

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - UFG
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RAFAELLA RODRIGUES LOPES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS EM
BANCOS

GOIÂNIA
2020

ANEXO I DA RESOLUÇÃO – CEPEC Nº 1674



**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES
ELETRÔNICAS DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO NO
REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional (RI/UFG), regulamentado pela Resolução CEPEC nº 1204/2014, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9.610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo dos Trabalhos de Conclusão dos Cursos de Graduação disponibilizado no RI/UFG é de responsabilidade exclusiva dos autores. Ao encaminhar(em) o produto final, o(s) autor(a)(es)(as) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (TCCG):

Nome completo da autora: Rafaella Rodrigues Lopes

Título do trabalho: Avaliação de desempenho e remuneração de executivos em bancos

2. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento ☒ SIM ☐ NÃO¹

Independente da concordância com a disponibilização eletrônica, é imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF do TCCG.

Rafaella Rodrigues Lopes
Assinatura da autora²

Ciente e de acordo:

[Assinatura]
Assinatura do orientador²

Data: 21 / 11 / 2020

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante: a) consulta ao(a)(s) autor(a)(es)(as) e ao(a) orientador(a); b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo do TCCG. O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro.

² As assinaturas devem ser originais sendo assinadas no próprio documento. Imagens coladas não serão aceitas.

RAFAELLA RODRIGUES LOPES

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS EM
BANCOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Faculdade de Administração, Ciências
Contábeis e Ciências Econômicas da
Universidade Federal de Goiás, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador Prof. Dr. Júlio Orestes da Silva

GOIÂNIA

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Rodrigues Lopes, Rafaella
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO DE
EXECUTIVOS EM BANCOS [manuscrito] / Rafaella Rodrigues Lopes.
- 2020.
26 f.

Orientador: Prof. Júlio Orestes da Silva.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade
Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis
e Ciências Econômicas (FACE), Ciências Contábeis, Goiânia, 2020.

1. Remuneração . 2. Executivos. 3. Bancos. 4. Desempenho. 5.
Indicadores. I. Orestes da Silva, Júlio, orient. II. Título.

CDU 657



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ATA DE DEFESA DO PROJETO DE PESQUISA COMO REQUISITO PARA CUMPRIMENTO DA DISCIPLINA “TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II” (FAC0259)

Ao(s) 08 dia(s) do mês de dezembro do ano de dois mil e vinte iniciou-se a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso II (TCC II) intitulado “**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS EM BANCOS**”, de autoria do discente **RAFAELLA RODRIGUES LOPES**, matrícula **201600700** do curso de Ciências Contábeis, da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da UFG. Os trabalhos foram instalados pelo (a) presidente da banca **prof. Júlio Orestes da Silva - orientador (FACE/UFG)** com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: **Thaís Renata dos Santos (FACE/UFG)** e **Ednei Moraes Pereira (FACE/UFG)**.

Após exposição de quinze minutos, o (a) discente foi arguido oralmente pelos membros da Banca Examinadora. Nesta arguição a Banca buscou aferir a suficiência de conhecimento e a capacidade de sistematização do tema desenvolvido pelo (a) discente em seu TCC II. Após realização dos comentários de cada um dos professores examinadores, a Banca reuniu-se reservadamente e atribuiu a nota final de **9,0 (nove)**, tendo sido o TCC II considerado **aprovado**.

Proclamados os resultados, os trabalhos foram encerrados e, para constar, lavrou-se a presente ata que segue assinada pelos membros da Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Thaís Renata Dos Santos, Professor do Magistério Superior-Substituto**, em 08/12/2020, às 19:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Júlio Orestes Da Silva, Professor do Magistério Superior**, em 08/12/2020, às 19:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ednei Moraes Pereira, Professor do Magistério Superior**, em 08/12/2020, às 19:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1738444** e o código CRC **1EB0C0B0**.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo verificar a relação entre o uso de indicadores de avaliação de desempenho e a remuneração de executivos em Instituições Financeiras de capital aberto no Brasil. O estudo é de caráter descritivo, quantitativo e realizado por meio de análises documentais. A base de dados é composta por 26 empresas brasileiras do setor bancário, listadas na B3, com dados dos anos de 2010 a 2019. As informações foram coletadas dos Formulários de Referências itens 13.1 e 13.2 e foram realizados testes de regressão linear múltipla para obtenção dos resultados. Os resultados mostram que a remuneração total média tende a ser influenciada pelos indicadores de desempenho financeiros e de longo prazo, enquanto a remuneração variável média tende a sofrer influência apenas de indicadores de longo prazo, e a proporção da remuneração variável tende a ser influenciada pelo indicador de desempenho organizacional e de curto prazo. Os resultados evidenciam que as instituições financeiras que fazem uso de indicadores de desempenho financeiros e de longo prazo tendem a conceder mais remuneração total média aos executivos. Acredita-se que tais achados estão relacionados com a alta competitividade do setor, a constante busca por lucros e continuidade no mercado, além de monitoramento dos executivos em relação as constantes e altas metas bancárias. O estudo também mostra que apenas os indicadores de avaliação individual e não financeiro não exercem influência na remuneração dos executivos das instituições financeiras pesquisadas, sendo os demais indicadores, organizacionais, financeiros de longo e curto prazo, influentes em pelo menos um tipo de remuneração.

Palavras-Chave: Remuneração. Executivos. Bancos. Desempenho. Indicadores.

ABSTRACT

This study aims to verify the relationship between the use of performance appraisal indicators and the remuneration of executives in publicly traded Financial Institutions in Brazil. The study is descriptive, quantitative and carried out through documentary analyzes. The database is made up of 26 Brazilian companies in the banking sector, listed on B3, with data from the years 2010 to 2019. The information was collected from the Reference Forms items 13.1 and 13.2 and multiple linear regression tests were performed to obtain the results. The results show that the average total remuneration tends to be influenced by the financial and long-term performance indicators, while the average variable remuneration tends to be influenced only by long-term indicators, and the proportion of the variable remuneration tends to be influenced by the indicator organizational and short-term performance. The results show that financial institutions that use long-term and financial performance indicators tend to grant more average total remuneration to executives. It is believed that such findings are related to the high competitiveness of the sector, the constant search for profits and continuity in the market, in addition to monitoring executives in relation to the constant and high banking goals. The study also shows that only the individual and non-financial evaluation indicators do not influence the remuneration of the executives of the financial institutions surveyed, with the other indicators, organizational, financial, long and short term, influencing at least one type of remuneration.

Keywords: Remuneration. Executives. Banks. Performance. Indicators.

1. INTRODUÇÃO

A relação contratual sobre a qual as empresas são constituídas, possui a proposição de que o provedor de recurso (principal) delegará para o executivo (agente) a realização de tarefas e tomada de decisões de acordo com o objetivo da empresa, sendo que nesta relação pode haver existência de conflitos devido a divergência de interesses entre ambos (JENSEN; MECKLING, 1976).

Uma forma de atenuar estes conflitos seria um contrato ideal entre o principal e o agente, onde seja possível satisfazer e alcançar o objetivo de ambos (JENSEN; MURPHY, 1990). Um elemento que pode contribuir para o alinhamento de interesses, e consequentemente mitigar os conflitos de agência é a remuneração (MURPHY, 1999; MURPHY, 2013; SILVA, 2015).

A remuneração se configura como uma das ferramentas mais relevantes dentro do contexto empresarial, ao tratar de incentivos (KRAUTER, 2013), além de que geralmente é a principal fonte de recursos para os trabalhadores (VAZ; HOFFMANN, 2007). Pode ser fornecida por meio de avaliações e mensurações de desempenho (BANKER; DATAR, 1989), a qual está vinculada com indicadores financeiros e não financeiros (SANTOS; SILVA, 2017).

Os indicadores de desempenho são parte importante no processo de avaliação de desempenho, pois fornecem parâmetros para oferecer incentivos a partir do resultado realizado (ITTNER; LARCKER, 2001). Além de permitir monitorar e auxiliar no gerenciamento e estratégias da organização (PACE; BASSO; SILVA, 2003).

O setor bancário é conhecido por remunerar em níveis elevados seus executivos, apresentando-se como um ambiente propício para estudar a remuneração e sua compatibilidade com incentivos (ADUDA, 2011), já que é um segmento que gera lucros crescentes e aumento da participação na economia (SOUSA; SILVA; SANTOS, 2017).

De acordo com a Wrolli (2018), as remunerações fornecidas aos altos executivos das instituições financeiras estão relacionadas aos grandes lucros destas empresas, e que de acordo com a CVM (2018) os quatro maiores bancos comerciais do país têm a previsão de pagar 1,310 bilhão para os seus 194 diretores, o que representa em média R\$ 6,7 milhões para cada diretor.

Ressalta-se a relevância para a economia e as organizações do setor tem um interesse cada vez maior da utilização dos indicadores de desempenho para a avaliação de seu desenvolvimento, e para assim poderem acompanhar o comportamento de seus funcionários e buscar melhor performances (SOUSA; SILVA; SANTOS, 2017).

Ainda chama-se atenção para os achados de Krauter (2013) e Sousa, Silva e Santos (2017), que verificaram a relação positiva da remuneração com o desempenho da empresa, já que esta serve como um direcionador para que os objetivos da organização sejam alcançados, o que poderia ser verificado nas instituições financeiras, especificamente. Em contrapartida, Fernandes e Mazzioni (2015) não conseguiram comprovar a relação entre medidas de desempenho e remunerações no setor financeiro, além de que, Beuren, Silva e Mazzioni (2014) verificaram que a remuneração não tem relação com os indicadores financeiros nem com o tamanho da empresa, mas sim com o desempenho destas no mercado.

Nesse sentido, surge a questão de pesquisa do estudo: Qual a relação entre o uso de indicadores de avaliação de desempenho e a remuneração de executivos em Instituições Financeiras de capital aberto no Brasil? Para tal, o objetivo do estudo é verificar a relação entre o uso de indicadores de avaliação de desempenho e a remuneração de executivos em Instituições Financeiras de capital aberto no Brasil no período de 2010 a 2019.

Esse estudo irá verificar a relação entre o uso de indicadores de avaliação de

desempenho e a remuneração de executivos exclusivamente em bancos, diferenciando-se neste aspecto, já que a maioria das pesquisas excluem o setor financeiro de suas amostras, justamente por apresentarem as mais altas remunerações dentre as organizações (ADUDA, 2011).

Além de que o trabalho visa contribuir e incentivar pesquisas na área, ao contribuir para os estudos ligados a relação entre a remuneração e desempenho organizacionais, que têm ganhado maior atenção, já que a remuneração é uma forma de minimizar os problemas de agência (FERNANDES; MAZZIONI, 2015). Em relação a prática, de acordo com os resultados encontrados, percebe-se que no Brasil as Instituições Financeiras tendem a fazer maior uso da avaliação de desempenho financeiro e a longo prazo para fornecer remuneração total aos executivos, tendo em vista a alta competitividade do setor, a constante busca por lucros e continuidade no mercado. Assim, esse estudo também contribui para melhor entendimento e identificação das práticas adotadas pelo setor bancário no que se refere aos seus sistemas de avaliação de desempenho e remuneração, podendo subsidiar o alinhamento de ambos e fornecer uma melhor visão do impacto dessas variáveis para com os executivos. Auxiliando assim, profissionais que desenvolvem sistemas de incentivo na organização.

Também vale observar que estudos que tratam de remuneração de executivos são fortemente difundidos na bibliografia de contabilidade (MACHADO; BEUREN, 2015), e que este assunto vem ganhando espaço em trabalhos brasileiros, ligado também a sua relação com outros fatores corporativos (SANTOS; SILVA, 2017).

2. REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS

As empresas são constituídas através de relações contratuais, as quais são base para equilibrar objetivos conflitantes derivados dos diversos objetivos dos indivíduos, que podem ser tratados sob a lente da Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976). De acordo com Jensen e Meckling (1976) a Teoria da Agência pode ser definida como a relação do principal (contratante) e do agente (contratado) estabelecida por meio de contrato, onde o primeiro confia ao segundo a execução de tarefas em seu nome e de acordo com seus interesses, porém ambas as partes possuem interesses próprios e que podem convergir ou não.

Uma forma de minimizar conflitos provenientes dos objetivos particulares da relação de agência pode ser o fornecimento de incentivos para o agente, com o objetivo de alinhar interesses (JENSEN; MECKLING, 1976). Os incentivos podem fazer com que o funcionário trabalhe de acordo com seu propósito e aumente sua riqueza, e consequentemente a riqueza do principal (BEUREN; SILVA; MAZZIONI, 2014; FERNANDES; MAZZIONI, 2015).

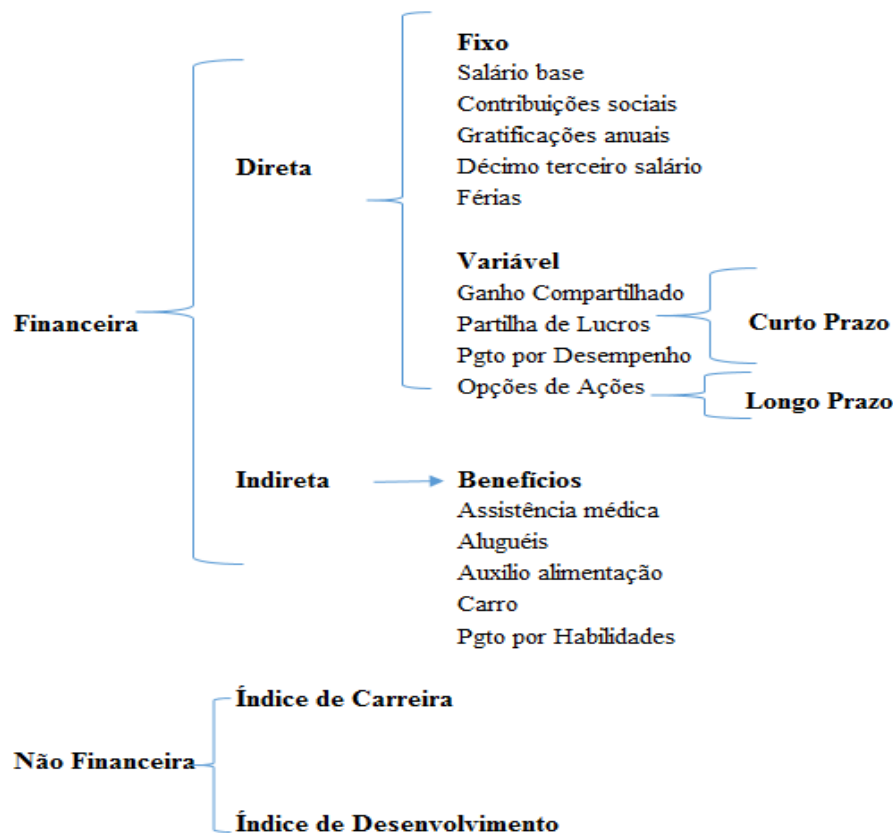
A forma como a empresa fornece esses incentivos aos seus funcionários os influenciam para que estes sigam as metas e os objetivos da empresa (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Os incentivos podem ser monetários ou não (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007), e a remuneração configura-se como um dos principais mecanismos fornecidos para alinhamento de interesses (GAREN, 1994).

A remuneração pode ser definida como valor monetário recebido após uma prestação de serviço feita pelo trabalhador mediante contrato (SCHWARTZ, 1996). E na visão do trabalhador, o salário seria uma retribuição pela execução de suas atividades (ADUDA, 2011).

O Plano de remuneração difere de empresa para empresa, onde devem ser considerados fatores particulares de cada organização, como suas estratégias e cultura, com destaque para o alinhamento adequado entre a remuneração e o objetivo ao fornecê-la (JENSEN; MURPHY; WRUCK, 2004).

De acordo com Santos e Silva (2017) os tipos de remuneração podem ser demonstrados na Figura 1.

Figura 1 - Tipos de remuneração



Fonte: Santos e Silva (2017), que desenvolveu com base em: Beuren, Silva e Mazzioni (2014); Krauter, (2013); Murphy (1985), Murphy (2012); Oliva e Albuquerque (2007).

A remuneração financeira pode ser dividida em direta e indireta (remuneração fixa) e em remuneração variável (de curto ou longo prazo) (BEUREN; SILVA; MAZZIONI, 2014). Já a remuneração variável é a quantia atrelada a execução de objetivos pré-estabelecidos (KRAUTER, 2009). Esta pode ser utilizada como um meio de alinhar interesses e assim concentrar esforços em prol dos objetivos da organização (BEUREN; SILVA; MAZZIONI, 2014), além de que influenciam positivamente no desempenho da organização, mas que deve ser aplicada de maneira correta, vinculando o recebimento com as metas (KRAUTER, 2013). Outro tipo de remuneração, seria a remuneração não financeira, que se caracteriza por ser fornecida em forma de recompensas, promoções ou elogios, por exemplo, sendo instrumento de motivação e eficácia (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

O setor bancário preocupa-se cada vez mais com o fornecimento de remunerações aos executivos, pois, é um dos mecanismos para o alinhamento de interesses entre os executivos e a empresa e funciona como incentivo para o atingimento das metas esperadas, já que este setor vem se tornando cada vez mais competitivo no mercado e buscando cada vez mais lucros e aumentando a participação na economia (SOUSA; SILVA; SANTOS, 2017).

De acordo com Aduda (2011), os bancos apresentam-se com um ambiente propício para estudar a remuneração e sua compatibilidade com incentivos, já que apresentam lucros significativos e remuneram seus executivos com altas cifras, sendo assim um lugar onde os problemas de agência podem aparecer, e de acordo com o mesmo, para a elaboração de um

contrato ideal de remuneração deve ser observado diferentes questões de incentivo e considerado a distribuição de riscos. Esses riscos podem ser observados no setor bancário, já que os executivos de bancos necessariamente assumem maior risco (inclusive moral) do que executivos de outros setores (FERRARINI; UNGUREANU, 2011).

No Brasil a CVM (Comissão de Valores Mobiliários), em 2009, estabeleceu que as organizações de capital aberto divulgassem a remuneração de executivos através do Formulário de Referência, fornecendo maior transparência e permitindo que os dados fossem utilizados para ampliar os estudos sobre a temática (MACHADO; BEUREN, 2015).

Na busca por relacionar o desempenho das empresas com diferentes formas de remuneração, Krauter (2013) verificou a existência de uma forte relação entre o desempenho econômico da empresa e a remuneração financeira e não financeira dos executivos, sendo que esta remuneração contribui para o desempenho da empresa já que serve como um direcionador para os objetivos da organização sejam alcançados.

Já Beuren, Silva e Mazzioni (2014) verificaram que a remuneração não tem relação com os indicadores financeiros nem com o tamanho da empresa, mas sim com o desempenho destas no mercado. Relatam que o modo com que os executivos fazem a gestão das organizações tem forte relação com o desempenho destas. (BEUREN; SILVA; MAZZIONI, 2014).

No estudo de Fernandes e Mazzioni (2015), analisaram a relação de medidas de desempenho de organizações nacionais do setor financeiro e a remuneração fornecidas por elas, e não foi possível comprovar a relação entre ambas. Porém algumas amostras que apresentavam remuneração variável tenderam a ter uma relação mais positiva com o desempenho.

No trabalho realizado por Sousa, Silva e Santos (2017), com objetivo era observar em bancos nacionais de capital aberto, a correlação entre remuneração, avaliação de desempenho e o desempenho propriamente dito, foi verificado uma relação positiva entre os fatores, tanto na remuneração total e variável, demonstrando que a remuneração é utilizada para alinhar objetivos e maximizar riquezas dos executivos e provedores de capital.

Na pesquisa de Harkinn, Mare e Crook (2019), são comparadas duas variáveis que determinam o salário (estrutura de governança e o desempenho da instituição), e verificou-se que a estrutura de governança afeta a remuneração, já o desempenho operacional não, pois não foram encontradas evidências na pesquisa que demonstrasse que os resultados contábeis influenciassem no pagamento, enquanto que indicadores de problema de agência sim, como a existência de um Comitê de Remuneração, já que esta estrutura é usada para justificar salários elevados.

De acordo com Santos e Silva (2017), os estudos sobre remuneração vêm crescendo nos últimos anos e estes merecem atenção no âmbito nacional, onde o número de pesquisas são menores, para que se busque evidências sobre a relação da remuneração com a conduta dos executivos e o procedimento adotado para remunerá-los.

3. INDICADORES E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A remuneração pode ser provida a partir de avaliações e mensurações de desempenho (BANKER; DATAR, 1989), onde podem ser usados indicadores financeiros e não financeiros para tal mensuração (SANTOS; SILVA, 2017).

A avaliação de desempenho permite controlar os resultados da empresa com objetivo que os planos estratégicos sigam de acordo com o determinado, e para que a empresa possa melhor planejar e controlar suas atividades do dia a dia é necessário o estabelecimento de

padrões para se avaliar tais operações, podendo assim fazer comparação com o desempenho que é de fato realizado com o que foi planejado (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; SILVA et al., 2019).

A avaliação de desempenho é desenvolvida de acordo com os objetivos particulares de cada empresa e pode ser feita de forma individual, em grupo e de forma corporativa (LOCKE; LATHAM, 2002). Na avaliação individual é estabelecido o cargo e as atividades a serem executadas para cada executivo, determinando assim a responsabilidade de cada indivíduo pelas quais ele será avaliado de forma individual (FERREIRA; OTLEY, 2009). Já a avaliação em grupo é determinada pelas atividades e atitudes da equipe como um todo (FERREIRA; OTLEY, 2009). E por último, a avaliação corporativa é dada por medidas de acordo com o desempenho da empresa em si (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

Para que a empresa acompanhe o mercado e que tenha continuidade no mesmo, ela pode contar com a ajuda dos indicadores de desempenho, sendo que estes devem estar relacionados com a prática da empresa, sua extensão, seu ramo de atividade, seu propósito e planos da empresa (SILVA; CALLADO; CALLADO, 2016). Assim, a avaliação de desempenho pode ser definida como o procedimento onde se quantifica (se mede) a ação, e onde tal ação provocará o desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

Os indicadores de desempenho permitem monitorar e em decisões dentro da empresa, auxiliando no gerenciamento e estratégias da organização (PACE; BASSO; SILVA, 2003; GOMES et al., 2014; SILVA; LIMA, 2015). Os indicadores de desempenho podem ser utilizados para avaliar os gestores e consequentemente conceder incentivos a partir do resultado atingido (ITTNER; LARCKER, 2001), assim motivando a tomar decisões de acordo com os objetivos da empresa e principalmente em prol de seu desenvolvimento (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2013). Neste sentido, como o segmento bancário é relevante para a economia (ALVES et al., 2017) e é um ambiente altamente competitivo, as organizações tem um interesse cada vez maior da utilização destes indicadores para a avaliação de seu desenvolvimento, e para assim poderem acompanhar o comportamento de seus funcionários e buscar melhor performances (SOUSA; SILVA; SANTOS, 2017).

Esses indicadores utilizados para se avaliar o desempenho, podem ser financeiros ou não (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013). Os indicadores financeiros demonstram o resultado obtido de escolhas já realizadas, como fluxo de caixa e margem de lucro (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Normalmente, os indicadores financeiros criados a partir de demonstrações contábeis para analisar desempenho das empresas é um método bastante utilizado pelas organizações, e os bancos também podem fazer uso de tal para sua avaliação, onde é preciso o estabelecimento de quais indicadores tem maior influencia sobre o desempenho da instituição (ALVES et al., 2017).

Já os indicadores de desempenho não financeiros dão apoio a estratégia das empresas sendo um fator chave para seu desenvolvimento, podendo ser por exemplo o nível de satisfação dos clientes e a qualidade do serviço prestado (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Estes indicadores são elementos relevantes que ajudam a contribuir com a continuidade da empresa e com seus planos estratégicos e surgiram da necessidade por novas ferramentas para o controle de organizações e auxílio na tomada de decisão, já que estas estavam sendo influenciadas pelo crescimento do mercado e concorrência, sendo que para o uso destes indicadores é necessário discussão, para que possam mostrar aos usuários das informações como andam as operações (CARVALHO; SÁ, 2011).

Na gestão das empresas, assim como no momento de remunerar os executivos, um dos elementos que precisa ser definido está relacionado aos indicadores de desempenho utilizados para avaliação. Neste sentido, Marquezan, Diehl e Alberton (2013), verificaram quais

indicadores de desempenho não financeiros foram usados por empresas que compõem o IBOVESPA, já que o uso destas medidas complementam os indicadores financeiros, e onde foi observado que os indicadores mais utilizados são os que mensuram o desempenho de produções e de vendas.

No trabalho realizado por Mendonça e Campos (2016), foi verificado quais instituições financeiras (das 6 maiores) obtiveram desempenhos mais significativos, onde também identificou-se quais indicadores necessitam de melhoria para cada instituição, sendo que tais indicadores auxiliam na tomada de decisão e nas correções de falhas.

Na pesquisa de Rayeni e Saljooghi (2016), afirmam que os bancos são uma importante fonte para se intermediar recursos sendo muito relevantes para a economia dos países, e assim analisam os efeitos do risco na avaliação de desempenho nos bancos, chegando a conclusão de que este é um fator importante e possuem relação significativa com a avaliação e eficiência de tais instituições financeiras. Os resultados de tal estudo também demonstraram que a concorrência do setor diminui a influência de mercado dos bancos, fazendo com que estes desenvolvam métodos para melhorar sua eficiência.

No estudo desenvolvido por Silva et al. (2019), onde o objetivo era verificar a correlação entre avaliação, desempenho e remuneração em empresas nacionais, foi observado que tais organizações que possuem seu capital aberto tem uma tendência para a utilização de indicadores e remuneração fixa e variável para alinhar suas metas.

4. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Este estudo se caracteriza por ser descritivo, quantitativo e ser desenvolvido com base em análises documentais. A estrutura e as variáveis do modelo proposto baseiam-se na proposta de Santos e Silva (2017) e Santos e Silva (2018), com o objetivo de verificar a relação entre o uso de indicadores de avaliação de desempenho e a remuneração de executivos em Instituições Financeiras de capital aberto no Brasil, utilizando dados dos anos de 2010 a 2019.

A população desse estudo é constituída pelas empresas do setor financeiro, no total 89 empresas que divulgam seus demonstrativos no site da B3, e a amostra é composta por 26 destas empresas, as quais são classificadas como instituições bancárias (conforme o apêndice). As informações serão coletadas por meio da leitura dos Formulários de Referência, itens 13.1 e 13.2 obtidos no site da Bovespa do setor de atuação “bancos”. As instituições que não divulgaram os dados que seriam essenciais para esta pesquisa serão excluídas da amostra.

Para verificar a relação entre a remuneração de executivos e o uso de indicadores de desempenho serão utilizadas as seguintes variáveis, de forma similar ao trabalho de Santos e Silva (2018):

Quadro 1 - Variáveis dependentes e independentes

Variáveis dependentes				
Variável	Medida	Cálculo	Sinal Esperado	Fonte Científica
RTM	Remuneração Total Média	<u>Remun. Total (Fixa e Var.)</u> Número de Executivos	NA	Gomes-Mejia (2007); Memili et al. (2013); Krauter (2009, 2013)

RVM	Remuneração Variável Média	<u>Remun. Variável Total</u> Número de Executivos	NA	Gomes-Mejia (2007); Memili et al. (2013); Krauter (2009, 2013)
PRV	Proporção da Remuneração Variável	<u>Remun. Variável Média</u> Remuneração Total Média	NA	Baek e Fazio (2015); Marquezan et al., (2014)
Variáveis Independentes				
Variável	Medida	Cálculo	Sinal Esperado	Fonte Científica
ADI	Avaliação desempenho individual	Variável <i>dummy</i> . Assume valor 1: se a empresa realiza avaliação de desempenho individual de seus executivos. Assume valor 0: quando não realiza.	(-)	Silva; Silva; Santos (2017)
ADO	Avaliação desempenho organizacional	Variável <i>dummy</i> . Assume valor 1: se a empresa realiza avaliação de desempenho organizacional para remuneração de executivos. Assume valor 0: quando não realiza.	(-)	Silva; Silva; Santos (2017); Anthony; Govindaraja (2011)
ADF	Avaliação desempenho com indicadores financeiros.	Variável <i>dummy</i> . Assume valor 1: se a empresa realiza avaliação financeira para remuneração de executivos. Assume valor 0: quando não realiza.	(-)	Silva; Silva; Santos (2017); Anthony; Govindaraja (2011)
ADNF	Avaliação desempenho com indicadores não financeiros	Variável <i>dummy</i> . Assume valor 1: se a empresa realiza avaliação não financeira para remuneração de executivos. Assume valor 0: quando não realiza.	(+)	Silva; Silva; Santos (2017); Chrisman; Chua; Pearson, (2012); Merchant; Van Der Stede (2007)
ADLP	Avaliação de desempenho de longo prazo.	Variável <i>dummy</i> .	(+)	Block (2011); Anthony; Govindaraja (2011)

		Assume valor 1: se a empresa realiza avaliação de longo prazo para remuneração de executivos. Assume valor 0: quando não realiza.		
ADCP	Avaliação de desempenho de curto prazo.	Variável <i>dummy</i> . Assume valor 1 se a empresa realiza avaliação de curto prazo para remuneração de executivos. Assume valor 0: quando não realiza.	(-)	Block (2011); Anthony; Govindaraja (2011)
Variáveis de Controle				
Variável	Medida	Cálculo	Fonte Científica	
EXEC	Número de Executivos	Nº Membros Diretoria	Chrisman et al. (2012); Chrisman, Devaraj e Patel (2017)	
LNTAM	Tamanho da Empresa	Faturamento Líquido	Henderson e Fredrickson, (1996); MC Conaughy (2000); Memili (2013); Chua (2009); Murphy (1999);	

Estas variáveis são definidas como (SANTOS; SILVA, 2018):

RTM: Remuneração total média paga pela organização.

RVM: Remuneração variável média paga pela organização

PRV: Proporção da remuneração variável média paga pela organização, em relação a remuneração total recebida.

ADI: Evidenciam tipo de avaliação por parte da empresa, como: avaliação de performance individual, desempenho individual, alcance de metas individuais

ADO: Evidenciam tipo de avaliação por parte da empresa, como: resultados de desempenhos corporativos, desempenho da companhia, indicadores de desempenho da companhia em relação ao alcance de metas operacionais fixadas para o período.

ADF: Evidenciam o uso de indicadores por parte da empresa, como por exemplo: EBITDA, Lucro Líquido, Retorno sobre o Patrimônio Líquido, valorização de ações, receita líquida, dentre outros.

ADNF: Evidenciam o uso de indicadores por parte da empresa, como: indicadores de consumo, indicadores de processos, satisfação do cliente, volume de transportes dentre outros.

ADLP: Utilização de medidas de desempenho dos executivos de longo prazo.

ADCP: Utilização de medidas de desempenho dos executivos de curto prazo.

EXEC: Quantidade de executivos que compõem a Diretoria Estatutária da empresa.

A pesquisa será desenvolvida com teste de regressão linear múltipla, onde os modelos propostos serão:

$$RTM_{it} = \beta_0 + \beta_1 ADI_{it} + \beta_2 ADO_{it} + \beta_3 ADF_{it} + \beta_4 ADNF_{it} + \beta_5 ADLP_{it} + \beta_6 ADCP_{it} + \text{Controles} + it$$

$$RVM_{it} = \beta_0 + \beta_1 ADI_{it} + \beta_2 ADO_{it} + \beta_3 ADF_{it} + \beta_4 ADNFI_{it} + \beta_5 ADLP_{it} + \beta_6 ADCP_{it} + \text{Controles} + it$$

$$PRV_{it} = \beta_0 + \beta_1 ADI_{it} + \beta_2 ADO_{it} + \beta_3 ADF_{it} + \beta_4 ADNFI_{it} + \beta_5 ADLP_{it} + \beta_6 ADCP_{it} + \text{Controles} + it$$

Espera-se que as variáveis relacionadas aos tipos de medidas de desempenho utilizadas impacte as diferentes formas de remuneração de executivos.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para análise dos resultados, inicialmente utilizou-se estatística descritiva, para analisar os valores de remuneração pagos pelas organizações. Conforme dados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas das variáveis quantitativas

Variável	Obs	Média	Desvio Padrão	Mín	Max
RTM	161	2.462.838	3.170.782	182.627	15.261.692
RVM	161	1.608.286	2.829.849	7.957	14.183.900
PRV	161	0,398209	0,2790261	0,0169488	1,007859
LNTAM	161	5.037.371	8.527.603	692.000	39.032.000
NE	161	18,7787	21,7915	2	94

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com os resultados obtidos da estatística descritiva, foi observado que a menor remuneração total média paga aos executivos do setor financeiro foi da empresa Banco Mercantil De Investimentos S.A., de aproximadamente 182 mil reais em 2017, e a maior remuneração fornecida foi de aproximadamente 15 milhões de reais paga pela empresa Itaú Unibanco Holding S.A no ano de 2014. Essas remunerações estão fortemente ligadas aos grandes lucros retratados pelos bancos (WROLI, 2018).

Em relação a proporção da remuneração variável, notou-se que as empresas analisadas recebem em média 39% referente a remuneração variável, comparado ao total da remuneração fornecida, o que representa grande parte da remuneração recebida pelos executivos.

Vale ressaltar que os números de executivos obtidos por meio do formulário 13.2 nem sempre eram compostos por números inteiros, devido ao fato de a informação fornecida no formulário de referencia se referir ao tempo proporcional de permanência de cada executivo na empresa.

A Tabela 2 evidencia a frequência dos indicadores de avaliação de desempenho nas empresas do setor financeiro e seus percentuais.

Tabela 2 - Estatísticas descritivas das variáveis categóricas

Variável	Obs (0)	%	Obs (1)	%	Obs. Total
ADI	67	41,61	94	58,39	161
ADO	64	39,75	97	60,25	161
ADF	57	35,40	104	64,60	161
ADNF	106	65,84	55	34,16	161

ADLP	58	36,02	103	63,98	161
ADCP	37	22,98	124	77,02	161

Fonte: elaborado pelos autores

A partir dos resultados obtidos através da estatística descritiva das variáveis categóricas, é possível perceber que o indicador de desempenho mais presente dentre as empresas do setor financeiro analisadas é o ADCP, presente em 124 obs., e o ADF, presente em 104 obs., o que pode estar relacionado com o fato de a remuneração ser um instrumento indispensável para garantir as rentabilidades almejadas pelos investidores e acionistas (DALMACIO; REZENDE; SLOMSKI, 2009) deixando assim as empresas do setor financeiro atentas quanto aos seus resultados financeiros. Já os menos presentes são os ADNF e ADI. Portanto, percebe-se que as empresas analisadas tem uma maior tendência na utilização de indicadores financeiros e de curto prazo, e uma menor frequência de utilização de indicadores como os de avaliação individual e não financeiro para avaliação de seus executivos.

A Tabela 3 representa a correlação entre as variáveis analisadas, a partir do teste de Sperman.

Tabela 3 – Correlação de Sperman

	RTM	RVM	PRV	ADI	ADO	ADCP	ADLP	ADF	ADNF	LNTAM	EXE
RTM	1										
RVM	0,9419	1									
PRV	0,8019	0,9404	1								
ADI	0,6599	0,6461	0,5759	1							
ADO	0,6002	0,5213	0,4703	0,6016	1						
ADCP	0,5413	0,5165	0,4504	0,6171	0,6725	1					
ADLP	0,5108	0,4729	0,3881	0,6789	0,6066	0,6972	1				
ADF	0,4167	0,4055	0,3387	0,3236	0,4868	0,7379	0,8185	1			
ADNF	0,4343	0,4509	0,4004	0,5816	0,3978	0,3935	0,2950	0,4511	1		
LNTAM	0,5310	0,4586	0,3307	0,3175	0,1062	0,1210	0,2444	0,0246	0,2299	1	
EXEC	0,5111	0,5224	0,4474	0,3245	0,1658	0,1703	0,2296	0,2582	0,2973	0,4659	1

Fonte: elaborado pelos autores

A partir dos resultados obtidos com o teste de Sperman, demonstrados na Tabela 3, é possível perceber uma forte correlação entre todas as variáveis de avaliação de desempenho e as variáveis de remuneração, sugerindo assim que as variáveis independentes apresentadas podem ser significativas quando relacionadas as variáveis dependentes.

Para evidenciar o efeito das variáveis de avaliação de desempenho relacionadas as variáveis de remuneração, foi aplicado o modelo econométrico de regressão linear múltipla em dados em painel para as variáveis dependentes RTM, RVM e PRV, tendo como variáveis independentes ADI, ADO, ADF, ADNF, ADLP, ADCP e as variáveis de controle LNTAM e EXEC.

Primeiro foi realizado o teste de Chow, onde o p-valor indicou que a abordagem seria a de efeitos fixos, para todas as variáveis dependentes. A seguir, foi realizado o teste de Breusch-Pagan, e os resultados apresentados de p-valor para todas as variáveis dependentes, foram significativos (menores que 0,05) apresentando efeito aleatório. Então foi realizado o teste de Hausman, para identificar qual seria a melhor abordagem, efeitos fixos ou aleatórios, e obteve-se que seria a abordagem de efeitos aleatórios, já que o p-valor resultou em valores maiores que 0,05 para todas as variáveis dependentes.

Além disso, foi realizado também o teste de Wooldridge, para verificar a correlação entre os resíduos da amostra, onde foi encontrado um p-valor menor de 0,05 para as variáveis RTM e RVM, indicando a presença de autocorrelação dos resíduos da amostra, e assim necessário rodar os modelos Rotype Theil para as variáveis RTM e RVM como correção da autocorrelação apontada. Entretanto, o teste de Wooldridge apresentou um p-valor maior de 0,05 para a variável PRV, indicando a inexistência de autocorrelação e a aplicação do modelo Robust. Com relação a heterocedasticidade, todas as variáveis dependentes apresentam homocedasticidade com p-menor que 0,05. Portanto, considerando o resultado para regressões com efeitos aleatórios e os resultados nos testes de autocorrelação e heterocedasticidade, as variáveis dependentes RTM e RVM serão estimadas por modelos de efeitos aleatórios com correção para auto correlação (Rotype Theil) e a variável PRV será estimada por modelo aleatório e Robust. Obteve-se então a Tabela 4, com os resultados finais das regressões, de acordo com os modelos ideais encontrados.

Tabela 4 - Resultados das regressões dos modelos de remuneração testados

	RTM (Rotype Theil)	RVM (Rotype Theil)	PRV (Robust)
ADI	-450469,3 (349466,9)	-496463,2 (315932,3)	0,0069145 (0,0497331)
ADO	100859,4 (249798)	-101548,8 (225573,9)	-0,1162896*** (0,0298908)
ADF	508684* (307431,5)	290046,4 (277811,3)	-0,0670735 (0,0462895)
ADNF	-128844,1 (324998,6)	-204753,5 (293298,7)	-0,0080714 (0,0620959)
ADLP	609184,4* (352463,5)	614641,8* (317405)	0,0294388 (0,0299425)
ADCP	-539497,1 (437169,3)	-116767 (395913,4)	0,2370058*** (0,0622915)
LNTAM	0,3271773*** (0,0252373)	0,2868277*** (0,022583)	6,55e-09*** (1,97e-09)
EXEC	-26600,09** (12557,36)	-24323,95** (11207,91)	0,0037173*** (0,0011941)
R2	0,6894	0,6961	0,3583
Obs	161	161	161

Grupos	21	21	21
--------	----	----	----

Fonte: elaborado pelos autores

Nota: os resultados entre parênteses representam o erro padrão. Os símbolos * representa significância de 10%, ** significância de 5% e *** de 1%.

Dados os resultados das regressões dos modelos de remuneração (Tabela 4), percebe-se que a variável dependente Remuneração Média Total (RTM) apresenta correlação significativa com as variáveis independentes ADF e ADLP, tendo ambas correlações positivas, ou seja, as empresas que utilizam esses indicadores tendem a fornecer maiores remunerações. Tais indicadores são respectivamente o segundo e terceiro mais presente dentre as empresas analisadas e os resultados indicam que quando utilizado é significativo para o fornecimento da Remuneração Total Média. Sendo assim os indicadores de avaliação de desempenho financeiros e de longo prazo tendem a influenciar a Remuneração Média Total dos executivos em bancos.

A influencia e utilização desses indicadores corroboram com o fato de que empresas do ramo bancário se encontram em um ambiente altamente competitivo e presam pela sua continuidade, além de que buscam cada vez mais lucros e aumento de participação na economia (SOUSA; SILVA; SANTOS, 2017), ficando assim atentos quantos aos seus resultados financeiros e planejamentos a longo prazo. O achado também está de acordo com a pesquisa de Krauter (2013) que verificou a existência de uma forte relação entre o desempenho econômico financeiro dos bancos e a remuneração dos executivos.

Comparado a outros setores, de acordo com o estudo desenvolvido por Dalmacio, Rezende e Slomki (2009), a maioria não apresenta indicadores financeiros influentes na remuneração dos gestores, já que se supõe que o desenvolvimento financeiro destes outros setores pode ser de sua própria característica, não tendo grande dependência dos administradores.

Já levando em consideração a variável dependente Remuneração Variável Média (RVM), nota-se que esta apresenta correlação positiva e significativa apenas com a variável independente ADLP, ou seja, quando tal indicador está presente para avaliação dos executivos há uma tendência de maior remuneração variável. Sendo assim o indicador de avaliação de desempenho de longo prazo tende a influenciar a Remuneração Média Variável dos executivos em bancos. Tal indicador usado na análise de desempenho, é um método bastante utilizado pelas organizações financeiras, que se preocupam cada vez mais com seu desenvolvimento e continuidade no mercado (ALVES et al., 2017). Sua relação com a remuneração variável pode estar relacionada com o alinhamento de interesses entre empresa e funcionário, lembrando que um dos principais propósitos desse tipo de remuneração é alinhar objetivos e fornecer incentivos (BEUREN; SILVA; MAZZIONI, 2014).

E por fim, levando em consideração a variável dependente Proporção da Remuneração Variável (PRV), nota-se que esta apresenta correlação significativa com as variáveis independentes ADO (correlação negativa) e ADCP (correlação positiva), ou seja quando da utilização de indicadores organizacionais as empresas do setor financeiro tendem a pagar menor proporção de remuneração variável aos executivos comparada a remuneração total, e quando utilizam indicadores de avaliação de curto prazo tendem a pagar maior proporção de remuneração variável. Sendo assim os indicadores de avaliação de desempenho organizacional e de curto prazo tendem a influenciar, positiva ou negativamente, a Proporção da Remuneração Variável dos executivos em bancos. A significância dos indicadores de curto prazo pelas empresas do setor, se alinha ao fato da necessidade de monitoramento e avaliação dos gestores

(ITTNER; LARCKER, 2001) já que tais indicadores podem ser úteis nesses aspectos, além de que é um setor que trabalha constantemente com metas e que se preocupa com incentivos para o atingimento destas, buscando assim um melhor desenvolvimento (SOUSA; SILVA; SANTOS, 2017).

Desse modo, as correlações encontradas neste estudo, sugerem que as variáveis independentes ADO, ADF, ADLP e ADCP se relacionam significativamente com pelo menos uma das remunerações estudadas e que apenas a variável ADI e ADNF não foram estatisticamente significativas para nenhum tipo de remuneração, sendo as duas variáveis as menos presentes dentre as empresas analisadas. Já a variável independente de avaliação de desempenho de longo prazo é a terceira mais utilizada entre as empresas, e a única a ter influencia nos dois tipos de remuneração, total e variável. E a variável de curto de prazo é a mais utilizada, porém de acordo com os resultados, só exerce influencia sobre a proporção da remuneração.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo tinha como objetivo verificar a relação entre o uso de indicadores de avaliação de desempenho e a remuneração de executivos em Instituições Financeiras de capital aberto no Brasil, onde foi observado que apenas os indicadores de avaliação individual e não financeiro não exercem influencia na remuneração dos executivos das instituições financeiras pesquisadas, sendo os demais indicadores influentes em pelo menos um tipo de remuneração.

Verificou-se também através da análise dos resultados que a remuneração total média tende a ser influenciada pelos indicadores de desempenho financeiros e de longo prazo, o que pode estar relacionado com o ambiente altamente competitivo que as empresas do setor bancário se encontram (presando pela sua continuidade no mercado) além de uma constante busca por lucros neste setor. A remuneração variável média tende a sofrer influencia apenas de indicadores de longo prazo, levando mais uma vez em questão a busca por continuidade e preocupações com planejamento futuro, já que esse tipo de remuneração é a mais importante para alinhamento de objetivos e consequentemente atingimento dos resultados. E a proporção da remuneração variável tende a ser influenciada pelo indicador organizacional e de curto prazo, o que pode estar relacionado com o monitoramento dos executivos quanto as constantes metas do setor.

O estudo também mostra que o indicador de avaliação de desempenho de longo prazo é o único a influenciar nos dois tipos de remuneração, total média e variável média, sendo tal indicar o terceiro mais presente entre as empresas. O indicador de curto prazo é o mais presente, porem influencia somente na proporção da remuneração.

Portanto, de acordo com os resultados encontrados, percebe-se que no Brasil as Instituições Financeiras tendem a fazer maior uso da avaliação de desempenho financeiro e a longo prazo para fornecer remuneração total aos executivos, tendo em vista a alta competitividade do setor, a constante busca por lucros e continuidade no mercado.

O trabalho demonstra resultados significativos e pode apresentar-se relevante para profissionais que estudam e trabalham na elaboração da composição de remuneração, levando em conta os objetivos e características de cada instituição para avaliação de desempenho e fornecimento de tal. Além de que pode colaborar para um planejamento onde se tem um maior alinhamento de interesses entre a organização e os executivos, já que a remuneração pode ser ajustada visando o interesse de ambos.

Vale observar a presença de limitações no presente estudo, no que se refere aos indicadores de avaliação de desempenho, sendo que muitas vezes as empresas estudadas apresentavam indícios de utilização de outros indicadores não contemplados no presente estudo.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, Margaret A.; BOUWENS, Jan; LENT, Laurence. The role of performance measures in the intertemporal decisions of business unit managers. **Contemporary Accounting Research**, v. 30, n. 3, p. 925-961, 2013.
- ADUDA, Josiah. The relationship between executive compensation and firm performance in the Kenyan banking sector. **Journal of Accounting and Taxation**, v. 3, n. 6, p. 130-139, 2011.
- ALVES, Júlia et al. Application of factor analysis to identify the main indicators of economic and financial performance in banking financial institutions. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 47, p. 26-41, 2017.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed., 2008.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: AMGH Editora Ltda. 2011.
- BAEK, Hyungkee Young; FAZIO, Philip L. The effect of family ownership and control on equity-based compensation: Evidence from S&P SmallCap firms. **Journal of Family Business Management**, v. 5, n. 1, p. 55-72, 2015.
- BANKER, Rajiv D.; DATAR, Srikant M. Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation. **Journal of Accounting Research**, v. 27, n. 1, p. 21-39, 1989.
- BEUREN, Ilse Maria; DA SILVA, Marcia Zanievicz; MAZZIONI, Sady. Remuneração dos executivos versus desempenho das empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 2, 2014.
- BLOCK, J. H. How to pay nonfamily managers in large family firms: A principal—agent model. **Family Business Review**, v. 24, n. 1, p. 9-27, 2011.
- CARVALHO, José Ribamar Marques; DE SÁ, Ana Karina Braga. AVALIANDO INDICADORES DE DESEMPENHO NÃO-FINANCEIRO NO SETOR DE SERVIÇO, SOB A PERSPECTIVA DO CLIENTE: O CASO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 11, n. 1, 2011.
- CHRISMAN, J. J. et al. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 2, p. 267-293, 2012.
- DALMACIO, F. Z.; REZENDE A. J.; SLOMSKI, V. Análise setorial das medidas de performance utilizadas nos contratos de remuneração dos gestores. **Revista Universo Contábil**, FURB, v. 5, n.3, p. 06-23, jul./set., 2009
- FERNANDES, Francisco Carlos; MAZZIONI, Sady. A correlação entre a remuneração dos executivos e o desempenho de empresas brasileiras do setor financeiro. **Contabilidade Vista**

& Revista, v. 26, n. 2, p. 41-64, 2015.

FERRARINI, Guido; UNGUREANU, Maria Cristina. Economics, politics, and the international principles for sound compensation practices: An analysis of executive pay at European banks. **Vand. L. Rev.**, v. 64, p. 429, 2011.

FERREIRA, A.; OTLEY, D.. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

GAREN, J.E. Executive Compensation and Principal-Agent Theory. **The Journal of Political Economy**. V. 102, no 6, p. 1.175-1.199, 1994.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. AMGH Editora, 2013.

GOMES, Einstein Randal Pereira et al. Estudo sobre o grau de utilização de indicadores-padrão de desempenho empresarial: uma análise multicaso na região do Vale do Itapocu. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 89-100, 2014.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R. et al. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. **Administrative science quarterly**, v. 52, n. 1, p. 106-137, 2007.

HARKIN, Sean M.; MARE, Davide S.; CROOK, Jonathan N. Average pay in banks: do agency problems and bank performance matter?. **Review of Quantitative Finance and Accounting**, p. 1-22, 2019.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. **Journal of accounting and economics**, v. 32, n. 1-3, p. 349-410, 2001.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JENSEN, Michael C.; MURPHY, Kevin J. Performance pay and top-management incentives. **Journal of political economy**, v. 98, n. 2, p. 225-264, 1990.

JENSEN, Michael C.; MURPHY, Kevin J.; WRUCK, Eric G. Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them. 2004.

KRAUTER, E. **Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras. 2009**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

KRAUTER, Elizabeth. Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 3, 2013.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. **American psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705, 2002.

MACHADO, Débora Gomes; BEUREN, Ilse Maria. Política de remuneração de executivos: um estudo em empresas industriais brasileiras, estadunidenses e inglesas. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 92, 2015.

MARQUEZAN, Luiz Henrique Figueira et al. Práticas de governança corporativa da bm&fbovespa e o uso da remuneração variável para executivos, 2014.

MARQUEZAN, Luiz Henrique Figueira; DIEHL, Carlos Alberto; ALBERTON, João Rafael. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, 2013.

MENDONÇA, Douglas José; CAMPOS, Renato Silvério. Análise do Desempenho dos Maiores Bancos Brasileiros: um Estudo com A Análise Envoltória de Dados (DEA) Aplicada a um Conjunto de Indicadores Econômico-Financeiros. **Revista Observatório de La Economia Latino-americana, Brasil**, setembro, 2016.

MEMILI, E. et al. The propensity to use incentive compensation for non-family managers in SME family firms. **Journal of family business management**, v. 3, n. 1, p. 62-80, 2013.

MERCHANT, K. A., & VAN DER STEDE, W. A. (2007). Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. Pearson Education.

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

MURPHY, Kevin J. Executive compensation: Where we are, and how we got there. In: **Handbook of the Economics of Finance**. Elsevier, 2013. p. 211-356.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro da. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de administração contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

RAYENI, Mohammad Mahallati; SALJOOGHI, Faranak Hosseinzadeh. Examining the effect of risk on bank performance by using data envelopment analysis. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 24, n. 1, p. 18-32, 2016.

SANTOS, Thaisa Renata; SILVA, Júlio Orestes. Remuneração de executivos: uma análise dos artigos nacionais e internacionais na última década. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 2, p. 265-283, 2017.

SANTOS, Thaisa Renata; SILVA, Júlio Orestes. **Avaliação de desempenho e remuneração de executivos em empresas familiares brasileiras**. Discertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da

Universidade Federal de Goiás – PPGCC/FACE/UFG, 2018.

SILVA, Aline Romão; CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Análise das relações entre o uso de indicadores de desempenho e fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2016.

SILVA, Elias Hans Dener Ribeiro; LIMA, Edson Pinheiro. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **Revista GEPROS**, v. 10, n. 3, p. 159, 2015.

SILVA, Julio Orestes da. **Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SILVA, Samuel Saymon et al. Sistemas de incentivos gerenciais e o desempenho econômico-financeiro das empresas brasileiras. **Advances in Scientific & Applied Accounting**, v. 12, n. 1, 2019.

SILVA, S. S.; SILVA, J. O.; SANTOS, T. R.. Sistemas de incentivos gerenciais e o desempenho econômico-financeiro das empresas brasileiras. **XIV Congresso USP de Iniciação científica em contabilidade**. 2017.

SOUSA, Caio Freire; SILVA, Júlio Orestes; SANTOS, Thaisa Renata. Relação entre o desempenho financeiro, avaliação de desempenho e remuneração de executivos nos bancos brasileiros de capital aberto. **Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade**. Setembro, 2017.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e valor. **Tempo social**, v. 8, n. 2, p. 147-158, 1996.

VAZ, Daniela Verzola; HOFFMANN, Rodolfo. Remuneração nos serviços no Brasil: o contraste entre funcionários públicos e privados. **Economia e Sociedade**, v. 16, n. 2, p. 199-232, 2007.

WROLI, Rodolfo. Você sabe quanto ganham os diretores executivos do seu banco? **Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região**, São Paulo, 31 de jul. de 2018. Disponível em: <<https://spbancarios.com.br/07/2018/voce-sabe-quanto-ganham-os-diretores-executivos-do-seu-banco>>. Acesso em: 04 de nov. de 2019.

APÊNDICES - Bancos Listados na B3

Razão Social	Segmento
ALFA HOLDINGS S.A.	
BANCO BMG S.A.	N1
BANCO INTER S.A.	N2
BANESTES S.A. - BCO EST ESPIRITO SANTO	
BCO ABC BRASIL S.A.	N2
BCO ALFA DE INVESTIMENTO S.A.	
BCO AMAZONIA S.A.	
BCO BRADESCO S.A.	N1
BCO BRASIL S.A.	NM
BCO BTG PACTUAL S.A.	N2
BCO ESTADO DE SERGIPE S.A. - BANESE	
BCO ESTADO DO PARA S.A.	
BCO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.	N1
BCO INDUSVAL S.A.	N2
BCO MERCANTIL DE INVESTIMENTOS S.A.	
BCO MERCANTIL DO BRASIL S.A.	
BCO NORDESTE DO BRASIL S.A.	
BCO PAN S.A.	N1
BCO PINE S.A.	N2
BCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	
BCO SOFISA S.A.	
BRB BCO DE BRASILIA S.A.	
CHINA CONSTRUCTION BANK (BRASIL) BCO MULTIPLO S.A.	
ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.	N1
ITAUSA INVESTIMENTOS ITAU S.A.	N1
PARANA BCO S.A.	