remuneração estratégica é uma forma de ligação com a realidade, um vínculo com o novo cenário das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo, e seguem relatando que essa ponte ocorre de duas maneiras:

- *primeiro*, no sentido de considerar todo o contexto organizacional; ou seja, de levar em conta os “3Es” que definem a empresa: a Estratégia, a Estrutura e o Estilo Gerencial. Além disso, a concepção de um sistema de remuneração estratégica parte não somente do que a empresa é hoje, mas também considera o que ela deseja ser amanhã, sua visão de futuro;
- *segundo*, no sentido de que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio: as características pessoais, as características do cargo e o vínculo com a organização. Assim, além das atividades e responsabilidades, outros aspectos devem ser considerados ao se projetar um sistema de remuneração, como: conhecimentos, habilidades, competência, desempenho, resultados e evolução de carreira (WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 1996, p. 40).

A partir do momento que o funcionário se sente remunerado corretamente, quando passa a ter um objetivo em comum com a organização e sente-se motivado a produzir resultados, a remuneração estratégica cumpriu sua função de harmonização de interesses (WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 1996, p. 40).

Conforme se entende de Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 40), o sistema de remuneração estratégica nada mais é que uma combinação de diferentes formas de remuneração. Segundo eles a mescla das diversas formas de remuneração tem crescido

bastante, pois as empresas têm buscado maneiras criativas de aumentar cada vez mais o vínculo entre elas e seus funcionários.

Os mesmos autores ainda citam os seis grandes grupos em que podem ser classificadas as formas básicas de remuneração que podem compor o *mix* de remuneração estratégica: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidade, remuneração variável, participação acionária e alternativas criativas (WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 1996, p. 40).

Serão estas diversas formas de remuneração, componentes da remuneração estratégica, a serem conhecidas nos próximos tópicos.

Como o foco deste estudo é a evidenciação, sem avaliação da forma como as empresas da amostra aplicam estas práticas, nem observação das reais intenções das entidades, as formas de remuneração estratégica serão apresentadas de acordo com a finalidade a que teoricamente devam se destinar, sem ponderações sobre a possibilidade de as empresas utilizarem estas práticas para outros fins, como vantagem fiscal ou exploração dos funcionários através de metas inatingíveis.

2.2.1 Remuneração Funcional

Também conhecida como remuneração básica, salário direto ou salário fixo, “a remuneração funcional, ou remuneração por cargo, é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus funcionários por seu trabalho, representando ainda hoje a *âncora*; ou seja, a maior parcela do *mix* total de remuneração”, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 49), na maioria das empresas.

Esta parcela da remuneração é determinada pela função e ajustada ao mercado (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 40). É aquele valor percebido como contraprestação do serviço no cargo ocupado. No caso dos empregados horistas, corresponde ao salário equivalente ao número de horas efetivamente trabalhadas no mês (excluindo-se o descanso semanal remunerado). No caso dos mensalistas, corresponde ao salário mensal percebido (TORRES, 2006).

Difícilmente é utilizada de forma isolada, porém há três razões que, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 49), justificam o fato de as empresas ainda continuarem usando esse tipo de remuneração:

- *primeiro*, porque a remuneração funcional é implantada junto com um sistema de cargos e salários. Em empresas que experimentaram crescimento rápido ou transformações profundas, o sistema de cargos e salários ajuda a dar coerência interna à organização, proporcionando definições básicas que ajudam a estruturar o trabalho;
- *segundo*, porque a remuneração funcional permite a equidade externa. Através de pesquisas salariais, a empresa pode comparar seus salários com os praticados no mercado e, assim, estabelecer diretrizes adequadas para atrair e reter a mão-de-obra desejada; e
- *terceiro*, porque a remuneração funcional permite a equidade interna. Ter os salários estabelecidos a partir de regras aplicáveis a todos na empresa produz um sentimento de justiça entre os funcionários.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 49) ainda complementam, afirmando que “estas, porém, não são as únicas razões pelas quais a remuneração funcional é tão amplamente empregada”. Conforme pesquisas por eles acompanhadas a adoção de sistemas de gestão, como o sistema de cargos e salários, nem sempre são adotados por serem eficazes e gerarem soluções comprovadas, a utilização muitas vezes acontece por imitação entre as empresas e sem uma justificativa racional para esse comportamento.

Como se pode notar através das explicações anteriores, a remuneração funcional é por si só um procedimento incompleto e que, devido a todas as mudanças organizacionais que vêm ocorrendo continuamente, precisa ser aplicado paralelamente a outros sistemas de remuneração mais flexíveis (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 52).

2.2.2 Salário Indireto

Compreende benefícios e outras vantagens (WOOD JR. e PEREIRA FILHO, 1995, p. 23), que não incidem na remuneração do empregado, e muitas vezes representam uma parcela considerável da remuneração total, contribuindo inclusive para a atração e retenção de mão-de-obra (WOOD JR. e PEREIRA FILHO, 1996, p. 75).

A legislação trabalhista prevê os benefícios que são de concessão obrigatória aos funcionários (por exemplo, o vale-transporte) e aqueles que, apesar de não serem obrigatórios, depois de concedidos não podem ser retirados (por exemplo, o vale-refeição).

De acordo com o artigo 468 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), “nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e ainda assim desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado”.

Como exemplos de benefícios praticados podem ser citados: aluguel de casa, assistência jurídica, assistência médica, hospitalar e odontológica, automóvel, auxílio-doença, complemento de aposentadoria, estacionamento, empréstimo financeiro, instrução de filhos, instrução própria, seguros diversos, clube recreativo, auxílio-farmácia, creche, combustível, transporte, cesta de alimentos, auxílio funeral, entre outros (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 76).

Chiavenato (2004, p. 315) classifica estes benefícios quanto à sua exigibilidade legal, como legais ou espontâneos; quanto à sua natureza, como monetários ou não-monetários; e quanto aos seus objetivos, como assistenciais, recreativos ou supletivos. Cabe salientar que um mesmo benefício pode ser enquadrado em mais de um critério (exigibilidade, natureza e objetivo) simultaneamente visto que julgam aspectos distintos.

- *Benefícios legais*: são aqueles exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva entre os sindicatos. Alguns são pagos pela organização, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários. São exemplos desta forma de benefício: férias, 13º salário, seguro de acidentes do trabalho, auxílio doença, salário família, salário maternidade, dentre outros (CHIAVENATO, 2004, p. 316).

- *Benefícios espontâneos*: são aqueles concedidos por mera liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva. Alguns exemplos são: gratificações, refeições subsidiadas, seguro de vida em grupo, empréstimos aos funcionários, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, complementação de aposentadoria etc. (CHIAVENATO, 2004, p. 316).

- *Benefícios monetários*: são aqueles disponibilizados em dinheiro, geralmente através da folha de pagamento e que geram encargos sociais deles decorrentes. Como exemplos pode-se citar: férias, 13º salário, gratificações, complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença, dentre outros (CHIAVENATO, 2004, p. 316).

- *Benefícios não-monetários*: são oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para o usuário, como refeitório, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, serviço social e aconselhamento, clube ou grêmio, transporte de casa para a empresa e vice-versa, horário móvel ou flexível, por exemplo (CHIAVENATO, 2004, p. 316).

- *Benefícios assistenciais*: visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em caso de imprevistos ou emergências. Como exemplos deste tipo de benefício tem-se: assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, assistência financeira através de empréstimos, serviço social, complementação da aposentadoria,

complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença, seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais, creche para os filhos dos funcionários etc. (CHIAVENATO, 2004, p. 316).

- *Benefícios recreativos*: visam proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer, podendo se estender à família do funcionário, em alguns casos. Exemplos: grêmio ou clube, áreas de lazer nos intervalos de trabalho, música ambiente, atividade esportivas e comunitárias, passeios e excursões programadas etc. (CHIAVENATO, 2004, p. 317).

- *Planos supletivos*: visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida. Pode-se citar como exemplos: restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo, horário móvel de trabalho, convênio com supermercados, agência bancária no local de trabalho, dentre outros (CHIAVENATO, 2004, p. 317).

Na sua forma mais tradicional, os benefícios são oferecidos como ‘pacotes’ aos empregados, não lhes dando a opção de escolha pelos benefícios que mais lhes convêm. O que pode ocorrer nesses casos é que os benefícios oferecidos pela empresa não venham a agregar valor relevante para os empregados, fazendo com que estes não consigam visualizar tais benefícios como parte da remuneração (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 78).

Uma das alternativas para esse problema é a flexibilização dos planos de benefícios. Dessa forma, a empresa dará aos empregados a opção de escolha, para que dentre os benefícios disponíveis, o funcionário opte por aqueles que são mais adequados ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 79).

2.2.3 Remuneração por Habilidades

A remuneração por habilidades costuma receber diferentes denominações, as mais comuns são remuneração por conhecimento, remuneração por habilidade certificada ou, simplesmente, remuneração por habilidade (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 59).

O surgimento desta forma de remuneração é consequência do aumento da complexidade do ambiente de negócios, que suscitou um reposicionamento das empresas quanto ao *fator humano* (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 60).

Este sistema reforça os laços entre dois fatores antes apenas remotamente ligados: o desenvolvimento dos indivíduos e sua remuneração. A remuneração deixa de ser vinculada ao

cargo exercido e passa a ser ligada diretamente à pessoa que o exerce (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 61).

Diferentemente dos sistemas tradicionais de remuneração, onde o cargo é a base da remuneração e as habilidades são apenas um dos fatores analisados na avaliação de cargos, na remuneração por habilidades o cargo passa a ser periférico na análise. A remuneração é determinada pela formação e capacitação dos colaboradores (WOOD JR. e PEREIRA FILHO, 1995), onde a base da remuneração passa a ser o composto de *habilidades certificadas* que o indivíduo possui (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 61).

Sabe-se que existe tecnologia já dominada para a construção de um plano tradicional de cargos e salários, porém um Sistema de Remuneração por Habilidades (SRH) tem características diferentes. O consultor responsável pela construção do programa deve definir as habilidades e os blocos de habilidades de acordo com o contexto de cada organização, determinar passos para a evolução dos funcionários e estabelecer procedimentos e regras para treinamento e certificação, deixando claro qual será o instrumento de avaliação e quais resultados o funcionário deve apresentar para ser considerado certificado (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 62, 63 e 64).

Os aumentos de salários são diretamente vinculados ao processo de certificação, no qual o funcionário tem de demonstrar o domínio do conhecimento e a capacidade prática, sendo que o tempo de serviço tem um papel secundário na determinação da recompensa financeira (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 61).

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 66) “a certificação garante consistência ao sistema e transmite aos funcionários um sentimento de justiça”, sendo considerada, portanto, peça-chave no sucesso do programa.

Como desvantagem gerada pela utilização deste sistema de remuneração pode-se citar a perda da padronização salarial, o que torna a comparação com o mercado mais complicada (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 64).

A principal utilização deste tipo de remuneração se dá no nível operacional das organizações, enquanto que a nível estratégico utiliza-se da Remuneração por Competência, que será discutida a seguir.

2.2.4 Remuneração por Competência

Segundo Hipólito (2002, p. 29) alguns autores consideram habilidades e competências como sinônimos, mudando apenas o público a que se dirigem: para o nível operacional

(habilidades) e para nível estratégico (competências). Neste sentido pode-se diferenciar a remuneração por competência da remuneração por habilidades relacionando-se competência com a responsabilidade pela tomada de decisões, enquanto as habilidades seriam capacidades técnicas para realização de tarefas operacionais.

Para Chiavenato (2004, p. 300) as empresas entendem por competência vários atributos em conjunto, como capacidade técnica, personalidade, criatividade, inovação e conhecimento.

Chiavenato (2004, p. 301) diz também que a remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar empregados com capacidades diversas. Com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com habilitações desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico. Este fato, que exigiu mais autonomia e responsabilidade dos funcionários, fez também com que aqueles com características empreendedoras se destacassem, merecendo uma remuneração correspondente. A remuneração por competência resgata as diferenças, recompensando as pessoas pelo que sabem e pela colaboração no sucesso da empresa.

Neste caso, o objetivo é remunerar de maneira personalizada cada funcionário, de acordo com a sua competência pessoal (CHIAVENATO, 2004, p. 300-301). Para implantar este sistema remuneratório três passos se fazem necessários:

1. O primeiro passo é a discussão do gerente com cada funcionário a respeito das competências necessárias para o trabalho, os seus pontos individuais fortes e fracos. Essa primeira abordagem não tem nenhum caráter repressivo ou impositivo. Seu objetivo é localizar e sanar os pontos fracos.
2. O segundo passo é a programação conjunta entre gerente e funcionário, do treinamento necessário que deve necessariamente integrar o processo. Cada funcionário torna-se o responsável pelo seu autodesenvolvimento e qualificação profissional. A motivação vem a reboque, pois cada funcionário sente-se envolvido, responsável, esforça-se mais e colabora mais com a empresa.
3. O terceiro passo é a remuneração personalizada. [...]. É um pagamento mais coerente com a contribuição de cada indivíduo (CHIAVENATO, 2004, p. 301).

Na utilização deste tipo de sistema remuneratório os funcionários que ocupam o mesmo cargo podem receber salários diferentes conforme a competência de cada um (CHIAVENATO, 2004, p. 300). Porém cabe atenção à legislação trabalhista vigente, pois existem certos impedimentos legais sobre os quais divergem os especialistas (CHIAVENATO, 2004, p. 300).

A CLT, em seu artigo 461, veta diferenças salariais para funções iguais desde que o trabalho seja feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, e que entre as pessoas não haja diferença de tempo de serviço superior a dois anos. Entre especialistas não há um consenso sobre o assunto, já que alguns acreditam que basta pagar um adicional a título

de prêmio, mês a mês, como uma parcela salarial condicionada e de caráter estritamente pessoal, para não ferir a equiparação salarial; enquanto outros acreditam não haver entrave legal quando o adicional de remuneração por competência é pago anualmente, pois assume o caráter de gratificação, porém quando o adicional é pago mês a mês pode criar um problema legal de continuidade (CHIAVENATO, 2004, p. 302).

Hipólito (2002, p. 29) afirma que:

[...] o conceito de competências, entendido como o acúmulo de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, como um conjunto de características individuais, não tem sido parâmetro adequado para organizar as decisões salariais. Sua principal deficiência está na impossibilidade de garantir uma relação direta entre a aquisição dessas características e a contribuição para a empresa, especialmente à medida que se avança para situações de trabalho mais complexas.

Assume-se que quanto mais complexo o trabalho a ser desempenhado pelo profissional maior sua contribuição para a organização (HIPÓLITO, 2002, p. 30).

Cabe ressaltar que é esta contribuição dos profissionais à empresa que se deseja estimular e recompensar, porém, é com vistas nas dificuldades de avaliação mencionadas e a conseqüente dúvida na sua eficiência para balizar decisões salariais, que as organizações resistem à utilização deste tipo de remuneração (HIPÓLITO, 2002, p. 29).

Uma crítica ao sistema é que a empresa poderá perder alguns funcionários que vão se tornar mais bem qualificados e poderão ser absorvidos por outras empresas, se não houver caminhos abertos para um crescimento oportuno dentro da instituição (CHIAVENATO, 2004, p. 301).

2.2.5 Remuneração Variável

É o tipo de remuneração relacionada a metas de desempenho do indivíduo, da equipe e da organização, também denominada remuneração por resultados (SANTOS *et al*, 2002).

Segundo Garrido (1999, p. 18) “é o componente mais adequado para o estabelecimento de ‘vínculo de parceria’ entre a remuneração do empregado e o desempenho organizacional”.

Neste caso, os resultados não são apropriados pela organização, e sim rateados entre a organização e as pessoas que ajudaram a alcançá-los. Trata-se de uma parceria que funciona nas duas vertentes, tanto no lucro como no prejuízo, ou seja, o funcionário ganha mais se a

empresa ganhar, ganha menos se a empresa ganhar menos e nada ganha a mais se a organização nada ganhar (CHIAVENATO, 2004, p. 291).

Normalmente este tipo de remuneração é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa, para um determinado período, a serem atingidos por meio do trabalho da equipe ou do funcionário isoladamente (CHIAVENATO, 2004, p. 291).

Esse modelo de remuneração deixa de privilegiar alguns fatores de avaliação que sempre comandaram a administração salarial, como tempo de serviço e formação escolar, por exemplo. Na remuneração variável, os critérios para recompensa dos funcionários são os resultados alcançados (CHIAVENATO, 2004, p. 291).

O principal objetivo deste programa remuneratório é fazer do executivo ou de qualquer funcionário um aliado e um parceiro nos negócios da empresa (CHIAVENATO, 2004, p. 291), alinhando e convergindo esforços para melhorar o desempenho da mesma (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 84).

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 84) este objetivo pode ser desdobrado em outros três:

- *primeiro*, vincular o desempenho e a recompensa para incentivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua;
- *segundo*, partilhar os bons e maus resultados da empresa; e
- *terceiro*, transformar custo fixo em custo variável.

Se uma das principais razões para a utilização da remuneração variável é vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado, quanto mais claro for este vínculo, melhor para o sistema, para a empresa e para o funcionário (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 64).

Chiavenato (2004, p. 292) diz ainda que “uma das grandes vantagens da remuneração variável é a flexibilidade”. Se a empresa enfrenta dificuldades, pode estabelecer o lucro como meta do período. Caso precise aumentar sua participação no mercado, elege esta como sua principal meta. E assim vai mantendo alinhados os objetivos da organização e dos funcionários.

Como remuneração variável serão citadas nos próximos tópicos as modalidades de Participação nos Lucros, que tem como base os resultados globais da empresa; Participação nos Resultados, que se baseia em metas e objetivos negociados entre empresa e funcionários; e ainda a versão mista de Participação nos Lucros e/ou Resultados, que envolve uma mescla entre as modalidades anteriores (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 82).

2.2.5.1 Participação nos Lucros

Segundo Chiavenato (2004, p. 303) a participação nos lucros é um sistema pelo qual uma organização distribui periodicamente entre seus funcionários uma certa proporção de seus lucros.

Ela é diretamente vinculada aos objetivos de lucratividade da empresa (WOOD JR. e PEREIRA FILHO, 1995).

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 86) citam alguns fatores condicionantes a serem observados na implantação da participação nos lucros:

- percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros deve ser suficiente para estimular esforços e para representar risco de perda;
- transparência na divulgação dos resultados;
- visão mais clara do vínculo entre ações individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas.

Como vantagens provenientes da utilização deste sistema Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 86) dizem que:

- aumenta, entre os funcionários, a compreensão da natureza do negócio;
- reforça importância da convergência de esforços;
- leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas;
- reduz resistência a mudanças;
- aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.

Uma desvantagem observada é que como os resultados globais da empresa sofrem interferências de forças fora do controle dos membros da organização, o vínculo entre ação individual ou coletiva e recompensa nem sempre é claro, enfraquecendo seu papel de estímulo e reforço do desempenho (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 86).

Sabe-se que lucro é o saldo contábil verificado, em certo período de tempo ou exercício, depois de deduzidos das receitas operacionais, tanto todos os custos quanto todas as despesas decorrentes e que foram necessárias para a obtenção de tais receitas. Esse saldo, que pode ser positivo ou negativo, é chamado de lucro ou prejuízo respectivamente (CORRÊA, 1999, p.52). Porém, antes que se alcance o lucro líquido do exercício algumas “fases” do lucro são verificadas (como lucro antes do imposto de renda, por exemplo) e podem ser utilizadas como parâmetro para o cálculo do lucro a distribuir a título de participação. Esta base de cálculo precisa ser definida previamente entre a empresa e seus funcionários para evitar desconfiança e descontentamento.

2.2.5.2 Participação nos Resultados

Este é um outro modelo de remuneração flexível que relaciona o desempenho do funcionário com o alcance de metas e resultados estabelecidos para um determinado período de tempo (CHIAVENATO, 2004, p. 299).

É um método de remuneração que se vincula a metas de desempenho do indivíduo, da equipe ou da organização, previamente negociadas (WOOD JR. e PEREIRA FILHO, 1995).

De comum acordo, empresa e empregados, estabelecem uma relação entre os resultados alcançados e os prêmios que caberão ao indivíduo ou grupo que atingir a meta pré-estabelecida (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 85).

Esta relação é feita utilizando-se de indicadores acordados previamente e que demonstram o cumprimento de um objetivo. No Quadro 4 são listados alguns dos possíveis indicadores de resultados utilizados para essa mensuração.

INDICADORES DE RESULTADO
◆ Volume de produção (quantidades)
◆ Volume de vendas (quantidades)
◆ Valor global de vendas ou faturamento (R\$)
◆ Margem de participação no mercado
◆ Índices de produtividade
◆ Índices de qualidade
◆ Margens de lucratividade
◆ Redução de custos variáveis e não variáveis
◆ Redução de custos e despesas fixas e semifixas
◆ Redução de refugos, sucatas e desperdícios
◆ Lançamentos de novos produtos, serviços, etc.
◆ Outros resultados estratégicos ou operacionais

Quadro 4 – Indicadores de resultado na participação nos resultados.
Fonte: Corrêa (1999, p. 56).

O uso de indicadores como os citados no Quadro 4, para determinação dos valores a distribuir aos funcionários como forma de retribuição ao trabalho empenhado para atingir tais objetivos tem grande impulso devido à sua capacidade de apoiar e reforçar algumas práticas

emergentes, como: participação, envolvimento, orientação para resultados e trabalho em grupo (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 85).

Wood Jr. e PEREIRA Filho (1996, p. 85) apresentam alguns fatores condicionantes para que se possa aplicar o método de remuneração por resultados com eficiência:

- estruturas organizacionais pequenas (células, minifábricas, etc.) para que o vínculo entre ação e resultado seja claro;
- sistemas de medição simples, transparentes e eficazes;
- atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo;
- grupos maduros e capacitados;
- objetivos factíveis;
- cultura e sistemas que permitam aos operários participar da gestão.

Um dos fatores citados anteriormente que deve ser alvo de atenção durante a definição das metas a serem atingidas é aquele que diz que os objetivos devem ser possíveis de serem alcançados. Metas inatingíveis podem ter um efeito reverso à motivação (AAKER, 2001; XAVIER, SILVA e NAKAHARA, 1999).

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 85) listam algumas vantagens consequentes da utilização da remuneração por resultados.

- Reforça cultura participativa e trabalho em grupo;
- Melhora coordenação do trabalho;
- Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas;
- Incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão;
- Reduz resistência a mudanças;
- Aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.

Rosa (2000) por outro lado, apresenta as principais desvantagens desse programa dizendo que como o pagamento é fixado em metas (outras que não o lucro), se elas são alcançadas, haverá pagamento, mesmo se a empresa tiver prejuízo; e também que a utilização do programa requer conhecimento específico para que se avaliem os resultados.

Para diferenciar a participação nos lucros da remuneração por resultados Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 85-86) citam dois aspectos:

- *primeiro*, não costuma utilizar fórmulas ligando indicadores e resultados a prêmios ou aumento de salários; e
- *segundo*, não está necessariamente ligada a práticas de administração participativa. O recebimento das bonificações é vinculado aos resultados globais da empresa. Idealmente, estabelece-se uma fórmula que determina a divisão de lucros após terem estes atingido certo nível.

Percebe-se, portanto, que a principal diferença entre a participação nos lucros e a remuneração por resultados é o aspecto que cada sistema visa recompensar: a lucratividade ou a produtividade, respectivamente. Porém estes dois indicadores podem ser alinhados e utilizados simultaneamente, que é do que trata o tópico seguinte.

2.2.5.3 Participação nos Lucros e/ou Resultados – Mista

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2006), trata-se de Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR), ou mista, quando o pagamento dos empregados está subordinado tanto à obtenção de lucro quanto ao alcance de resultados operacionais.

Neste tipo de sistema o lucro é o condicionante básico para a distribuição, e o alcance de resultados é o condicionante subsidiário. Se os resultados previamente estabelecidos forem atingidos e se a empresa obtiver lucro no período de tempo considerado, então haverá participação do pessoal em determinada parcela do lucro, em função daqueles resultados alcançados e, normalmente, em proporção direta ao salário nominal de cada funcionário (CHIAVENATO, 2004, p. 304).

Oliveira e Superti (200_) afirmam que “a PLR é uma modalidade de remuneração variável que não se incorpora aos salários dos empregados e está atrelada à performance da empresa”. Os mesmos autores complementam ainda que “a PLR é também um prêmio pelos resultados atingidos pela empresa com participação de todos, concedido através de acordo previamente firmado entre trabalhadores, sindicatos e direção da empresa”.

O acordo de PLR realizado entre empresa e funcionários, por meio de uma comissão por eles escolhida, deve explicar claramente que haverá a distribuição de participação desde que a empresa tenha lucro. Caso não haja lucro, não haverá participação, mesmo que os resultados tenham sido alcançados. Como exemplo de uma situação deste tipo pode-se citar o caso de uma determinada empresa que estabeleça uma meta de produção e a mesma seja alcançada, porém as vendas não se realizem conforme as estimativas, fazendo com o que a empresa não obtenha o lucro previsto. Neste caso, mesmo tendo obtido desempenho máximo dos funcionários, a empresa não terá lucro a distribuir (CHIAVENATO, 2004, p. 304).

O acordo também deve estabelecer de forma clara as regras de participação, os mecanismos de medição (índices de produtividade, de qualidade e/ou de lucratividade), a periodicidade da distribuição (no mínimo, semestral, e no máximo, duas vezes no mesmo ano civil) e o período de vigência do programa (CHIAVENATO, 2004, p. 306).

Cabe salientar que o pagamento a título de participação é isento de encargos trabalhistas ou previdenciários, desde que pago no máximo duas vezes ao ano (Lei 10.101/2000, art. 3º, § 2º), e não substitui ou complementa o salário devido ao empregado (CHIAVENATO, 2004, p. 306). Entretanto as participações devem ser tributadas na fonte,

separadamente dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto (Lei 10.101/2000, art. 3º, § 5º).

Chiavenato (2004, p. 304) afirma que a implantação da PLR deve seguir alguns aspectos para que seja bem-sucedida:

1. *Cada empresa deve ter seu sistema próprio* – considerando a sua cultura corporativa e atendendo às suas características e peculiaridades específicas (CHIAVENATO, 2004, p. 304);
2. *Ênfase nos resultados e não no lucro* – visto que o lucro obtido será rateado entre aqueles que alcançaram determinados resultados (CHIAVENATO, 2004, p. 304);
3. *Definição de metas estratégicas, táticas e operacionais* – envolvendo todos os funcionários através de uma ou duas metas corporativas (aquelas que se referem ao comportamento global da empresa); duas ou três metas táticas (que são específicas para cada área ou departamento); e algumas metas operacionais (que se referem à atividade do próprio funcionário). Deve-se evitar as metas individuais em função de elas gerarem forte competição entre as pessoas, comprometendo o espírito de equipe e complicando o sistema (CHIAVENATO, 2004, p. 304);
4. *Utilização de indicadores usuais, simples e confiáveis* – através de medidas de avaliação e medição já existentes na empresa para que as pessoas não se sintam inseguras com a novo sistema sendo implantado. Com o passar do tempo e com a experiência adquirida, os indicadores devem ser melhorados e renovados (CHIAVENATO, 2004, p. 304);
5. *Estabelecimento de uma periodicidade adequada* – levando-se em conta a vedação legal de pagamento de qualquer tipo de antecipação ou distribuição de valores a título de participação em periodicidade inferior a um semestre. Porém considerando-se que periodicidade curta é fator positivo para o sucesso do programa (CHIAVENATO, 2004, p. 304-305);
6. *Oferecimento de clareza e simplicidade* – propondo poucas metas (como duas corporativas e duas ou três setoriais), que devem ser divulgadas com clareza, em linguagem simples, em poucas páginas e sem provocar dúvidas, para que todos possam entendê-las com a consonância necessária, já que o objetivo é atingir a todos os funcionários (CHIAVENATO, 2004, p. 305);

7. *Destaque à objetividade* – tendo um grau mínimo de subjetividade. Os indicadores devem ser quantificáveis, como frequência e pontualidade ao trabalho, redução do número de acidentes do trabalho, redução de retrabalho, aumento da produção em número de peças produzidas, pontualidade na entrega dos produtos/serviços etc. (CHIAVENATO, 2004, p. 305);
8. *Abrangência do programa* – deve alcançar todos os funcionários, conforme orienta a Medida Provisória Nº 794, de 1994. As metas corporativas devem envolver igualmente os funcionários de todos os níveis hierárquicos. Já as metas setoriais devem ser formuladas respeitando-se as características de cada departamento, e as metas operacionais são diretamente relacionadas às atividades desenvolvidas, como o próprio nome remete. Quanto aos funcionários admitidos ou demitidos no meio dos períodos de realização das metas, estes receberão a participação proporcionalmente aos meses trabalhados. Há empresas que consideram o pedido de demissão uma quebra na parceria e, portanto, acreditam que nada seja devido ao ex-funcionário em termos de participação. Contudo, qualquer que seja a alternativa, ela deve estar claramente definida no acordo firmado entre empresa e funcionários (CHIAVENATO, 2004, p. 305);
9. *Diferenciação das recompensas* – devem ser definidas de acordo com a lucratividade da empresa, com a produtividade da área em que trabalham e da equipe da qual participam, pois se a empresa distribui a PLR eqüitativamente a todos os funcionários, ela não está fazendo remuneração variável e deixa de recompensar as pessoas pelos seus diferentes esforços desenvolvidos, não recompensando adequadamente os funcionários mais engajados e mais produtivos (CHIAVENATO, 2004, p. 305);
10. *Manutenção do programa sempre em alta* – motivando constantemente os funcionários através dos desafios estabelecidos pelo programa. Os funcionários devem receber informação contínua e eficaz sobre o andamento das metas e resultados, como retroação para orientar seu desempenho. O alcance das metas e resultados deve ser solenemente festejado. Nas oportunidades de renovação anual do acordo entre empresa e funcionários, metas e indicadores devem ser renovados e melhorados para que as pessoas não se acomodem com a habitualidade e obrigatoriedade (CHIAVENATO, 2004, p. 305-306).

2.2.6 Adicionais Diversos

Este tópico inclui prêmios, comissões, gratificações, distribuição de ações, previdência complementar, dentre outros adicionais (WOOD JR. e PEREIRA FILHO, 1995).

Quando se trata de prêmios, o leque de incentivos é grande, podem ser: viagens, bolsa de estudos para os filhos, estada em hotéis, inclusive prêmios em dinheiro, dentre outros, são os chamados “Marketing de Incentivos” (SANTOS *et al.*, 2002), conceituados como uma ferramenta de motivação que atua junto aos distribuidores, revendedores e equipes internas, utilizando na sua composição recompensas, premiações e, acima de tudo reconhecimento pelo atingimento e superação de metas, ou seja, para as melhores performances (SANTOS, 2005; CUNHA, 2007; EVANGELISTA e BLUME, 2006).

O ideal é que este tipo de remuneração variável seja utilizado em conjunto com um dos demais sistemas, visto que, tratando-se de premiação apenas à melhor performance, pode não ter impacto suficiente para atender às expectativas de todos os empregados, desmotivando-os (GARRIDO, 1999, p. 23).

As comissões são muito utilizadas nas áreas de vendas, principalmente para os vendedores e líderes imediatos. Os valores são pagos mensalmente, a título de cotas de vendas previamente estabelecidas (GARRIDO, 1999, p. 23).

A participação acionária reforça o vínculo e os compromissos de longo prazo do funcionário com a empresa (WOOD JR. e PEREIRA FILHO, 1995).

A utilização deste sistema proporciona a vantagem de ‘fixar’ o executivo-chave na organização, em função dos valores futuros acumulados a receber que perderia no caso de saída antecipada da empresa. Nos EUA existe o termo *Golden Shields – algemas de ouro* – para designar a concessão de salário variável na forma de ações (GARRIDO, 1999, p. 22).

Wood Jr e Picarelli Filho (1996, p. 95-96) citam a existência de quatro formas de distribuição de ações aos funcionários utilizadas pelas empresas:

- *Distribuição de Ações (stock donation)*: neste sistema o executivo, como recompensa ao seu desempenho, recebe gratuitamente um lote de ações, só podendo vendê-las após alguns anos (GARRIDO, 1999, p. 23). É a forma mais tradicional de participação acionária, e era restrita aos níveis hierárquicos mais altos e diretamente proporcional aos resultados da empresa. Gradativamente, acompanhando as mudanças legislativas e do cenário organizacional, as empresas passaram a estendê-la aos demais níveis hierárquicos, passando a estudar com mais cuidado a forma de quantificar as ações a distribuir (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 95);

- *Venda de Ações*: trata-se da disponibilização de um número limitado de ações para venda aos funcionários, em condições de pagamento especiais, em função de seu desempenho. As empresas costumam condicionar a venda das mesmas a um período mínimo de carência, que varia de dois a cinco anos, e no caso de saída da organização, o colaborador provavelmente perderá o total das ações (GARRIDO, 1999, p. 23; WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 95);
- *Opção de Compra (Stock option)*: este é um direito que a empresa concede a seus funcionários, garantindo-lhes a possibilidade de compra futura de ações (variando entre cinco e dez anos, geralmente) por um preço pré-fixado no presente. Podendo haver ganho para o funcionário se o preço de mercado das ações, na data do exercício da opção, superar o preço pré-fixado (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 96);
- *Ações Virtuais (phantom stock)*: constituem uma modalidade ainda pouco conhecida no Brasil. Tratando-se da concessão, da empresa, a seus funcionários, do direito a ações ainda não existentes ou ainda não disponíveis. É utilizada quando há perspectiva de crescimento da empresa através da criação de novos negócios ou expansão dos negócios existentes (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 96).

Esses sistemas de concessão de ações podem ser aplicados de forma combinada (GARRIDO, 1999, p. 23).

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 96) citam ainda as vantagens (ganhos) e as desvantagens (riscos) provenientes do modelo de remuneração de participação acionária:

- *Vantagens (Ganhos)*: aumento do comprometimento via co-propriedade; incentivo a comportamentos proativos e ações de melhoria; estímulo à colaboração e esforços coletivos coordenados; estímulo a ações individuais voltadas para o aumento do valor dos negócios;
- *Desvantagens (riscos)*: mudanças na legislação trabalhista e na legislação financeira; distribuição mal dimensionada de ações podem [sic] reduzir seu valor unitário e prejudicar acionistas; valorização das ações fora do alcance dos funcionários pode descaracterizar o sistema de recompensa como tal; programas focados em grupos específicos podem levar a conflitos entre grupos participantes e não participantes.

Uma limitação na utilização deste sistema, apresentada por Chiavenato (2004, p. 297), que justifica sua singela utilização no Brasil, é a de que a cultura do mercado de capitais ainda não está bem desenvolvida no país, o que dificulta a percepção dos funcionários quanto aos benefícios de longo prazo.

A previdência privada, ou complementar, é outra forma importante de adicional disponibilizado aos funcionários. Existem no mercado alguns tipos de investimentos de longo prazo voltados para a complementação da aposentadoria, porém aquele que representa uma forma de recompensa proporcionada pelas empresas aos funcionários é o Plano Tradicional Fechado de Previdência Privada. É chamado de tradicional por estar no mercado há vários anos e diferencia-se do plano aberto por ser privativo dos empregados da empresa ou do grupo econômico patrocinador, não sendo possível a adesão por terceiros (CHIAVENATO, 2004, p. 325).

O Plano Tradicional Fechado de Previdência Privada é um fundo de pensão criado especificamente por uma empresa ou grupo econômico visando a constituição de recursos para pagamento de complementação de aposentadoria aos seus funcionários, sendo que as contribuições ao plano são rateadas entre a empresa e os empregados em proporções que variam conforme cada caso. O fato de a contribuição ser dividida com o empregador é o que torna o plano fechado tão atraente para os funcionários (CHIAVENATO, 2004, p. 325).

O plano de previdência fechada, em geral, garante uma renda vitalícia futura que, somada ao benefício pago pela Previdência Social, proporciona um rendimento mensal que pode ser equivalente a, por exemplo, 70% do último salário recebido pelo empregado (CHIAVENATO, 2004, p. 325).

Desde 2004, data de entrada em vigor do Decreto nº 4.942/2003, não existe mais o requisito legal de idade mínima para que os participantes de fundos de pensão se aposentem. Desde então, para o funcionário solicitar o benefício coberto pelo fundo de pensão ou resgatar a parte da contribuição que lhe cabe, quando rompe a vinculação com a empresa antes de se aposentar, prevalecem as regras pré-estabelecidas no estatuto do fundo.

Existem ainda *alternativas criativas* de recompensa que constituem parte importante da remuneração estratégica, pois, diferente dos componentes vistos até então, estas são capazes de vincular o fato gerador da recompensa quase imediatamente a seu reconhecimento, sendo fortes aliadas na motivação dos funcionários (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 104).

A grande dificuldade em satisfazer as expectativas dos funcionários e mantê-los motivados reside no fato de que os fatores de satisfação podem variar de indivíduo para indivíduo, de acordo com o momento de vida de um indivíduo ou ainda em função da interação com seu meio social (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 97-98).

Para driblar esta dificuldade de padronização de recompensas é que são utilizados os reforços de comportamentos individuais citados por Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 100), cada qual com uma abordagem:

- *Social*: algo que é transmitido ao funcionário significando reconhecimento por uma realização, assim como: agradecimento público, cartas de reconhecimento e jantares de comemoração;
- *Simbólico*: algo que é dado ao funcionário significando reconhecimento por uma meta atingida ou uma realização importante, como passagens de avião para uma viagem em família ou entradas para um show, por exemplo;
- *Relacionado ao trabalho*: forma de reconhecimento ligada diretamente ao trabalho do funcionário, como por exemplo, promoções, participação em projetos especiais ou delegação de maiores responsabilidades; e
- *Financeiro*: recompensa monetária por uma realização importante, assim como: bônus, ações da empresa ou prêmios especiais.

Para que estes reforçadores de comportamento se tornem eficazes é importante que o reconhecimento esteja diretamente ligado a um fato gerador e seja manifestado o mais breve possível, para que o funcionário saiba claramente o comportamento ou realização que motivou o prêmio. Além disso, o reconhecimento precisa ser demonstrado de forma sincera e honesta, para que não seja interpretado como manipulativo resultando num efeito contrário ao desejado (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 101).

Conforme visto, as formas de reconhecimento do desempenho podem ser financeiras ou não-financeiras, e segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 103-104), apresentam os principais grupos:

- *Reconhecimento não-financeiro*: fotografia de “funcionário do mês” exposta no ambiente de trabalho; nota escrita de agradecimento; agradecimento público, numa cerimônia simples e informal; visita do diretor ou presidente ao local de trabalho para conhecer detalhes do processo; convite para participar de um estudo importante ou para decidir algum assunto vital para a empresa;
- *Recompensas de baixo custo*: pequenos presentes para os filhos dos funcionários; entradas para o teatro ou para algum *show*; jantar para dois;

- *Recompensas monetárias ou equivalentes*: dia de folga; licença remunerada para desenvolvimento de um projeto pessoal; viagens para dois; equipamentos como *notebooks*, impressoras, telefone celular etc.;
- *Recompensa focada no desenvolvimento*: visita a clientes no país ou no exterior; participação em feiras e congressos; estágio no exterior; cursos de especialização ou pós-graduação;
- *Celebrações em grupos*: jantar ou churrasco com a equipe de trabalho.

Estas formas de reconhecimento, em geral, pressupõem certa informalidade no uso. É preciso que o hábito do reconhecimento e da premiação seja absorvido por todos como um traço cultural da organização, para que estas práticas não sejam mal-interpretadas, como manipulativas (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 1996, p. 101).

2.3 O SETOR BANCÁRIO

O Sistema Financeiro Nacional (SFN), criado pela Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, é constituído por: 1) Conselho Monetário Nacional (CMN); 2) Banco Central do Brasil (BACEN); 3) Banco do Brasil S.A.; 4) Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDES); e das demais instituições financeiras públicas e privadas atuantes no Brasil.

O Conselho Monetário Nacional é o órgão deliberativo máximo do Sistema Financeiro Nacional, responsável por estabelecer as diretrizes gerais das políticas monetária, cambial e creditícia, regular as condições de constituição, funcionamento e fiscalização das instituições financeiras e disciplinar os instrumentos de política monetária e cambial, tendo como órgãos supervisores o Banco Central do Brasil e a Comissão de Valores Mobiliários (CMN, 2010).

O Banco Central do Brasil é o principal órgão executivo da política do CMN, cujas competências de maior destaque, segundo as Leis 4.595/64, 4.728, de 14 de julho de 1965, e 6.099, de 12 de setembro de 1974, constituem-se em executar e regular as políticas monetária, cambial e creditícia, diretamente ou por delegação do Conselho Monetário Nacional, conceder autorizações e supervisionar as atividades das instituições financeiras e demais instituições por ele autorizadas a funcionar, dentre outras inúmeras funções (BACEN, 2010).

O Banco do Brasil não apenas integra o SFN, como instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal, conforme o art. 19 da Lei 4.595/64, como também é o mais antigo banco comercial do Brasil, tendo sido criado em 12 de outubro de 1808 pelo príncipe regente D. João, sendo hoje uma sociedade de economia mista de capitais públicos e privados (CVM, 2010).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), criado em 1952 como autarquia federal, foi enquadrado como uma empresa pública federal, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, pela Lei 5.662, de 21 de junho de 1971. É vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e objetiva o apoio a empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país (BACEN, 2010).

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) também é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, instituída pela Lei 6.385, de 7 de dezembro de 1976, atuando ao lado do BACEN como entidade supervisora do CMN. É também de responsabilidade da CVM a regulamentação, o desenvolvimento, o controle e a fiscalização do mercado de valores mobiliários do país (BACEN, 2010).

Dentre as instituições financeiras públicas e privadas que fazem parte do Sistema Financeiro Nacional, os Bancos atuantes no Brasil representam a base fundamental do sistema monetário brasileiro. Este setor encontra-se sob a supervisão, regulamentação e fiscalização do Banco Central do Brasil, cuja classificação é determinada de acordo com a atividade que é desenvolvida: *comerciais, de desenvolvimento, de investimento, múltiplos, cooperativos e caixas econômicas* (CVM, 2010).

Conforme o BACEN (2010) os bancos *comerciais* são instituições financeiras, privadas ou públicas, que visam proporcionar o suprimento de recursos suficientes para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. Estes bancos têm como atividade típica à captação de depósitos à vista. Devem ser constituídos sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994).

Os bancos de *desenvolvimento* são instituições financeiras controladas pelos governos estaduais, objetivando o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, a médio e a longo prazos, de programas e projetos que visem a promoção do desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado. Devem ser constituídos sob a

forma de sociedade anônima, devendo adotar, obrigatória e privativamente, em sua denominação social, a expressão "Banco de Desenvolvimento", seguida do nome do Estado em que tenha sede, e esta deve se localizar na capital do Estado que detiver seu controle acionário (Resolução CMN 394, de 1976) (BACEN, 2010).

Os bancos de *investimento* são instituições financeiras privadas especializadas em operações de participação societária de caráter temporário, de financiamento da atividade produtiva para suprimento de capital fixo e de giro e de administração de recursos de terceiros. Devem ser constituídos sob a forma de sociedade anônima e adotar, obrigatoriamente, em sua denominação social, a expressão "Banco de Investimento". (Resolução CMN 2.624, de 1999) (BACEN, 2010).

Os bancos *múltiplos* são instituições financeiras privadas ou públicas que efetuam concomitantemente as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às mesmas carteiras. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994) (BACEN, 2010).

Os bancos *cooperativos*, também podem ser constituídos como banco comercial ou múltiplo com carteira comercial. São sociedades anônimas de capital fechado, controladas por cooperativas centrais de crédito (Resolução CMN 2.788, de 2000) (CVM, 2010).

Por fim, as *caixas econômicas* são bancos comerciais de origem federal ou estadual. Além de receber depósitos à vista do público e em cadernetas de poupança, realizam operações ativas e efetuam prestação de serviços, atuam basicamente no financiamento habitacional (BACEN, 2010).

As instituições bancárias desempenham papel importante em qualquer economia, uma vez que oferecem serviços financeiros, de crédito, facilitam transações de pagamento e gerenciam as riquezas, trazendo diversos benefícios para o comércio e a indústria, além do próprio estado (SOUSA *et al.*, 2009).

Neste contexto, o ambiente de trabalho destas instituições mostra-se dinâmico, exigindo de seus colaboradores atitudes proativas que garantam a essas organizações uma melhor colocação neste mercado competitivo (HIPÓLITO, 2002, p. 28).

Conforme já explorado anteriormente, em contrapartida ao comportamento cobrado destes profissionais é que pode ser adotada uma política de remuneração estratégica que complemente a remuneração fixa, recompensando o desempenho obtido e motivando os envolvidos, como por exemplo, a Participação nos Lucros e/ou Resultados – PLR (CHIAVENATO, 2004, p. 290).

Atendendo a previsão contida no art. 7º, inciso XI da Constituição Federal de 1988, o Governo Federal regulamentou a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), por intermédio do art. 1º da Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000, como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade.

Apesar de constar na Constituição Federal como direito do trabalhador, esta remuneração estratégica não é uma obrigação, sendo condicionada sua concessão à previsão expressa em acordo/convenção coletiva da categoria (Lei 10.101/00, art. 2º; CLT, art. 621).

No caso dos bancos, este ajuste é firmado em conformidade com o tipo de instituição bancária, atendendo as necessidades particulares de cada uma, bem como a própria relação existente entre elas e seus funcionários ou servidores (CONTRAF, 2010).

O Banco do Brasil define sua forma de remuneração estratégica por intermédio de Acordo Coletivo de Trabalho, de âmbito nacional, celebrado com a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF), as Federações e os Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários (CONTRAF, 2010). O mesmo ocorre com a Caixa Econômica Federal, que delimita seus critérios de pagamento de PLR por via de Acordo Coletivo de Trabalho, neste caso realizado somente entre a Caixa Econômica e a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF, 2010).

Por outro lado, os bancos privados delimitam seus critérios de pagamento via Convenção Coletiva de Trabalho. Esta convenção, da qual participa principalmente a Federação Nacional dos Bancos (FENABAN), engloba todo setor bancário do Brasil. Portanto, trata-se de ajuste firmado entre os sindicatos dos empregados e os sindicatos patronais (dos bancos), para convencionar a PLR da categoria (CONTRAF, 2010).

Para entender melhor a importância da FENABAN nestes acordos e convenções coletivos da categoria é necessário também entender o significado da mesma no contexto do SFN. Trata-se de entidade sindical do sistema financeiro que representa os bancos nas negociações coletivas e nas questões trabalhistas, divulgando pelos veículos disponíveis o

andamento das negociações das Convenções Coletivas Nacionais com os sindicatos dos bancários (Contraf-CUT e Contec) (FENABAN, 2010).

Fazendo parte da mesma entidade, a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) é uma entidade de natureza civil que representa os bancos e contribui para o aperfeiçoamento de suas atividades, operando na esfera nacional. Tem como objetivo permanente representar seus associados perante os poderes constituídos e entidades representativas da sociedade (FEBRABAN, 2010).

Essas instituições trabalham de forma conjunta para fortalecer o Sistema Financeiro Nacional e suas relações com a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do País (FEBRABAN, 2010).

2.3.1 Classificação por atividades das empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA

Das instituições bancárias em operação no Sistema Financeiro Nacional, 28 empresas têm suas ações negociadas na BM&FBOVESPA.

Apesar de ser comumente tratado como setor bancário e assim considerado no corpo deste trabalho, a listagem destas empresas na BM&FBOVESPA apresenta termos distintos, classificando setorialmente as empresas conforme o Quadro 5.

Setor	Subsetor	Segmento
Financeiro e Outros	Intermediários Financeiros	Bancos

Quadro 5 – Classificação utilizada na BM&FBOVESPA para definir as empresas do Setor Bancário em estudo.

Fonte: BM&FBOVESPA (2010).

Compilação e montagem: Elaboração da autora.

As empresas desta amostra enquadram-se, cada qual com suas especificidades, em quatro das classificações principais conceituadas na subseção anterior: Comerciais, Desenvolvimento, Investimento e Múltiplo.

O Quadro 6 apresenta esta classificação referente às empresas da amostra. Na primeira coluna verifica-se a Razão Social das 28 empresas por ordem alfabética e na segunda coluna é informada a atividade principal desempenhada por elas, coletada exatamente como consta na página principal de cada empresa no site da BM&FBOVESPA.

Razão Social	Atividade Principal
Alfa Holdings S. A.	Participação e Administração
Banestes S.A. - Banco do Estado do Espírito Santo	Banco Múltiplo, com as carteiras: Crédito Comercial, Rural, Industrial, Imobiliário, Câmbio, Arrend. Mercantil, Administração de Cartão de Crédito e Programa de Alimentação ao Trabalhador - PAT, e Administração de Fundos de Investimentos.
Banco ABC Brasil S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, Investimento, Câmbio, Crédito, Financiam. e Investimento e Créd. Imobiliário.
Banco Alfa de Investimento S.A.	Banco de Investimento.
Banco Amazônia S.A.	Prestação de Serviços/Oper. Bancárias/Desenvolvimento
Banco Bradesco S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, Câmbio, Crédito ao Consumidor e Crédito Imobiliário.
Banco Brasil S.A.	Todos os Serviços Autorizados para Banco Comercial.
Banco Cruzeiro do Sul S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, Investimento e Câmbio.
Banco Daycoval S.A.	Banco Múltiplo com as carteiras: Comercial, Câmbio, Investimento, e Crédito e Financiamento.
Banco Estado de Sergipe S.A. - BANESE	Banco Múltiplo com as carteiras: Comercial, Crédito, Financiamento e Investimento, e Crédito Imobiliário.
Banco Estado do Para S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, Crédito Imobiliário, Desenvolvimento e Câmbio.
Banco Estado do Rio Grande do Sul S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, Crédito, Financ. e Investimento, Crédito Imobiliário, Desenvolvimento, Arrend. Mercantil, Investimentos, Câmbio, Corretagem de Títulos e Valores Mobiliários e Admin. de Cartões de Crédito e Consórcios.
Banco Industrial e Comercial S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, Investimentos, Crédito Imobiliário, Crédito, Financ. e Investimento e Câmbio.
Banco Indusval S.A.	Prática de Operações Ativas, Passivas e Acessórias inerentes a um Banco Comercial com autorização para Operações de Câmbio.
Banco Mercantil de Investimentos S.A.	Investimentos / Financiamentos.
Banco Mercantil do Brasil S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, de Crédito Imobiliário, de Câmbio, de Investimento, de Crédito ao Consumidor, Arrendamento Mercantil, Distribuição de Valores e Intermediação de Títulos e Valores Mobiliários.
Banco Nordeste do Brasil S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, Investimento, Crédito, Financiamento e Investimento, Arrendamento Mercantil e Desenvolvimento.
Banco Panamericano S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, Crédito direto ao Consumidor, Arrendamento Mercantil e Seguros.
Banco Patagônia S.A.	Comercial, podendo: receber depósitos, emitir bônus, conceder créditos, outorgar avais e fianças, atuar como depositário, realizar operações em moeda estrangeira, etc.
Banco Pine S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, Crédito e Financiamento e Câmbio.
Banco Santander (Brasil) S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, Câmbio, Investimento, Crédito e Financiamento, Crédito Imobiliário e Arrendamento Mercantil.
Banco Sofisa S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, Crédito, Financiamento e Investimento, Câmbio e Arrendamento Mercantil.
BRB Banco de Brasília S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, Câmbio, Desenvolvimento, Leasing e Crédito Imobiliário.
Consortio Alfa de Administração S.A.	Participação e Administração.
Itaú Unibanco Holding S.A.	Banco Múltiplo, com as carteiras: Comercial, Investimento, Crédito Imobiliário, Crédito, Financiamento e Investimento, Arrendamento Mercantil e Câmbio.
Itaúsa Investimentos Itaú S.A.	Gestão de Participações Societárias (holding).
Parana Banco S.A.	Banco Múltiplo com carteiras: Comercial, Crédito, Financiamento e Investimento e Administração de Cartão de Crédito.
Votorantim Finanças S.A.	Participação em Outras Sociedades.

Quadro 6 – Relação das empresas do Setor Bancário com ações negociadas na BM&FBOVESPA e sua atividade principal.

Fonte dos dados: BM&FBOVESPA (2010).

Compilação e montagem: Elaboração da autora.

A partir das informações contidas no Quadro 6, pode-se verificar a ocorrência das áreas de atuação das empresas da amostra da pesquisa. Esta observação de frequência está organizada no Quadro 7.

<i>Comerciais</i>	<i>Desenvolvimento</i>	<i>Investimento</i>	<i>Múltiplos</i>
20	5	12	19

Quadro 7 – Frequência das áreas de atuação das empresas da amostra da pesquisa.
Fonte: Elaboração da autora.

Pode-se perceber através do Quadro 7 que 71% da amostra, ou seja, 20 empresas possuem a carteira de banco Comercial, porém cabe salientar que apenas duas delas o fazem exclusivamente, as outras 18 empresas exercem tal atividade em conjunto com outras carteiras, sendo consideradas bancos múltiplos.

Da mesma forma ocorre com a classificação Investimento e Desenvolvimento, que apesar de apresentarem, respectivamente, 12 e 5 empresas que possuem estas carteiras, apenas uma, de cada uma das modalidades, o faz exclusivamente.

Como se pode perceber, os bancos múltiplos representam 68% das instituições bancárias de capital aberto que hoje negociam suas ações na BM&FBOVESPA.

Também constata-se a presença de 4 empresas, marcadas em cinza no Quadro 7, que não se enquadram em nenhuma das atividades supracitadas, são as *holdings*: Alfa Holdings S. A., Consórcio Alfa de Administração S.A., Itausa Investimentos Itaú S.A. e Votorantim Finanças S.A., que têm como atividade principal a participação e administração em outras sociedades. Estas mesmas instituições, por exercerem atividade diferente de Intermediação Bancária como atividade principal, e, portanto, terem uma estrutura de DRE e práticas de gestão de pessoas diferente das demais instituições da amostra, poderiam ter sido excluídas da amostra, para evitar algumas informações discrepantes dispostas no quadro de coleta. Porém como pré-determinou-se o setor bancário da BMF&FBOVESPA como sendo a amostra, preferiu-se manter o conteúdo contido no Quadro 1.

Ocorreram incorporações e fechamento de capital da bolsa de algumas empresas do setor em estudo durante a realização da pesquisa, porém elas apenas foram retiradas da amostra, não influenciando o resultado do trabalho, pois foram consideradas apenas as 28 empresas listadas na data especificada (02 de maio de 2010).

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente Capítulo é apresentado o estudo realizado acerca das 28 empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA com relação à evidenciação de remuneração estratégica, proposto inicialmente. São apresentados os resultados, propriamente ditos, da pesquisa, fazendo-se uma breve descrição de como foi realizada a mesma e expondo-se os resultados provenientes da coleta dos dados nos Relatórios Financeiros e no Balanço Social. Por fim, tem-se as análises feitas sobre os dados coletados.

3.1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em um primeiro momento foram coletados na BM&FBOVESPA todos os relatórios necessários para a realização da pesquisa. Posteriormente realizou-se, na DRE, a coleta dos dados financeiros previstos, além das buscas diretas por cada um dos termos selecionados previamente nos demais relatórios. Depois de tratados e agrupados em um quadro único, os dados serviram para a realização dos cruzamentos e análises que serão expostos nas subseções a seguir, assim subdivididos: a) Evolução da divulgação de remuneração estratégica nas empresas pesquisadas; b) Relação entre evidenciação e governança corporativa; e c) Relação entre evidenciação e margem líquida.

3.1.1 Evolução da divulgação de remuneração estratégica nas empresas pesquisadas

Devido às dimensões dos quadros resultantes da coleta dos dados, tornou-se inviável mantê-los no corpo do trabalho, razão pela qual encontram-se disponibilizados no Apêndice A. Para uma melhor visualização da evolução dos dados, após serem coletados por ano, os mesmos foram agrupados por tipo de informação.

No Quadro 8 é apresentada a evolução da evidenciação de remuneração estratégica, entre os anos de 2005 e 2009, por parte das 28 empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA, até 02 de maio de 2010.

O Quadro 8 expõe se houve, ou não, incidência dos termos delimitados na pesquisa em qualquer um dos três relatórios considerados, ilustrando a evolução no número de empresas que passaram a evidenciar remuneração estratégica, ao longo dos anos.

Pode-se verificar que ao longo do período em estudo houve crescimento no número de empresas que passaram a evidenciar remuneração estratégica, percebendo-se um aumento de 85,7% no intervalo de 2005 a 2009.

Analisando o crescimento anualmente, pode-se observar que o maior aumento ocorreu no ano de 2006 em relação a 2005, sendo este de 50%. Os aumentos ocorridos nos anos subsequentes foram menos expressivos: de 2006 para 2007 – 9,5%; de 2007 para 2008 – 4,3%; e de 2008 para 2009 – 8,3%.

Empresa	Ocorrência de um dos termos pesquisados em qualquer um dos três relatórios				
	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	-	-	-	-	-
BANESTES	X	X	X	-	X
ABC BRASIL	-	X	X	X	X
ALFA INVEST	-	-	-	-	-
AMAZONIA	X	X	X	X	X
BRADESCO	X	X	X	X	X
BRASIL	X	X	X	X	X
CRUZEIRO SUL	-	-	-	X	X
DAYCOVAL	-	-	X	X	X
BANESE	X	X	X	X	X
BANPARA	X	X	X	X	X
BANRISUL	X	X	X	X	X
BICBANCO	-	X	X	X	X
INDUSVAL	-	X	X	X	X
MERC INVEST	X	X	X	X	X
MERC BRASIL	X	X	X	X	X
NORD BRASIL	X	X	X	X	X
PANAMERICANO	-	-	X	X	X
PATAGONIA	-	-	-	X	X
PINE	-	X	X	X	X
SANTANDER BR	X	X	X	X	X
SOFISA	-	X	X	X	X
BRB BANCO	X	X	X	X	X
ALFA CONSORC	-	-	-	-	X
ITAUUNIBANCO	X	X	X	X	X
ITAUSA	X	X	X	X	X
PARANA	-	X	X	X	X
VOTORANTIM	-	X	X	X	X
Nº de empresas	14	21	23	24	26

Quadro 8 – Evolução do número de empresas que evidenciaram algum termo pré-definido da pesquisa.
Fonte: Elaboração da autora.

A redução gradativa no percentual de crescimento se explica pela aproximação da totalidade dos 100%, já que em 2009, 26 das 28 empresas da amostra, ou seja, 93%, evidenciaram algum tipo de remuneração estratégica.

Em contrapartida ao panorama geral de aumento de evidenciação ao longo dos anos, verifica-se no Quadro 8 que existem empresas do grupo pesquisado que em nenhum dos anos divulgou este tipo de informação, são elas: Alfa Holdings S.A. e Banco Alfa de Investimento S.A.

O Gráfico 1 apresenta esta evolução crescente no número de empresas do setor bancário, que divulgam informações sobre Remuneração Estratégica em seus relatórios periódicos.

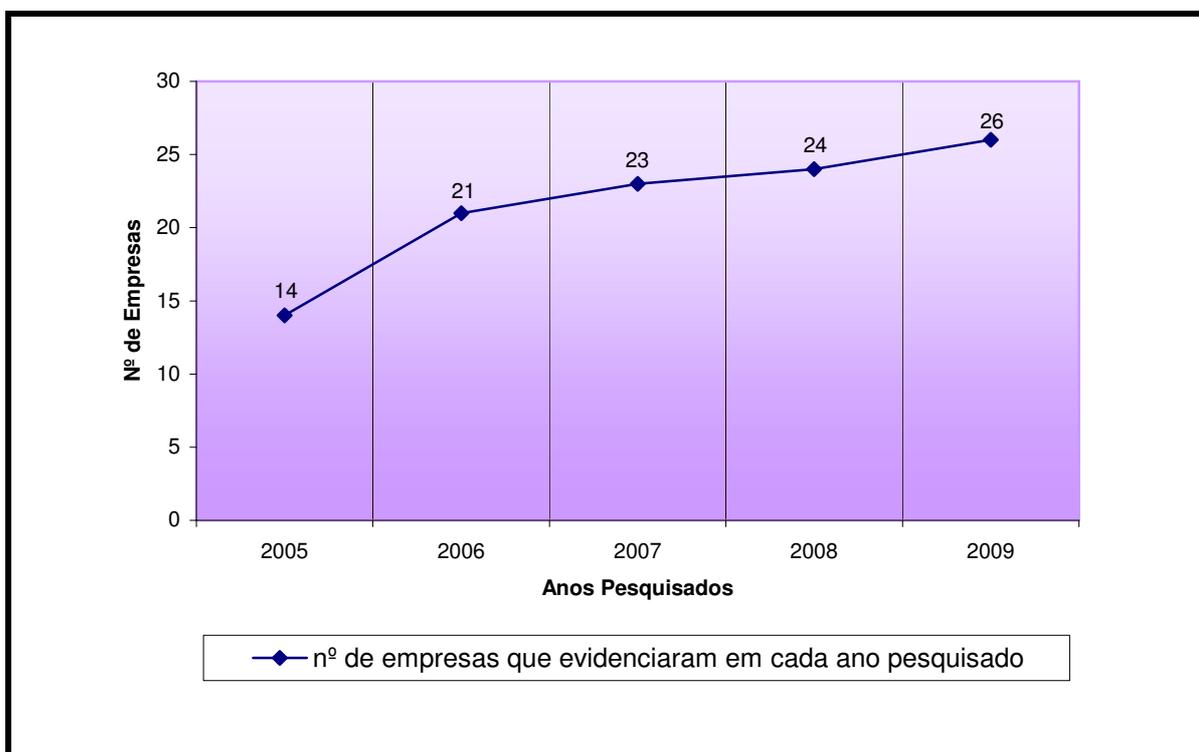


Gráfico 1 – Evolução do número de empresas que evidenciaram algum termo pré-definido da pesquisa.
Fonte: Elaboração da autora.

Outro ponto analisado refere-se a observação de qual relatório, dentre os três considerados na pesquisa (Relatório da Administração, Notas Explicativas e Balanço Social), foi o mais utilizado para a divulgação de remuneração estratégica, no intervalo entre 2005 e 2009.

Para alcançar esta informação foram criados quadros individuais, referentes a cada termo delimitado na pesquisa, possibilitando assim a contagem e a demonstração de quantas empresas divulgaram o respectivo termo em cada ano e qual o relatório mais utilizado, isolado ou em conjunto, no intervalo em estudo. Estes quadros são compilações dos dados resultantes das buscas por cada um dos termos e que estão contidos por completo no Apêndice B. O Quadro 9 representa parte do Apêndice A, trazendo para o corpo do texto apenas as análises acerca do termo “Remuneração”, no intuito de exemplificação.

Empresa	Remuneração				
	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	-	-	-	-	-
BANESTES	-	-	-	-	NE
ABC BRASIL	-	-	-	NE	NE
ALFA INVEST	-	-	-	-	-
AMAZONIA	NE, RA	NE, RA	NE	NE	NE
BRADESCO	BS	NE, BS	NE, BS	NE, BS	NE, BS
BRASIL	NE, BS	RA	NE, BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS
CRUZEIRO SUL	-	-	-	-	-
DAYCOVAL	-	-	-	-	NE
BANESE	NE, BS	NE	NE	-	NE
BANPARA	-	-	-	-	NE
BANRISUL	RA, BS	NE, RA, BS	RA, BS	NE, BS	NE, BS
BICBANCO	-	-	NE, BS	NE, BS	NE
INDUSVAL	-	NE	NE, RA	NE, BS	NE, BS
MERC INVEST	NE	NE	NE	NE	NE
MERC BRASIL	NE	NE	NE	NE	NE
NORD BRASIL	NE, BS	NE, RA	NE, BS	NE, BS	NE
PANAMERICANO	-	-	-	-	NE
PATAGONIA	-	-	-	RA	RA
PINE	-	NE	NE	NE	NE, RA
SANTANDER BR	NE	NE	NE	NE	NE
SOFISA	-	NE	-	NE	NE
BRB BANCO	BS	BS	NE, BS	NE, BS	NE
ALFA CONSORC	-	-	-	-	NE
ITAUUNIBANCO	NE, RA, BS	RA, BS	NE, RA, BS	RA, BS	NE
ITAUSA	RA, BS	RA, BS	NE, RA, BS	RA	NE, RA
PARANA	-	RA	-	-	-
VOTORANTIM	-	-	-	NE	-

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Quadro 9 – Relatórios nos quais o termo “Remuneração” foi localizado ao menos uma vez.
Fonte: Elaboração da Autora.

Pode-se observar que o Quadro 9 demonstra o resultado proveniente da busca pelo termo “Remuneração” nos relatórios especificados. Há inclusive a diferenciação entre a

divulgação feita nos relatórios isoladamente (somente NE, RA ou BS) ou combinadamente (NE e RA; NE e BS; RA e BS; NE, RA e BS).

O Gráfico 2 apresenta o número de empresas que evidenciaram o termo “Remuneração” em pelo menos um dos seus relatórios, anualmente.

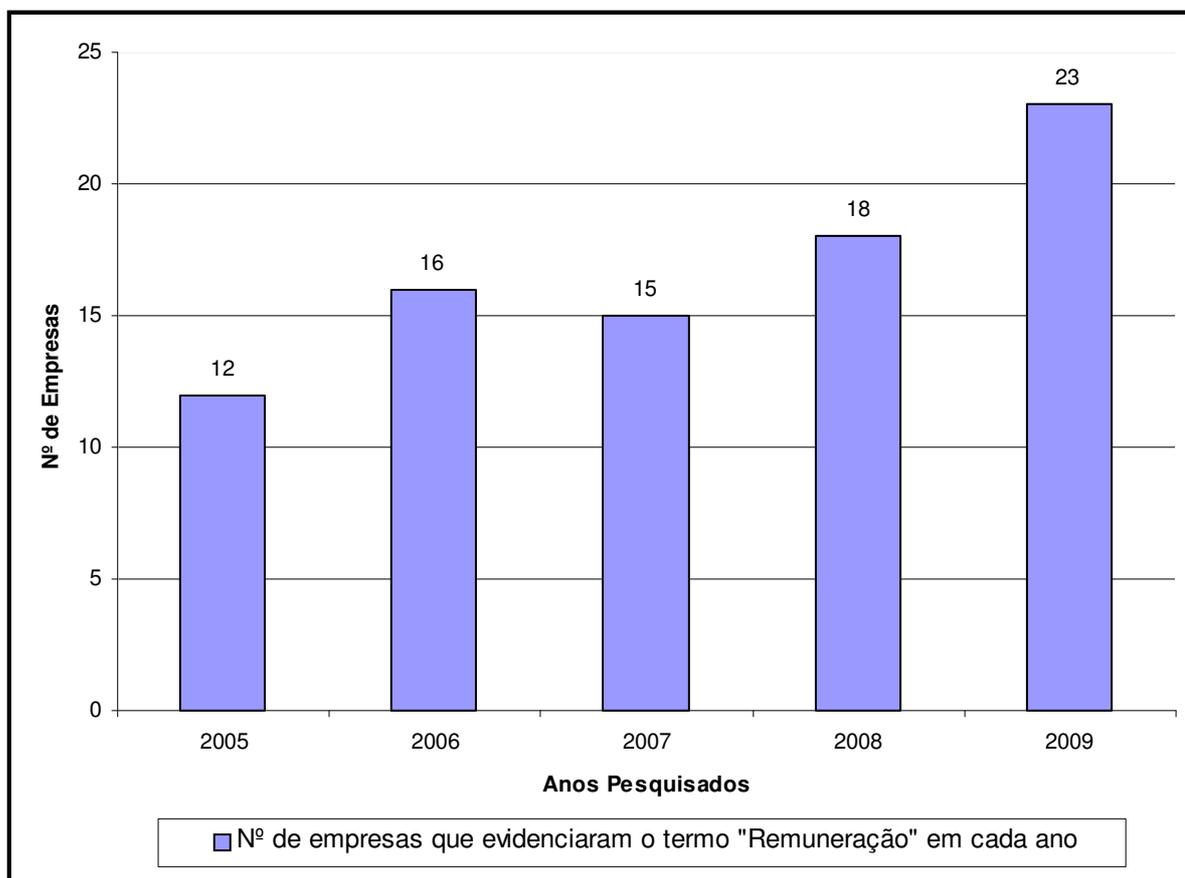


Gráfico 2 – Evolução da evidenciação do termo “Remuneração” nos relatórios considerados.
Fonte: Elaboração da autora.

Pode-se verificar por meio do Gráfico 2 que o número de empresas que evidenciou o termo “Remuneração” foi aumentando gradativamente ao longo dos anos de 2005 a 2009, com a pequena redução de uma (1) incidência de 2006 para 2007, ou seja, redução de 6,25%.

Quanto ao tipo de relatório utilizado, observando-se cada ano individualmente (Apêndice B), pode-se perceber que as Notas Explicativas foram, em todos os anos, o relatório mais utilizado para a divulgação do termo “Remuneração”. Tomando-se por base o ano de 2009, percebe-se que as empresas que divulgaram o termo exclusivamente nas Notas Explicativas, representam um percentual de 69% das empresas que o divulgaram em algum relatório.

A partir dos quadros de levantamento individual (Apêndice B) sobre a evidenciação dos 17 termos relacionados previamente na subseção 1.4.2, chegou-se ao número total de vezes que foram utilizados cada tipo de relatório para divulgação de pelo menos um dos termos da pesquisa. É esta informação que consta no Quadro 10.

O Balanço Social, por exemplo, foi utilizado 251 vezes de 2005 a 2009 para a evidenciação de pelo menos um dos termos pré-definidos da pesquisa.

Relatórios Utilizados	Total de utilização
Notas Explicativas	481
Balanço Social	251
Relatório da Administração	165

Quadro 10 – Total de utilização dos Relatórios, entre 2005 e 2009, para a divulgação de pelo menos um dos 17 tipos de remuneração estratégica pesquisados.
Fonte: Elaboração da autora.

A partir dos dados expostos no Quadro 10, pode-se perceber que o resultado total da pesquisa demonstra que o relatório mais utilizado para a evidenciação de Remuneração Estratégica, nos anos de 2005 a 2009, é o das Notas Explicativas, com 481 utilizações.

Utilizando também os quadros de compilação (Apêndice B) foi possível verificar qual dos termos foi utilizado por mais empresas em cada ano pesquisado, observando-se que ao longo dos cinco anos o termo mais recorrente pelas empresas foi “Benefícios”, seguido do termo “Remuneração”, segundo pode-se confirmar nos Quadros 11 e 12.

Ano	Termo utilizado por mais empresas	nº de empresas
2005	Benefícios	14
2006	Benefícios	19
2007	Benefícios	20
2008	Benefícios	22
2009	Benefícios	24

Quadro 11 – Relação dos termos utilizados por mais empresas no período em análise.
Fonte: Elaboração da Autora.

Ano	Segundo termo mais utilizado pelas empresas	nº de empresas
2005	Previdência Complementar	15
2006	Remuneração	16
2007	Participação	19
2008	Remuneração	18
2009	Remuneração	23

Quadro 12 – Relação dos segundos termos utilizados por mais empresas no período em análise.
Fonte: Elaboração da Autora.

Cabe destacar também aqueles termos ou expressões que apareceram poucas vezes durante a coleta de dados. As expressões “Remuneração Estratégica”, “Remuneração por Habilidades” e “Salário Indireto” não foram utilizadas nenhuma vez. Já as expressões “Participação Acionária”, “PPL”, “Remuneração por Competência”, “PPR”, foram utilizadas, respectivamente, 1, 3, 4 e 8 vezes, ao longo dos cinco anos em estudo. Quanto às expressões “Remuneração Variável” e “PLR”, apesar de não figurarem as primeiras colocações, apresentaram 18 e 59 utilizações, ao longo do período estudado.

Assim, percebe-se que o tipo de relatório mais utilizado para evidenciação da remuneração estratégica é o das notas explicativas. Por sua vez, o termo “Benefício” foi aquele utilizado por um número maior de empresas nos cinco anos da pesquisa.

3.1.2 Relação entre evidenciação e governança corporativa

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os acionistas e os cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Conforme visto na fundamentação teórica, uma das exigências para que as empresas possam ser enquadradas nos Níveis de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA é o grau de transparência de suas transações. Em face disto, verificou-se a existência, ou não, de relação entre a evidenciação de remuneração estratégica e o Nível de Governança Corporativa em que as empresas em análise se enquadravam.

Porém durante a realização da pesquisa verificou-se a existência de uma limitação direta que impossibilitou o levantamento destas informações conforme se havia programado no plano inicial. A informação constante na BM&FBOVESPA sobre o Nível de Governança Corporativa em que as empresas se enquadram refere-se apenas à situação mais recente. Não fazendo menção à série histórica referente a este aspecto.

O Quadro 13 expõe as 28 organizações em estudo e demonstra a limitação referida no parágrafo anterior.

Mesmo sem a possibilidade de fazer o comparativo da evolução ao longo dos anos, pode-se fazer algumas considerações acerca das informações coletadas sobre 2009.

No Quadro 13 nota-se que o Banco Alfa de Investimentos S.A., apesar de estar enquadrado no Nível 2 de governança corporativa, não realizou evidenciação sobre remuneração estratégica em nenhum dos períodos pesquisados.

Já o BRB (Banco de Brasília S.A.), também enquadrado no Nível 2 de governança corporativa, é o reflexo oposto do Banco Alfa Investimentos S.A., uma vez que evidenciou remuneração estratégica, em pelo menos um de seus demonstrativos, durante o mesmo período.

Empresa	Nível de Governança Corporativa					Ocorrência de um dos termos pesquisados em qualquer um dos três relatórios				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANESTES	-	-	-	-	-	X	X	X	-	X
ABC BRASIL	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X
ALFA INVEST	-	-	-	-	N2	-	-	-	-	-
AMAZONIA	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X
BRADESCO	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X
BRASIL	-	-	-	-	N1	X	X	X	X	X
CRUZEIRO SUL	-	-	-	-	NM	-	-	-	X	X
DAYCOVAL	-	-	-	-	N1	-	-	X	X	X
BANESE	-	-	-	-	N1	X	X	X	X	X
BANPARA	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X
BANRISUL	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X
BICBANCO	-	-	-	-	N1	-	X	X	X	X
INDUSVAL	-	-	-	-	N1	-	X	X	X	X
MERC INVEST	-	-	-	-	N1	X	X	X	X	X
MERC BRASIL	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X
NORD BRASIL	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X
PANAMERICANO	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X
PATAGONIA	-	-	-	-	N1	-	-	-	X	X
PINE	-	-	-	-	DR3	-	X	X	X	X
SANTANDER BR	-	-	-	-	N1	X	X	X	X	X
SOFISA	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X
BRB BANCO	-	-	-	-	N2	X	X	X	X	X
ALFA CONSORC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
ITAUUNIBANCO	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X
ITAUSA	-	-	-	-	N1	X	X	X	X	X
PARANA	-	-	-	-	N1	-	X	X	X	X
VOTORANTIM	-	-	-	-	N1	-	X	X	X	X
						14	21	23	24	26

Quadro 13 – Exposição do Nível de Governança Corporativa e da Evolução do nº de empresas que evidenciaram remuneração estratégica entre 2005 e 2009.

Fonte: Elaboração da autora.

No Quadro 13 verifica-se que de um total de 11 empresas, enquadradas no Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA, 5 delas apresentaram evidenciação de algum termo referente à remuneração estratégica em todos os cinco anos do estudo, ou seja, 45% do grupo N1, enquanto 4 delas evidenciaram somente nos últimos 4 anos, 1 delas nos últimos 3 anos e uma última evidenciou remuneração estratégica nos últimos 2 anos.

O Banco Cruzeiro do Sul S.A., enquadrado no Nível de práticas mais exigentes, o Novo Mercado, apresentou evidenciação nos anos de 2008 e 2009.

Portanto, tomando como parâmetro o ano de 2009, o Quadro 12 revela que não é possível estabelecer relação entre a incidência de evidenciação da remuneração estratégica e o Nível de Governança Corporativa, uma vez que empresas que enquadravam-se no mesmo Nível (N2) apresentaram condutas opostas.

Da mesma forma, sete empresas, que não se inserem em nenhum dos níveis de governança previstos, evidenciaram em seus relatórios algum tipo de remuneração estratégica, em todos os anos da pesquisa. Isso demonstra que o critério de nível de governança não representa efetivamente um parâmetro pelo qual possa ser mensurada a evidenciação, pelo menos no que concerne ao ano de 2009 das empresas que compõem a amostra em estudo.

3.1.3 Relação entre evidenciação e margem líquida

Analisou-se também o desempenho econômico-financeiro e a prática de evidenciação de remuneração estratégica pelas empresas da amostra, para verificar-se se há relação entre esses fatores.

Para que esta análise fosse viabilizada adotou-se o Índice de Desempenho Econômico-Financeiro da Margem Líquida, calculando-se a mesma através da Receita Operacional Líquida e do Lucro Líquido do Exercício coletados nas respectivas DRE's. Os dados apurados foram tabulados conforme Quadro 14.

Primeiramente, destaca-se no Quadro 14 a existência de duas situações em que houve a apuração de margem líquida negativa. Ambas ocorreram com o Banco Cruzeiro do Sul S.A., nos anos de 2006 e 2008. Os dados permitem concluir que os prejuízos apurados não influenciaram na conduta desta empresa quanto ao ato de evidenciar a remuneração estratégica, pelos seguintes fatos: a) no ano de 2006 esta instituição obteve uma margem líquida negativa de 20,72% e não evidenciou remuneração estratégica; b) por outro lado, em 2008 a empresa obteve uma margem líquida negativa ainda maior, de 57,54%, contudo evidenciou nos seus relatórios a remuneração estratégica.

Para uma melhor comparação entre os cinco anos, observou-se aqueles bancos que evidenciaram remuneração estratégica em todos os anos da pesquisa. Este grupo corresponde a 46% da amostra, compondo-se por 13 instituições, sendo que destas, 9 são considerados

bancos múltiplos, e dentre os restantes estão um banco de desenvolvimento, um de investimento, um de carteira comercial exclusivamente e uma *holding*.

Empresa	Margem Líquida					Ocorrência de um dos termos pesquisados em qualquer um dos três				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	267,3%	296,4%	441,0%	320,5%	352,7%	-	-	-	-	-
BANESTES	30,2%	45,4%	51,9%	42,8%	35,0%	X	X	X	-	X
ABC BRASIL	-	37,3%	39,9%	55,2%	42,3%	-	X	X	X	X
ALFA INVEST	43,2%	45,2%	76,1%	57,8%	36,6%	-	-	-	-	-
AMAZONIA	67,2%	56,2%	52,3%	62,1%	12,1%	X	X	X	X	X
BRADESCO	37,3%	31,6%	44,4%	48,3%	39,3%	X	X	X	X	X
BRASIL	38,4%	55,9%	33,4%	68,7%	55,7%	X	X	X	X	X
CRUZEIRO SUL	-	-20,7%	38,0%	-57,5%	17,6%	-	-	-	X	X
DAYCOVAL	-	37,0%	52,8%	42,7%	119,6%	-	-	X	X	X
BANESE	25,2%	38,4%	25,4%	22,5%	23,0%	X	X	X	X	X
BANPARA	7,0%	5,0%	15,8%	41,7%	17,8%	X	X	X	X	X
BANRISUL	26,7%	25,9%	64,3%	34,3%	25,5%	X	X	X	X	X
BICBANCO	-	28,8%	32,9%	42,4%	41,5%	-	X	X	X	X
INDUSVAL	-	34,1%	35,1%	35,9%	13,6%	-	X	X	X	X
MERC INVEST	64,5%	40,2%	40,7%	17,2%	35,2%	X	X	X	X	X
MERC BRASIL	5,0%	5,9%	8,1%	9,1%	5,6%	X	X	X	X	X
NORD BRASIL	23,7%	34,4%	36,9%	54,7%	58,4%	X	X	X	X	X
PANAMERICANO	-	8,7%	9,6%	7,7%	11,5%	-	-	X	X	X
PATAGONIA	-	72,7%	37,1%	41,8%	39,4%	-	-	-	X	X
PINE	-	25,8%	31,5%	29,2%	1091,0%	-	X	X	X	X
SANTANDER BR	56,4%	27,2%	31,6%	22,9%	12,8%	X	X	X	X	X
SOFISA	-	38,8%	31,5%	26,2%	5,5%	-	X	X	X	X
BRB BANCO	5,8%	18,2%	19,0%	19,7%	26,7%	X	X	X	X	X
ALFA CONSORC	277,3%	346,2%	384,7%	279,1%	301,8%	-	-	-	-	X
ITAUUNIBANCO	47,1%	34,4%	54,8%	74,9%	31,5%	X	X	X	X	X
ITAUSA	20,9%	35,7%	28,4%	17,4%	20,3%	X	X	X	X	X
PARANA	-	33,0%	37,3%	36,2%	54,3%	-	X	X	X	X
VOTORANTIM	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X
						14	21	23	24	26

Quadro 14 – Exposição da Margem Líquida e da Evolução do nº de empresas que evidenciaram remuneração estratégica entre 2005 e 2009.

Fonte: Elaboração da autora.

Examinando-se simultaneamente as margens líquidas e a evidenciação feita nos anos de 2005 e 2009 percebe-se que não há como afirmar a existência de relação entre estas informações, tendo em vista que ocorreram situações demonstrando casos inversos (uma empresa com ML baixa e outra com ML alta) com a mesma prática (evidenciação no período em ambos os casos). É o que pode-se verificar no comparativo entre os Bancos BRB (Banco de Brasília S.A.) e o Alfa Holding S.A.

Para tal entendimento, foram comparados também os casos em que a margem líquida é bastante representativa, acima de 100%, e a empresa não fez qualquer evidenciação neste período. Ao passo que existiram situações em que certo banco evidenciou remuneração

estratégica em todos os períodos analisados e sua margem líquida não ultrapassou 10 pontos percentuais em nenhum dos anos, como é o caso do Banco Mercantil do Brasil S.A.

Assim sendo, do mesmo modo que ocorreu com o nível de governança estratégica no ano de 2009, a Margem Líquida, ainda que possa ser utilizada como objeto de análise econômico-financeira, não apresenta relação com a evidenciação, ou não, de remuneração estratégica.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizadas as coletas, os cruzamentos e as análises dos dados previamente definidos, nesta última seção são apresentadas as conclusões quanto aos objetivos, geral e específicos, e feitas sugestões para trabalhos futuros.

4.1 CONCLUSÕES

A pesquisa realizada teve como objetivo geral analisar como ocorre a evidenciação, nos demonstrativos financeiros, da remuneração estratégica utilizada nas empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA. Neste contexto, de ambiente competitivo, inclusive por captação e retenção de mão-de-obra especializada, constatou-se a importância que a remuneração complementar à tradicional vem assumindo.

Quanto à pergunta sobre a qual se norteou este trabalho: como se dá a evidenciação, nos demonstrativos financeiros, da remuneração estratégica utilizada nas empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA?; pode-se constatar que houve uma evolução crescente e gradativa quanto ao número de empresas que evidenciaram remuneração estratégica do ano de 2005 a 2009. Os dados foram dispostos em quadros que facilitassem a organização e visualização das informações, possibilitando concluir que as empresas da amostra evidenciam remuneração estratégica principalmente nas Notas Explicativas e que o termo evidenciado por mais empresas foi “Benefícios”. Além disso, pode-se dizer que apesar de os Balanços Sociais não estarem disponíveis em todos os anos, e de todas as empresas, aqueles que existiam era onde se encontravam as informações mais detalhadas.

Na fundamentação teórica deste estudo foram apresentadas as formas de remuneração que podem fazer parte do composto da remuneração estratégica, são elas: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competência, remuneração variável, participação nos lucros, participação nos resultados, participação nos lucros e/ou resultados, dentre todas as outras formas de benefícios e alternativas criativas, como previdência complementar, participação acionária etc. E pôde-se perceber que apesar do aumento da evidenciação de remuneração estratégica no período analisado, ainda há certa

restrição quanto aos termos utilizados, visto que alguns dos pré-definidos, como “Remuneração Estratégica” e “Remuneração por Habilidades”, não foram encontrados nenhuma vez.

Sobre as normas existentes no setor em estudo acerca da utilização de outras formas de remuneração, além da tradicional, verifica-se que a Constituição Federal regulamentou a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade. Esta remuneração estratégica não é obrigatória, sendo condicionada sua concessão à previsão expressa em acordo/convenção coletiva da categoria (Lei 10.101/00, art. 2º; CLT, art. 621). No caso dos bancos, este ajuste é firmado em conformidade com o tipo de instituição, atendendo as necessidades particulares de cada uma, sendo que o Banco do Brasil e a Caixa Econômica possuem acordos específicos.

A partir da análise da evidenciação das práticas de remuneração estratégica entre os anos de 2005 e 2009, utilizando-se dos dados previamente coletados, pôde-se verificar que houve um aumento gradativo na evidenciação destas práticas.

Com a verificação sobre a existência de relação, nas empresas do setor pesquisado, entre a evidenciação das práticas de remuneração estratégica utilizadas e o nível de governança corporativa em que se enquadra a instituição, observou-se que não se pode afirmar a existência desta relação apenas considerando-se os dados disponíveis, devido à presença de situações contraditórias (empresas com mesmo Nível de Governança e divulgação de remuneração em todos os períodos e em nenhum, concomitantemente). Outro fator que impossibilitou analisar a existência, ou não, de relação ao longo dos anos se deu em função de estar disponível no site da BM&FBOVESPA apenas as informações sobre 2009 no que concerne o nível de governança corporativa das instituições, inviabilizando um comparativo de todo o intervalo de tempo em estudo.

A avaliação da existência de relação entre a divulgação de remuneração estratégica e o desempenho econômico-financeiro, nas empresas em foco, demonstrou a inexistência de tal relação, já que haviam situações em que uma empresa de margem líquida negativa e outra de margem líquida positiva apresentavam o mesmo nível de evidenciação.

Por fim, constatou-se as principais características da evidenciação de remuneração estratégica pelas empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA: a divulgação deste tipo de informação vem crescendo ao longo dos anos, o relatório mais utilizado pelas empresas para a evidenciação foram as Notas Explicativas, o termo utilizado por mais

empresas para divulgação de remuneração estratégica foi “Benefícios” e não se pode afirmar a relação entre a evidenciação de remuneração estratégica e o nível de governança corporativa, ou o desempenho econômico-financeiro.

4.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Partindo-se das limitações desta pesquisa, que considera as empresas do setor bancário listadas na BM&FBOVESPA em 02 de maio de 2010, e sendo os dados referentes somente aos anos de 2005 a 2009, coletados nos Relatórios da Administração, nas Notas Explicativas e nos Balanços Sociais disponíveis, sugere-se a realização de alguns trabalhos futuros:

- delimitação de outros termos para a efetivação da busca, ou seja, incluir no rol de expressões a serem pesquisadas aquelas mais específicas, como plano odontológico, alimentação, auxílio creche, neste trabalho consideradas apenas quando encontradas na forma de “Benefícios”;
- consideração da complexidade e detalhamento da evidenciação realizada, não somente a observação da ocorrência de algum termo;
- busca de termos relacionados à remuneração estratégica em relatórios que não foram abrangidos por esta pesquisa, visto que pode existir evidenciação deste tipo de informação em outros demonstrativos;
- levantamento dos novos relatórios sociais existentes além do Balanço Social, como o Relatório de Sustentabilidade, o Relatório de Responsabilidade Social, ou o Relatório Sócio-ambiental, e consideração destes numa nova pesquisa;
- utilização do número de funcionários como parâmetro para se identificar o porte da empresa, e posteriormente verificar se esta informação tem relação com a evidenciação de remuneração estratégica;

- intensificação da pesquisa quanto ao Nível de Governança Corporativa em que as empresas se encontravam em períodos anteriores, para que se pudesse fazer a relação entre evidenciação e governança corporativa dos anos faltantes;
- realização de pesquisa semelhante à efetuada neste trabalho em outro setor da BM&FBOVESPA a título de comparação; ou ainda a reunião de todas as sugestões anteriores em um estudo diferenciado em um outro setor.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A, apud MOTTA, Wladimir Henriques. **Remuneração variável**: “Stock options”, valor econômico agregado, participação nos lucros ou resultados e benefícios flexíveis. Disponível em:
<http://www.aedb.br/seget/artigos05/6_REMUNERACAO%20variavel.pdf>
Acesso em: 15 jun. 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bndes.asp>>
Acesso em: 7 jun. 10.

_____. **Demais instituições financeiras**. Disponível em:
<<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/dif.asp>> Acesso em: 7 jun. 2010.

_____. **Sistema Financeiro Nacional**: Composição. Disponível em:
<<http://www.bcb.gov.br/?SFNCOMP>> Acesso em: 7 jun. 2010.

_____. **UNICAD** - Informações sobre entidades de interesse do Banco Central. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?UNICADOQUEE>> Acesso em: 7 jun. 10.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BM&FBOVESPA. **Bovespa Mais**. Folheto Informativo. Disponível em:
<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/BOVESPAMais_folder.pdf>
Acesso em: 7 dez. 2009.

_____. **Empresas Listadas**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?segmento=Bancos&idioma=pt-br>>
Acesso em: 16 jun. 2010.

_____. **Guia BOVESPA para programas de BDRs patrocinados**. Folheto Informativo. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pdf/bdr_port_07012002.pdf> Acesso em: 7 dez. 2009.

_____. **Histórico dos Segmentos BM&F e BOVESPA**. Folheto Informativo. Disponível em:
<http://ri.bmfbovespa.com.br/upload/portal_investidores/pt/servicos_investidores/kit_investidor/Hist%C3%B3rico.pdf> Acesso em: 15 jun. 2010.

_____. **Nível 1 – Governança Corporativa.** Folheto Informativo. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_Nivel1.pdf> Acesso em: 7 dez. 2009.

_____. **Nível 2 – Governança Corporativa.** Folheto Informativo. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_Nivel2.pdf> Acesso em: 7 dez. 2009.

_____. **Novo Mercado – Governança Corporativa.** Folheto Informativo. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/ptbr/abmfbovespa/download/Folder_NovoMercado.pdf> Acesso em: 7 dez. 2009.

BONETTI, Meire Souza. **Análise do nível de satisfação do cliente interno da Ordem dos Advogados do Brasil de Socorro.** Disponível em: <http://www.faculadexvdeagosto.edu.br/revista/revista_4/15%20-%20Meire%20Souza%20Bonetti.pdf> Acesso em: 15 jun. 2010.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários. **Instrução CVM N° 255, de 31 de outubro de 1996.** Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/exiatio.asp?Tipo=I&File=/inst/inst255.htm>> Acesso em: 07 dez. 2009.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso em: 15 mar. 2010.

_____. **Decreto-Lei n° 5.452, de 1° de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del5452.htm>> Acesso em: 18 maio 2010.

_____. **Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm> Acesso em: 15 jun. 10.

_____. **Lei n° 10.101, de 19 de dezembro de 2000.** Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10101.htm> Acesso em: 15 mar. 2010.

CARNEVALLI, Viviane Mendes Leal; TÓFANI, Flávio. **Endomarketing como ferramenta de valorização do cliente interno**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/marketing-internacional-artigos/endomarketing-como-ferramenta-de-valorizacao-do-cliente-interno-467505.html>> Acesso em: 15 jun. 2010.

CHIARA, Márcia de. Bancos lideram lucros no 3º trimestre. **Estadão.com.br**. 24 nov. 2009. Economia e Negócios. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20091124/not_imp470993,0.php> Acesso em: 28 fev. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIO. **Banco do Brasil**. Disponível em: <<http://www.portaldoinvestidor.gov.br/Acad%C3%AAmico/EntendendooMercadodeValoresMobili%C3%A1rios/OSistemaFinanceiroNacional/tabid/91/Default.aspx?controleConteudo=viewRespConteudo&ItemID=337>> Acesso em: 7 jun. 10.

_____. **Deliberação CVM nº 595, de 15 de setembro de 2009**. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/deliberacaocvm595_2009.htm> Acesso em: 15 jun. 2010.

_____. **Instituições Financeiras**. Disponível em: <<http://www.portaldoinvestidor.gov.br/Acad%C3%AAmico/EntendendooMercadodeValoresMobili%C3%A1rios/OSistemaFinanceiroNacional/tabid/91/Default.aspx?controleConteudo=viewRespConteudo&ItemID=337>> Acesso em: 7 jun. 2010.

_____. **Instituições Financeiras**. Disponível em: <<http://www.portaldoinvestidor.gov.br/Acad%C3%AAmico/EntendendooMercadodeValoresMobili%C3%A1rios/OSistemaFinanceiroNacional/tabid/91/Default.aspx?controleConteudo=viewRespConteudo&ItemID=337>> Acesso em: 7 jun. 2010.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento Técnico CPC 26 de 17 de julho de 2009**. Apresentação das Demonstrações Contábeis. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/pdf/CPC%2026_2010.pdf> Acesso em: 15 jun. 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO. **Acordo Coletivo de Trabalho sobre Participação nos Lucros e Resultados**. Disponível em: <http://www.contrafcut.org.br/download/convencao_acordo/091023111248.pdf> Acesso em: 8 jun. 10.

_____. **Acordo Coletivo de Trabalho sobre Participação nos Lucros e Resultados**.

Disponível em:

<http://www.contrafcut.org.br/download/convencao_acordo/09103092445.pdf> Acesso em: 8 jun. 10.

_____. **Acordo Coletivo de Trabalho sobre Participação nos Lucros e Resultados**.

Disponível em:

<http://www.contrafcut.org.br/download/convencao_acordo/091020121746.pdf> Acesso em: 8 jun. 2010.

CUNHA, Marcio Freitas. **Campanhas de Marketing de Incentivos**. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/campanhas-de-marketing-de-incentivos/10946/>> Acesso em: 15 jun. 2010.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos.

Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas de 2005. Dieese 50Anos. São Paulo: ano 3, n. 22, p. 1-25, ago de 2006. Disponível em:

<http://ri.bmfbovespa.com.br/upload/portal_investidores/pt/servicos_investidores/kit_investidor/Hist%C3%B3rico.pdf> Acesso em: 7 dez. 2009.

EVANGELISTA, Mário Luiz Santos; BLUME, Marcelo. **O produto turístico rota missões em campanhas de marketing de Incentivo**. Disponível em:

<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/358.pdf> Acesso em: 15 jun. 2010.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **A Febraban**. Disponível em:

<<http://www.febraban.org.br/Febraban.asp>> Acesso em: 9 jun. 10.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS. **Negociação salarial 2009**. Disponível:

<<http://www.febraban.org.br/negociacao.asp>> Acesso em: 9 jun. 10.

GARRIDO, Laércio M. **Participação nos lucros/resultados**: manuais de instrução. São Paulo: Nobel, 1999. ISBN 85-213-1069-2. Disponível em:

<http://books.google.com.br/books?id=MGm3tg1Z_Z4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 30 maio 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **Revista FAE Business**, Curitiba, n.3, p. 28 – 31, set. 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp#3>. Acesso em: 21 jun. 2009.

IGNÁCIO, Paulo Sérgio de Arruda; LIMA JÚNIOR, Orlando Fontes. **Medição do desempenho em serviços**: avaliação dos fatores críticos de sucesso. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0207_0941.pdf> Acesso em: 15 jun. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS - IBASE. **Balanco Social**. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>> Acesso em: 15 jun. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Perguntas freqüentes**. O que é Governança Corporativa? Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/PerguntasFrequentes.aspx>> Acesso em: 28 out 2010.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **O que é RSE?** Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx> Acesso em: 20 jun. 2009.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999. Disponível em: <http://aulaaberta.bvirtual.com.br/editions/1268-a-construcao-do-saber.dp?search_id=673480&search_results_type=PageContent> Acesso em: 11 maio 2010.

LODI, João Bosco; LODI, Edna Pires. **Holding**. 3. ed. ver. e atual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=Fa_d8ATpQfoC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=Holding+-+Conceito&source=bl&ots=Rq8HL4mUZS&sig=Ysopvymdk5g8wH_Yb-RIVYeaKpE&hl=pt-BR&ei=nz8YTNaqHIagIaflgI26Cw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0C DUQ6AEwBw#v=onepage&q=Holding%20-%20Conceito&f=false> Acesso em: 15 jun. 2010.

LOPES, Juliana. Sustentabilidade cai nas graças dos investidores. **Revista Idéia Socioambiental**. Edição de 17 jun. 2008. Disponível em: <http://www.ideiasocioambiental.com.br/gazeta_mercantil.php?codGazeta=52> Acesso em: 7 dez. 2009.

MACEDO JUNIOR, Jurandir Sell. **A árvore do dinheiro**: guia para cultivar a sua independência financeira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MATTOS, Mauro G.; ROSSETTO Jr., Adriano J.; BLECHER, Shelly. **Teoria e Prática da Metodologia da Pesquisa em Educação Física**: Construindo seu trabalho acadêmico: monografia, artigo e projeto de ação. São Paulo: Phorte, 2004. p. 176.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. Disponível em: <<http://aulaaberta.bvirtual.com.br/editions/1384-pesquisa-social-3a-edicao.dp>> Acesso em: 11 maio 2010.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Conselho Monetário Nacional**. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/orgaos/cmn/cmn.asp>> acesso em: 7 jun. 2010.

_____. Sciarretta, Toni. **Cresce parcela dos bancos no total dos lucros no país**. 24 nov. 2009. Resenha Eletrônica. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=598427>> Acesso em: 6 dez. 2009.

OLIVEIRA, André Jefferson; SUPERTI, Eliane. **Participação nos Lucros e Resultados – PLR**: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa <<http://www.faes.edu.br/horusjr/artigos/Artigo07.pdf>> Acesso em: 8 jun. 10.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de Descrição de Cargos e Salários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PISANDELLI, Glória Maria Veríssimo Lopes. **A Teoria de Maslow e sua relação com a educação de adultos**. Disponível em: <<http://www.psicologia.org.br/internacional/pscl50.htm>> Acesso em: 18 maio 2010.

SANTOS, Elenice Roginski. Responsabilidade social ou filantropia? **Revista FAE Business**, n. 9, p. 32 – 34, set. 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp#9_1> Acesso em: 23 jun. de 2009.

_____, Leonardo Hoff dos. **Campanhas de Marketing de Incentivos**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/campanhas-de-marketing-de-incentivos/10946/>> Acesso em: 15 jun. 2010.

_____, Luiz Carlos dos [et al...]. **A remuneração flexível e a competitividade**. Salvador: EdUnep, 2002. 39 p. Disponível em: <http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/A_Remuneracao20062008-114207.pdf> Acesso em: 27 fev. 2009

SER - HUMAN CAPITAL MANEGEMENT (Brasil). **Remuneração Variável: Recompensa e Reconhecimento.** Disponível em: <<http://www.serhcm.com/noticia/83/remuneracao-variavel--recompensa-e-reconhecimento>> Acesso em: 27 fev. 2009.

SILVA, Wendel Angelo da. Chega de lero-lero... é este trabalho que eu quero? **Artigonal:** Diretório de Artigos Gratuitos. 22 abr. 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/chega-de-lero-lero-e-este-trabalho-que-eu-queiro-880638.html>> Acesso em: 21 mar. 2010.

SOUSA, G. R. et al. **Balanco Social:** um Estudo Comparativo de duas Instituições Bancárias Brasileiras. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS E CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 3., 2009, Florianópolis. Anais do 3º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças. Florianópolis: UFSC, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 312 p.

TORRES, Henderson Carvalho. **Subsistema de manutenção de recursos humanos.** Portal do Administrador. RH. 2006. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh4.htm>> Acesso em: 8 março 2010.

TROTTA, Henrique. **O impacto que a qualificação e valorização do atendimento podem ter no faturamento das empresas prestadoras de serviços.** Disponível em: <<http://www.meuartigo.brasile scola.com/administracao/o-impacto-que-qualificacao-valorizacao-atendimento-.htm>> Acesso em: 15 jun. 2010.

VILAS BOAS, Ana Alice; BATISTA, Luciene Gouveia. As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Campo Largo, v. 3, n. 1, p. 01-11, 2004. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/423>> Acesso em: 21 jun. 2009.

WOOD JR, Thomaz; PEREIRA FILHO, João Lins. REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: A Nova Vantagem Competitiva. **RAE – Revista de administração de empresas.** RAE LIGHT - CONTRAPONTO. v. 35, n. 4, 1995. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=3305>>. Acesso em: 06 dez. 2009.

_____. PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

XAVIER, P. R., SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. *apud* ODELIUS, Catarina Cecília; SANTOS, Angelino Rabelo dos. **Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas**. Revista Alcance – Eletrônica, v. 15, nº 02. ISSN 1983-716X, UNIVALI p. 226 – 242, mai/ago. 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Coleta de Dados

Empresa	Receita Operacional Líquida				
	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	10.546.000,00	12.277.000,00	14.056.000,00	16.739.000,00	11.518.000,00
BANESTES	253.762.000,00	294.807.000,00	309.839.000,00	377.120.000,00	374.956.000,00
ABC BRASIL	-	163.423.000,00	244.622.000,00	272.023.000,00	357.184.000,00
ALFA INVEST	180.631.000,00	192.999.000,00	176.032.000,00	173.536.000,00	209.717.000,00
AMAZONIA	375.547.000,00	297.191.000,00	343.819.000,00	347.761.000,00	218.223.000,00
BRADESCO	14.774.823.000,00	15.982.117.000,00	18.032.173.000,00	15.772.280.000,00	20.373.854.000,00
BRASIL	10.809.261.000,00	10.808.310.000,00	15.154.739.000,00	12.819.393.000,00	18.232.859.000,00
CRUZEIRO SUL	-	144.841.000,00	535.304.000,00	226.918.000,00	611.674.000,00
DAYCOVAL	-	229.867.000,00	390.249.000,00	468.705.000,00	176.455.000,00
BANESE	126.989.000,00	145.281.000,00	159.281.000,00	151.618.000,00	170.013.000,00
BANPARA	111.695.000,00	120.608.000,00	140.232.000,00	188.009.000,00	245.400.000,00
BANRISUL	1.315.817.000,00	1.397.367.000,00	1.424.683.000,00	1.722.350.000,00	2.119.727.000,00
BICBANCO	-	361.685.000,00	552.549.000,00	756.285.000,00	766.096.000,00
INDUSVAL	-	69.232.000,00	129.205.000,00	200.140.000,00	94.276.000,00
MERC INVEST	5.775.000,00	8.771.000,00	10.403.000,00	8.373.000,00	12.088.000,00
MERC BRASIL	357.094.000,00	337.373.000,00	451.607.000,00	473.265.000,00	726.554.000,00
NORD BRASIL	665.276.000,00	588.896.000,00	595.124.000,00	770.118.000,00	785.764.000,00
PANAMERICANO	-	832.289.000,00	1.359.421.000,00	1.235.049.000,00	1.506.887.000,00
PATAGONIA	-	262.420.000,00	200.947.000,00	431.049.000,00	520.595.000,00
PINE	-	242.466.000,00	475.045.000,00	455.832.000,00	7.799.000,00
SANTANDER BR	312.788.000,00	2.950.991.000,00	5.849.070.000,00	6.905.319.000,00	14.105.708.000,00
SOFISA	-	116.277.000,00	239.817.000,00	297.738.000,00	194.124.000,00
BRB BANCO	407.696.000,00	491.378.000,00	528.297.000,00	561.099.000,00	712.270.000,00
ALFA CONSORC	10.802.000,00	12.264.000,00	20.110.000,00	23.307.000,00	15.338.000,00
ITAUUNIBANCO	11.156.714.000,00	12.529.696.000,00	15.476.486.000,00	10.421.761.000,00	31.981.410.000,00
ITAUSA	11.006.545.000,00	12.554.562.000,00	14.028.201.000,00	15.499.579.000,00	19.351.893.000,00
PARANA	-	131.822.000,00	181.776.000,00	232.669.000,00	191.925.000,00
VOTORANTIM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Empresa	Lucro Líquido do Exercício				
	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	28.188.000,00	36.389.000,00	61.981.000,00	53.643.000,00	40.621.000,00
BANESTES	76.705.000,00	133.831.000,00	160.652.000,00	161.285.000,00	131.163.000,00
ABC BRASIL	-	61.000.000,00	97.511.000,00	150.088.000,00	151.154.000,00
ALFA INVEST	78.059.000,00	87.309.000,00	133.985.000,00	100.321.000,00	76.783.000,00
AMAZONIA	252.425.000,00	167.157.000,00	179.766.000,00	215.850.000,00	26.300.000,00
BRDESCO	5.514.074.000,00	5.054.040.000,00	8.009.724.000,00	7.620.238.000,00	8.012.282.000,00
BRASIL	4.153.602.000,00	6.043.777.000,00	5.058.119.000,00	8.802.869.000,00	10.147.522.000,00
CRUZEIRO SUL	-	-30.010.000,00	203.390.000,00	-130.573.000,00	107.479.000,00
DAYCOVAL	-	85.082.000,00	206.017.000,00	200.150.000,00	211.088.000,00
BANESE	32.011.000,00	55.741.000,00	40.509.000,00	34.112.000,00	39.114.000,00
BANPARA	7.849.000,00	6.080.000,00	22.177.000,00	78.397.000,00	43.695.000,00
BANRISUL	351.947.000,00	361.659.000,00	916.381.000,00	590.873.000,00	541.096.000,00
BICBANCO	-	104.076.000,00	181.941.000,00	320.531.000,00	318.204.000,00
INDUSVAL	-	23.634.000,00	45.374.000,00	71.773.000,00	12.778.000,00
MERC INVEST	3.727.000,00	3.525.000,00	4.238.000,00	1.438.000,00	4.260.000,00
MERC BRASIL	17.852.000,00	19.769.000,00	36.723.000,00	43.034.000,00	40.389.000,00
NORD BRASIL	157.386.000,00	202.734.000,00	219.744.000,00	421.029.000,00	459.012.000,00
PANAMERICANO	-	72.418.000,00	130.042.000,00	95.575.000,00	174.021.000,00
PATAGONIA	-	190.751.000,00	74.583.000,00	180.368.000,00	205.115.000,00
PINE	-	62.626.000,00	149.776.000,00	132.987.000,00	85.086.000,00
SANTANDER BR	176.318.000,00	803.619.000,00	1.845.396.000,00	1.580.613.000,00	1.805.899.000,00
SOFISA	-	45.078.000,00	75.634.000,00	77.893.000,00	10.586.000,00
BRB BANCO	23.801.000,00	89.294.000,00	100.238.000,00	110.317.000,00	190.455.000,00
ALFA CONSORC	29.953.000,00	42.464.000,00	77.369.000,00	65.040.000,00	46.296.000,00
ITAUUNIBANCO	5.251.334.000,00	4.308.927.000,00	8.473.604.000,00	7.803.483.000,00	10.066.608.000,00
ITAUSA	2.297.173.000,00	4.485.631.000,00	3.988.482.000,00	2.699.680.000,00	3.930.204.000,00
PARANA	-	43.564.000,00	67.779.000,00	84.127.000,00	104.301.000,00
VOTORANTIM	697.403.000,00	959.693.000,00	1.230.592.000,00	796.894.000,00	796.312.000,00

Empresa	Margem Líquida				
	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	267,3%	296,4%	441,0%	320,5%	352,7%
BANESTES	30,2%	45,4%	51,9%	42,8%	35,0%
ABC BRASIL	-	37,3%	39,9%	55,2%	42,3%
ALFA INVEST	43,2%	45,2%	76,1%	57,8%	36,6%
AMAZONIA	67,2%	56,2%	52,3%	62,1%	12,1%
BRADESCO	37,3%	31,6%	44,4%	48,3%	39,3%
BRASIL	38,4%	55,9%	33,4%	68,7%	55,7%
CRUZEIRO SUL	-	-20,7%	38,0%	-57,5%	17,6%
DAYCOVAL	-	37,0%	52,8%	42,7%	119,6%
BANESE	25,2%	38,4%	25,4%	22,5%	23,0%
BANPARA	7,0%	5,0%	15,8%	41,7%	17,8%
BANRISUL	26,7%	25,9%	64,3%	34,3%	25,5%
BICBANCO	-	28,8%	32,9%	42,4%	41,5%
INDUSVAL	-	34,1%	35,1%	35,9%	13,6%
MERC INVEST	64,5%	40,2%	40,7%	17,2%	35,2%
MERC BRASIL	5,0%	5,9%	8,1%	9,1%	5,6%
NORD BRASIL	23,7%	34,4%	36,9%	54,7%	58,4%
PANAMERICANO	-	8,7%	9,6%	7,7%	11,5%
PATAGONIA	-	72,7%	37,1%	41,8%	39,4%
PINE	-	25,8%	31,5%	29,2%	1091,0%
SANTANDER BR	56,4%	27,2%	31,6%	22,9%	12,8%
SOFISA	-	38,8%	31,5%	26,2%	5,5%
BRB BANCO	5,8%	18,2%	19,0%	19,7%	26,7%
ALFA CONSORC	277,3%	346,2%	384,7%	279,1%	301,8%
ITAUUNIBANCO	47,1%	34,4%	54,8%	74,9%	31,5%
ITAUSA	20,9%	35,7%	28,4%	17,4%	20,3%
PARANA	-	33,0%	37,3%	36,2%	54,3%
VOTORANTIM	-	-	-	-	-

Empresa	Nível de Governança Corporativa					Balanço Social				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANESTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ABC BRASIL	-	-	-	-	N2	-	-	-	-	-
ALFA INVEST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMAZONIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BRDESCO	-	-	-	-	N1	X	X	X	X	X
BRASIL	-	-	-	-	NM	X	X	X	X	X
CRUZEIRO SUL	-	-	-	-	N1	-	-	-	-	-
DAYCOVAL	-	-	-	-	N1	-	-	-	-	-
BANESE	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-
BANPARA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANRISUL	-	-	-	-	N1	X	X	X	X	X
BICBANCO	-	-	-	-	N1	-	X	X	X	-
INDUSVAL	-	-	-	-	N1	-	-	-	X	X
MERC INVEST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MERC BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NORD BRASIL	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X
PANAMERICANO	-	-	-	-	N1	-	-	-	-	-
PATAGONIA	-	-	-	-	DR3	-	-	-	-	-
PINE	-	-	-	-	N1	-	-	-	-	-
SANTANDER BR	-	-	-	-	N2	-	-	-	-	-
SOFISA	-	-	-	-	N2	-	-	-	-	-
BRB BANCO	-	-	-	-	-	X	X	X	X	-
ALFA CONSORC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ITAUUNIBANCO	-	-	-	-	N1	X	X	X	X	-
ITAUSA	-	-	-	-	N1	X	X	X	-	-
PARANA	-	-	-	-	N1	-	-	-	-	-
VOTORANTIM	-	-	-	-	MB	-	-	-	-	-

Empresa	TERMOS PESQUISADOS									
	Remuneração					Remuneração Estratégica				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANESTES	-	-	-	-	NE	-	-	-	-	-
ABC BRASIL	-	-	-	NE	NE	-	-	-	-	-
ALFA INVEST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMAZONIA	NE, RA	NE, RA	NE	NE	NE	-	-	-	-	-
BRADESCO	BS	NE, BS	NE, BS	NE, BS	NE, BS	-	-	-	-	-
BRASIL	NE, BS	RA	NE, BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS	-	-	-	-	-
CRUZEIRO SUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DAYCOVAL	-	-	-	-	NE	-	-	-	-	-
BANESE	NE, BS	NE	NE	-	NE	-	-	-	-	-
BANPARA	-	-	-	-	NE	-	-	-	-	-
BANRISUL	RA, BS	NE, RA, BS	RA, BS	NE, BS	NE, BS	-	-	-	-	-
BICBANCO	-	-	NE, BS	NE, BS	NE	-	-	-	-	-
INDUSVAL	-	NE	NE, RA	NE, BS	NE, BS	-	-	-	-	-
MERC INVEST	NE	NE	NE	NE	NE	-	-	-	-	-
MERC BRASIL	NE	NE	NE	NE	NE	-	-	-	-	-
NORD BRASIL	NE, BS	NE, RA	NE, BS	NE, BS	NE	-	-	-	-	-
PANAMERICANO	-	-	-	-	NE	-	-	-	-	-
PATAGONIA	-	-	-	RA	RA	-	-	-	-	-
PINE	-	NE	NE	NE	NE, RA	-	-	-	-	-
SANTANDER BR	NE	NE	NE	NE	NE	-	-	-	-	-
SOFISA	-	NE	-	NE	NE	-	-	-	-	-
BRB BANCO	BS	BS	NE, BS	NE, BS	NE	-	-	-	-	-
ALFA CONSORC	-	-	-	-	NE	-	-	-	-	-
ITAUUNIBANCO	NE, RA, BS	RA, BS	NE, RA, BS	RA, BS	NE	-	-	-	-	-
ITAUSA	RA, BS	RA, BS	NE, RA, BS	RA	NE, RA	-	-	-	-	-
PARANA	-	RA	-	-	-	-	-	-	-	-
VOTORANTIM	-	-	-	NE	-	-	-	-	-	-

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Empresa	TERMOS PESQUISADOS														
	Remuneração Variável					Remuner. por Habilidades					Remuner. por Competência				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANESTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ABC BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALFA INVEST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMAZONIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BRADESCO	-	-	BS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CRUZEIRO SUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DAYCOVAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANESE	BS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANPARA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANRISUL	-	RA	RA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BICBANCO	-	-	-	NE	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INDUSVAL	-	-	-	-	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MERC INVEST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MERC BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NORD BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	BS	BS	BS	BS
PANAMERICANO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PATAGONIA	-	-	-	RA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PINE	-	-	-	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SANTANDER BR	NE	NE	NE	NE	NE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SOFISA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BRB BANCO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALFA CONSORC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ITAUUNIBANCO	-	-	-	BS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ITAUSA	-	-	BS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PARANA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VOTORANTIM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Empresa	TERMOS PESQUISADOS									
	Benefícios					Salário Indireto				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANESTES	RA	-	-	-	NE	-	-	-	-	-
ABC BRASIL	-	RA	RA	NE	NE	-	-	-	-	-
ALFA INVEST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMAZONIA	NE, RA	NE	NE	NE, RA	NE	-	-	-	-	-
BRANDESCO	RA, BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS	NE, BS	-	-	-	-	-
BRASIL	NE, RA, BS	RA, BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS	-	-	-	-	-
CRUZEIRO SUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DAYCOVAL	-	-	-	NE	NE	-	-	-	-	-
BANESE	NE, RA, BS	NE, RA	NE, RA	NE, RA	NE, RA	-	-	-	-	-
BANPARA	NE	RA	-	NE	NE	-	-	-	-	-
BANRISUL	NE, RA, BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS	NE, BS	-	-	-	-	-
BICBANCO	-	BS	NE, RA, BS	NE, BS	NE	-	-	-	-	-
INDUSVAL	-	NE, RA	NE, RA	NE, RA, BS	NE, BS	-	-	-	-	-
MERC INVEST	NE	NE	NE	NE	NE	-	-	-	-	-
MERC BRASIL	NE	NE	NE	NE	NE	-	-	-	-	-
NORD BRASIL	NE, RA, BS	-	NE, BS	NE, BS	NE, BS	-	-	-	-	-
PANAMERICANO	-	-	NE	NE, RA	NE, RA	-	-	-	-	-
PATAGONIA	-	-	-	RA	-	-	-	-	-	-
PINE	-	NE	NE	NE	NE, RA	-	-	-	-	-
SANTANDER BR	NE	NE	NE	NE	NE	-	-	-	-	-
SOFISA	-	NE	NE	NE	NE	-	-	-	-	-
BRB BANCO	NE, BS	NE, BS	NE, BS	NE	NE, RA	-	-	-	-	-
ALFA CONSORC	-	-	-	-	NE	-	-	-	-	-
ITAUUNIBANCO	NE, RA	NE, RA, BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS	NE	-	-	-	-	-
ITAUSA	NE, RA, BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS	NE, RA	NE, RA	-	-	-	-	-
PARANA	-	RA	RA	-	NE	-	-	-	-	-
VOTORANTIM	-	NE	NE	NE	NE	-	-	-	-	-

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Empresa	TERMO PESQUISADO				
	Participação				
	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	-	-	-	-	-
BANESTES	-	-	-	-	-
ABC BRASIL	-	-	-	NE	NE
ALFA INVEST	-	-	-	-	-
AMAZONIA	NE	-	NE	-	-
BRANDESCO	NE, RA, BS	NE, BS	NE, BS	NE, BS	NE, BS
BRASIL	NE, RA, BS	BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS
CRUZEIRO SUL	-	-	-	NE	RA
DAYCOVAL	-	-	NE, RA	NE, RA	NE, RA
BANESE	RA, BS	RA	RA	-	-
BANPARA	NE	NE	NE	NE	NE
BANRISUL	NE, BS	BS	BS	RA, BS	BS
BICBANCO	-	-	NE, BS	NE, BS	-
INDUSVAL	-	RA	NE	NE, BS	NE, BS
MERC INVEST	-	-	-	-	-
MERC BRASIL	-	-	NE, RA	-	-
NORD BRASIL	NE, BS	NE, RA	NE, BS	NE, BS	NE, BS
PANAMERICANO	-	-	-	-	-
PATAGONIA	-	-	-	-	-
PINE	-	NE, RA	NE, RA	NE	NE
SANTANDER BR	-	NE	NE	NE	NE
SOFISA	-	NE	NE	-	NE
BRB BANCO	NE, BS	NE, BS	NE, BS	NE, BS	NE
ALFA CONSORC	-	-	-	-	NE
ITAUUNIBANCO	NE, BS	-	NE, BS	BS	NE
ITAUSA	NE, BS	BS	BS	-	NE
PARANA	-	-	RA	-	-
VOTORANTIM	-	-	NE	-	-

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Empresa	TERMOS PESQUISADOS									
	Participação nos Lucros					Participação nos Resultados				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANESTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ABC BRASIL	-	-	-	NE	NE	-	-	-	-	-
ALFA INVEST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMAZONIA	NE	-	NE	-	-	-	-	-	-	-
BRADESCO	NE, BS	-	NE, BS	NE, BS	NE, BS	-	-	-	-	-
BRASIL	NE, RA, BS	-	NE, RA, BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS	-	-	-	-	-
CRUZEIRO SUL	-	-	-	NE	RA	-	-	-	-	-
DAYCOVAL	-	-	-	RA	-	-	-	NE, RA	-	NE
BANESE	RA, BS	RA	-	-	-	BS	-	RA	-	-
BANPARA	NE	-	NE	NE	NE	-	-	-	-	-
BANRISUL	BS	-	BS	BS	BS	-	-	-	RA, BS	-
BICBANCO	-	-	NE, BS	NE, BS	-	-	-	BS	BS	-
INDUSVAL	-	RA	NE	NE, BS	NE, BS	-	-	-	-	-
MERC INVEST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MERC BRASIL	-	-	RA	-	-	-	-	-	-	-
NORD BRASIL	NE, BS	NE, RA	NE, BS	NE, BS	NE, BS	-	-	-	-	-
PANAMERICANO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PATAGONIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PINE	-	-	NE, RA	NE	NE	-	-	RA	-	-
SANTANDER BR	-	NE	NE	NE	NE	-	-	NE	-	-
SOFISA	-	NE	NE	NE	NE	-	-	NE	-	-
BRB BANCO	NE, BS	NE	NE, BS	NE, BS	NE	-	BS	NE	-	-
ALFA CONSORC	-	-	-	-	NE	-	-	-	-	-
ITAUUNIBANCO	NE, BS	NE	NE, BS	BS	NE	-	-	-	-	-
ITAUSA	NE, BS	-	BS	-	NE	-	-	-	-	-
PARANA	-	-	RA	-	-	-	-	-	-	-
VOTORANTIM	-	-	NE	-	-	-	-	-	-	-

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Empresa	TERMOS PESQUISADOS														
	PPL					PPR					PLR				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANESTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ABC BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	RA	-	-
ALFA INVEST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMAZONIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE	-	NE	-	-
BRASESCO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	BS	BS	NE, BS	NE, BS	BS
BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	BS	BS	RA, BS	NE, RA, BS	NE, RA, BS
CRUZEIRO SUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE	RA	-
DAYCOVAL	-	-	-	-	-	-	NE, RA	NE, RA	NE, RA	-	-	-	RA	-	-
BANESE	-	-	-	-	-	-	RA	-	-	-	BS	-	-	-	-
BANPARA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE	NE	NE	NE	NE
BANRISUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	BS	BS	BS	BS	BS
BICBANCO	-	-	BS	BS	-	-	-	-	-	-	-	-	BS	BS	-
INDUSVAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE	NE, BS	NE, BS
MERC INVEST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MERC BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	RA	-	-
NORD BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE, BS	NE	NE, BS	NE, BS	NE, BS
PANAMERICANO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PATAGONIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PINE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE, RA	NE	NE, RA	NE, RA
SANTANDER BR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NE	NE	NE	NE
SOFISA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BRB BANCO	-	-	-	-	-	BS	NE, BS	-	NE	NE, BS	NE, BS	NE	NE, BS	NE	NE
ALFA CONSORC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ITAUUNIBANCO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	BS	NE, BS	BS	BS	NE
ITAUSA	-	-	-	-	-	-	BS	-	-	-	BS	BS	BS	-	-
PARANA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	RA	-	-
VOTORANTIM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Empresa	TERMOS PESQUISADOS									
	Participação em Ações					Participação Acionária				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANESTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ABC BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALFA INVEST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMAZONIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BRANCO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CRUZEIRO SUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DAYCOVAL	-	-	-	NE	NE	-	-	-	-	-
BANESE	-	-	-	RA	-	-	-	-	-	-
BANPARA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANRISUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BICBANCO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INDUSVAL	-	-	-	-	NE	-	-	-	-	-
MERC INVEST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MERC BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NORD BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PANAMERICANO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PATAGONIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PINE	-	-	RA	NE	-	-	-	-	-	-
SANTANDER BR	-	-	-	NE	NE	-	-	-	-	-
SOFISA	-	-	-	NE	NE	-	-	-	-	NE
BRB BANCO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALFA CONSORC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ITAUUNIBANCO	NE	NE	NE	-	NE	-	-	-	-	-
ITAUSA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PARANA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VOTORANTIM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Empresa	TERMOS PESQUISADOS									
	Previdência Privada					Previdência Complementar				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
ALFA HOLDING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANESTES	RA	-	-	-	-	-	NE	NE	-	NE
ABC BRASIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALFA INVEST	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMAZONIA	NE	NE, RA	-	-	-	NE, RA	NE, RA	NE	NE	NE
BRANDESCO	BS	BS	BS	BS	BS	NE, RA, BS	NE	NE, RA, BS	RA	-
BRASIL	BS	NE, RA, BS	BS	NE, RA, BS	NE, BS	NE	NE, RA, BS	NE, RA	NE, RA, BS	NE, RA
CRUZEIRO SUL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DAYCOVAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BANESE	RA, BS	RA	-	NE	-	NE, RA, BS	NE, RA	NE	NE	NE
BANPARA	NE	NE	NE	-	-	NE	NE	NE	NE	NE
BANRISUL	BS	BS	BS	BS	BS	RA	NE	NE	NE, RA	NE
BICBANCO	-	-	BS	BS	-	-	-	-	-	-
INDUSVAL	-	NE	-	NE, BS	NE, BS	-	-	-	NE, RA, BS	NE, BS
MERC INVEST	-	-	-	-	-	NE	NE	NE	NE	NE
MERC BRASIL	-	-	-	-	-	NE	-	NE	NE	NE
NORD BRASIL	BS	-	BS	BS	BS	NE, BS	NE	NE	NE, BS	NE, BS
PANAMERICANO	-	-	NE	RA	RA	-	-	-	NE	NE
PATAGONIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PINE	-	NE	NE	NE	NE	-	-	NE	-	-
SANTANDER BR	-	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
SOFISA	-	NE	-	-	-	-	NE	NE	-	-
BRB BANCO	NE, BS	NE, BS	NE, BS	NE, BS	NE	NE	NE	NE	NE	NE
ALFA CONSORC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ITAUUNIBANCO	BS	NE, BS	BS	-	-	NE, BS	NE, BS	NE	NE	NE
ITAUSA	BS	NE, BS	BS	-	-	NE, BS	NE	NE, RA, BS	NE	NE
PARANA	-	RA	-	-	-	-	NE, RA	NE, RA	NE	NE
VOTORANTIM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

APÊNDICE B – Compilação dos Dados

Evidência	Remuneração					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	3	7	6	8	16	40	(a)
NE,BS	3	1	5	6	3	18	(b)
NE, RA, BS	1	1	2	1	1	6	(c)
BS	2	1	0	0	0	3	(d)
NE, RA	1	2	1	0	2	6	(e)
RA	0	2	0	2	1	5	(f)
RA, BS	2	2	1	1	0	6	(g)
nº empresas	12	16	15	18	23		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
70	(a + b + c + e)

33	(b + c + d + g)
----	-----------------

23	(c + e + f + g)
----	-----------------

Evidência	Remuneração Estratégica					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	0	0	0	0	0	0	(a)
NE,BS	0	0	0	0	0	0	(b)
NE, RA, BS	0	0	0	0	0	0	(c)
BS	0	0	0	0	0	0	(d)
NE, RA	0	0	0	0	0	0	(e)
RA	0	0	0	0	0	0	(f)
RA, BS	0	0	0	0	0	0	(g)
nº empresas	0	0	0	0	0		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
0	(a + b + c + e)

0	(b + c + d + g)
---	-----------------

0	(c + e + f + g)
---	-----------------

Evidência	Remuneração Variável					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	1	1	1	3	3	9	(a)
NE,BS	0	0	0	0	0	0	(b)
NE, RA, BS	0	0	0	0	0	0	(c)
BS	1	0	2	1	0	4	(d)
NE, RA	0	0	0	0	0	0	(e)
RA	0	2	0	2	1	5	(f)
RA, BS	0	0	0	0	0	0	(g)
nº empresas	2	3	3	6	4		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
9	(a + b + c + e)

4	(b + c + d + g)
---	-----------------

5	(c + e + f + g)
---	-----------------

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Evidência	Remuneração por Habilidades					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	0	0	0	0	0	0	(a)
NE,BS	0	0	0	0	0	0	(b)
NE, RA, BS	0	0	0	0	0	0	(c)
BS	0	0	0	0	0	0	(d)
NE, RA	0	0	0	0	0	0	(e)
RA	0	0	0	0	0	0	(f)
RA, BS	0	0	0	0	0	0	(g)
nº empresas	0	0	0	0	0		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
0	(a + b + c + e)

0	(b + c + d + g)
---	-----------------

0	(c + e + f + g)
---	-----------------

Evidência	Remuneração por Competência					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	0	0	0	0	0	0	(a)
NE,BS	0	0	0	0	0	0	(b)
NE, RA, BS	0	0	0	0	0	0	(c)
BS	0	1	1	1	1	4	(d)
NE, RA	0	0	0	0	0	0	(e)
RA	0	0	0	0	0	0	(f)
RA, BS	0	0	0	0	0	0	(g)
nº empresas	0	1	1	1	1		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
0	(a + b + c + e)

4	(b + c + d + g)
---	-----------------

0	(c + e + f + g)
---	-----------------

Evidência	Benefícios					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	4	7	8	10	14	43	(a)
NE,BS	1	1	2	2	4	10	(b)
NE, RA, BS	5	4	6	5	1	21	(c)
BS	0	1	0	0	0	1	(d)
NE, RA	2	2	2	4	5	15	(e)
RA	1	3	2	1	0	7	(f)
RA, BS	1	1	0	0	0	2	(g)
nº empresas	14	19	20	22	24		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
89	(a + b + c + e)

34	(b + c + d + g)
----	-----------------

45	(c + e + f + g)
----	-----------------

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Evidência	Salário Indireto					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	0	0	0	0	0	0	(a)
NE,BS	0	0	0	0	0	0	(b)
NE, RA, BS	0	0	0	0	0	0	(c)
BS	0	0	0	0	0	0	(d)
NE, RA	0	0	0	0	0	0	(e)
RA	0	0	0	0	0	0	(f)
RA, BS	0	0	0	0	0	0	(g)
nº empresas	0	0	0	0	0		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
0	(a + b + c + e)

0	(b + c + d + g)
---	-----------------

0	(c + e + f + g)
---	-----------------

Evidência	Participação					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	2	3	6	5	9	25	(a)
NE,BS	5	2	5	5	3	20	(b)
NE, RA, BS	2	0	1	1	1	5	(c)
BS	0	3	2	1	1	7	(d)
NE, RA	0	2	3	1	1	7	(e)
RA	0	2	2	0	1	5	(f)
RA, BS	1	0	0	1	0	2	(g)
nº empresas	10	12	19	14	16		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
57	(a + b + c + e)

34	(b + c + d + g)
----	-----------------

19	(c + e + f + g)
----	-----------------

Evidência	Participação nos Lucros					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	2	4	6	6	9	27	(a)
NE,BS	5	0	5	5	3	18	(b)
NE, RA, BS	1	0	1	1	1	4	(c)
BS	1	0	2	2	1	6	(d)
NE, RA	0	1	1	0	0	2	(e)
RA	0	2	2	1	1	6	(f)
RA, BS	1	0	0	0	0	1	(g)
nº empresas	10	7	17	15	15		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
51	(a + b + c + e)

29	(b + c + d + g)
----	-----------------

13	(c + e + f + g)
----	-----------------

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Evidência	Participação nos Resultados					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	0	3	6	5	9	23	(a)
NE,BS	0	2	5	5	3	15	(b)
NE, RA, BS	0	0	1	1	1	3	(c)
BS	1	3	2	1	1	8	(d)
NE, RA	0	2	3	1	1	7	(e)
RA	0	2	2	0	1	5	(f)
RA, BS	0	0	0	1	0	1	(g)
nº empresas	1	12	19	14	16		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
48	(a + b + c + e)

27	(b + c + d + g)
----	-----------------

16	(c + e + f + g)
----	-----------------

Evidência	PPL					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	0	0	0	0	0	0	(a)
NE,BS	0	0	0	0	0	0	(b)
NE, RA, BS	0	0	0	0	0	0	(c)
BS	0	0	1	1	0	2	(d)
NE, RA	0	0	0	0	1	1	(e)
RA	0	0	0	0	0	0	(f)
RA, BS	0	0	0	0	0	0	(g)
nº empresas	0	0	1	1	1		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
1	(a + b + c + e)

2	(b + c + d + g)
---	-----------------

1	(c + e + f + g)
---	-----------------

Evidência	PPR					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	0	0	0	0	1	1	(a)
NE,BS	0	0	1	0	0	1	(b)
NE, RA, BS	0	0	0	0	0	0	(c)
BS	0	1	1	0	0	2	(d)
NE, RA	0	0	1	1	1	3	(e)
RA	0	0	1	0	0	1	(f)
RA, BS	0	0	0	0	0	0	(g)
nº empresas	0	1	4	1	2		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
5	(a + b + c + e)

3	(b + c + d + g)
---	-----------------

4	(c + e + f + g)
---	-----------------

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Evidência	PLR					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	2	3	6	3	4	18	(a)
NE,BS	2	2	2	3	2	11	(b)
NE, RA, BS	0	0	0	1	1	2	(c)
BS	6	4	4	3	2	19	(d)
NE, RA	0	1	0	1	1	3	(e)
RA	0	0	2	2	1	5	(f)
RA, BS	0	0	1	0	0	1	(g)
nº empresas	10	10	15	13	11		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
34	(a + b + c + e)

33	(b + c + d + g)
----	-----------------

11	(c + e + f + g)
----	-----------------

Evidência	Participação em Ações					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	1	1	1	4	5	12	(a)
NE,BS	0	0	0	0	0	0	(b)
NE, RA, BS	0	0	0	0	0	0	(c)
BS	0	0	0	0	0	0	(d)
NE, RA	0	0	0	0	0	0	(e)
RA	0	0	1	1	0	2	(f)
RA, BS	0	0	0	0	0	0	(g)
nº empresas	1	1	2	5	5		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
12	(a + b + c + e)

0	(b + c + d + g)
---	-----------------

2	(c + e + f + g)
---	-----------------

Evidência	Participação Acionária					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	0	0	0	0	1	1	(a)
NE,BS	0	0	0	0	0	0	(b)
NE, RA, BS	0	0	0	0	0	0	(c)
BS	0	0	0	0	0	0	(d)
NE, RA	0	0	0	0	0	0	(e)
RA	0	0	0	0	0	0	(f)
RA, BS	0	0	0	0	0	0	(g)
nº empresas	0	0	0	0	1		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
1	(a + b + c + e)

0	(b + c + d + g)
---	-----------------

0	(c + e + f + g)
---	-----------------

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Evidência	Previdência Privada					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	2	5	4	3	3	17	(a)
NE,BS	1	3	1	2	2	9	(b)
NE, RA, BS	0	1	0	1	0	2	(c)
BS	6	2	7	4	3	22	(d)
NE, RA	0	1	0	0	0	1	(e)
RA	1	2	0	1	1	5	(f)
RA, BS	1	0	0	0	0	1	(g)
nº empresas	11	14	12	11	9		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
29	(a + b + c + e)

34	(b + c + d + g)
----	-----------------

9	(c + e + f + g)
---	-----------------

Evidência	Previdência Complementar					Total de Utilização dos Relatórios	
	2005	2006	2007	2008	2009		
NE	6	10	13	11	13	53	(a)
NE,BS	3	1	0	1	2	7	(b)
NE, RA, BS	2	1	2	2	0	7	(c)
BS	0	0	0	0	0	0	(d)
NE, RA	1	3	2	1	1	8	(e)
RA	1	0	0	1	0	2	(f)
RA, BS	0	0	0	0	0	0	(g)
nº empresas	13	15	17	16	16		

Total de Utilização de NE, RA e BS, isolada ou combinadamente	
75	(a + b + c + e)

14	(b + c + d + g)
----	-----------------

17	(c + e + f + g)
----	-----------------

Legenda:

NE = Notas Explicativas	BS = Balanço Social
RA = Relatório da Administração	Para mais de um relatório

Total de utilização dos Relatórios, entre 2005 e 2009, para a divulgação de pelo menos um dos 17 termos predefinidos	
Notas Explicativas	481
Balanço Social	251
Relatório da Administração	165