



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SÉRGIO GUIMARÃES NOGUEIRA**

**PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS NO SETOR BANCÁRIO:  
a relação entre a rentabilidade bancária de bancos no Brasil e o  
pagamento de participação nos lucros.**

**UBERLÂNDIA / MG  
AGOSTO DE 2013**

**SÉRGIO GUIMARÃES NOGUEIRA**

**PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS NO SETOR BANCÁRIO:  
a relação entre a rentabilidade bancária de bancos no Brasil e o  
pagamento de participação nos lucros.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Financeira e Controladoria

Orientadora: Profa. Dra. Kárem Cristina de Sousa Ribeiro

Co-orientador: Prof. Dr. Cristiano Augusto Borges Forti

**UBERLÂNDIA / MG  
AGOSTO DE 2013**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UFU / Setor de Catalogação e Classificação

---

- N778p Nogueira, Sérgio Guimarães, 1982-  
2013 Participação nos lucros no setor bancário : a relação entre a rentabilidade bancária de bancos no Brasil e o pagamento de participação nos lucros / Sérgio Guimarães Nogueira. - 2013.  
201 f. : il.
- Orientadora: Kárem Cristina de Sousa Ribeiro.  
Coorientador: Cristiano Augusto Borges Forti.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.
- Inclui bibliografia.
1. Administração - Teses. 2. Bancos - Brasil - Teses. 3. Participação no lucro da empresa - Teses. 3. Lucros - Teses. I. Ribeiro, Kárem Cristina de Sousa. II. Forti, Cristiano Augusto Borges. III. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

**Reitor da Universidade Federal de Uberlândia**

Elmiro Santos Resende

**Diretor da Faculdade de Gestão e Negócios**

Kárem Cristina de Sousa Ribeiro

**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração**

Valdir Machado Valadão Júnior

**PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS NO SETOR BANCÁRIO:  
a relação entre a rentabilidade bancária de bancos brasileiros e o  
pagamento de participação nos lucros.**

**SÉRGIO GUIMARÃES NOGUEIRA**

Dissertação julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração, na área Gestão Organizacional, Linha de Pesquisa Administração Financeira e Controladoria, a aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia – UFU.

Uberlândia, 26 de Agosto de 2013.

---

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Kárem Cristina de Sousa Ribeiro (orientadora)  
Universidade Federal de Uberlândia – FAGEN / UFU

---

Prof. Dr. Cristiano Augusto Borges Forti (co-orientador)  
Universidade Federal de Uberlândia – FAGEN / UFU

---

Prof. Dr. Robert Aldo Iquiapaza Coaguila  
Universidade Federal de Minas Gerais – FACE / UFMG

*Aos meus pais Roberto e  
Vânia e à minha esposa  
Roberta.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus...

Por ter me permitido nascer de pais tão maravilhosos, batalhadores e que veem na educação (acadêmica e de berço) um grande legado para seus filhos.

Por ter encontrado uma esposa tão dedicada, que foi duramente testada nos tempos de dissertação e esteve ao meu lado sempre, com total apoio e compreensão.

Por ter me ensinado neste período o poder da reconciliação e mostrado que eu estava certo em aceitar reatar laços, e ter meu irmão de volta.

Por ter me feito descobrir tempo onde não tinha, de forma a conciliar dois empregos e um mestrado, mesmo quando o cansaço insistia em absorver este tempo.

Por me presentear com dois orientadores que não se limitaram ao acadêmico, me ensinando lições para eu aplicar na vida e enfrentaram ao meu lado os imprevistos deste ‘finalmente’.

Por testar minha fé, trazendo a dor da perda de um filho neste intervalo e me presenteando com outra gravidez meses depois.

Pelos meus colegas de mestrado, que tiveram comigo em vários momentos, dividindo artigos, dando conselhos, auxiliando com dicas para a dissertação e partilhando das alegrias e angústias que a decisão de trilhar este caminho nos impõe.

Por dotar de compreensão meu gerente, de modo que me permitisse ir atrás de um sonho, mesmo que isso custasse ausências na empresa que é fonte de meu sustento.

Por ter reunido no Programa de Pós-Graduação em Administração professores e funcionários capazes de contribuir com suas aulas, avaliações, documentações e bancas de qualificação e defesa.

Por me dar coragem de aceitar o desafio da docência, mesmo que por apenas três semestres, onde pude conhecer tantas pessoas maravilhosas e de valor, que são anonimamente chamadas de alunos.

Por mobilizar tantas pessoas que com suas orações, puderam torcer em silêncio pelo meu triunfo e, de uma forma mágica fazer com que o impossível tornasse possível, que o cansaço transformasse em conhecimento, e que eu continuasse acreditando que todos os finais de semana que perdi, noites em claro que passei, convites que recusei, viagens que adiei, não fossem em vão.

## RESUMO

Os bancos brasileiros têm sido alvo de inúmeras mudanças nos últimos anos que vão desde adequação de estrutura física e de pessoal até o desenvolvimento de novos produtos financeiros que possam ser competitivos, passando pelo desenvolvimento de tecnologias de análise de dados e de segurança de informação. Neste contexto a redução de custos é obrigatória bem como o aumento de eficiência. Do ponto de vista tecnológico, essas frentes, redução de custos e aumento de eficiência, podem ser facilmente compreendidas, porém quando se diz respeito à mão de obra, podem parecer antagônicas. Como assegurar qualidade de atendimento e conhecimento técnico se os bancos tem procurado restringir o número de funcionários, exigir deles uma maior quantidade de transações em um menor tempo, dando-lhes um menor intervalo de preparo e treinamento, e proposto terminais de auto-atendimento e *internet banking* ao invés de agências? Os incentivos financeiros podem ser a saída, em especial os planos de participação nos lucros. O presente trabalho através de uma retomada teórica dos conceitos de motivação e remuneração, participação nos lucros e/ou resultados e da organização do sistema financeiro nacional, objetiva verificar se o resultado financeiro dos bancos pode ser influenciado pela participação nos lucros paga aos funcionários. O retorno sobre os ativos (ROA) foi o indicador escolhido para medir a rentabilidade bancária. Através de um banco de dados, que reúne todos os bancos comerciais, múltiplos e Caixa Econômica Federal, existentes em um ou mais anos entre 2001 e 2011, e cujos informativos financeiros (balanço patrimonial – BP e demonstrativo do resultado do exercício – DRE) estavam disponíveis nos IFTs (informativos financeiros trimestrais) do Banco Central do Brasil, construiu-se um modelo. Neste modelo, o ROA é variável dependente e o montante pago a título de participações nos lucros foi uma das variáveis independentes, ao lado de: nível de capitalização bancário, alavancagem da instituição, risco da carteira de crédito, índice de imobilização do ativo total, liquidez bancária e o crescimento da carteira de crédito. A estimação foi feita utilizando-se o método de dados em painel com efeitos aleatórios. Também foi feita uma análise utilizando o mesmo método, porém com efeitos fixos. Os resultados demonstraram que há uma relação positiva e significativa entre participação nos lucros e ROA dos bancos, confirmando a hipótese inicial desta pesquisa. Outras conclusões que também puderam ser conhecidas compararam o montante distribuído pelos bancos públicos, em relação aos bancos privados e aos bancos estrangeiros; e o nível desta influência nos bancos de capital aberto, nos de capital fechado, e naqueles de controle estatal.

Palavras-chave: Bancos Brasileiros, Participação nos Lucros, Remuneração, Motivação Extrínseca Financeira.



## ABSTRACT

*Brazilian banks have been the target of numerous changes in recent years, ranging from the appropriateness of physical structure and staff, to the development of new financial products that can be competitive, through the development of data analysis technologies and information security. In this context, the cost reduction is required, as well as the increased efficiency. From the technological viewpoint, these fronts, cost reduction and increased efficiency, can be easily understood, but when it concerns the labor might seem antagonistic. How to ensure quality of care and technical knowledge, if banks have sought to restrict the number of employees, require of them a greater number of transactions in a shorter time (giving them a lower range of preparation and training) and proposed ATMs and internet banking rather than agencies? Financial incentives can be alternative, especially the profit participation plans. The present work through a resumption of theoretical concepts of motivation and remuneration, profit-sharing or results and organization of the national financial system, aims to verify that the financial results of banks can be influenced by the profit sharing paid to employees. The return on assets (ROA) was the chosen indicator to measure the bank profitability. Through a database that brings together all the commercial banks, and Caixa Econômica Federal, exist in one or more years between 2001 and 2011, and whose financial information (balance sheet-BP and statement of income for the year – DRE) were available in the IFTs (Quarterly Financial Information) of the Central Bank of Brazil, has built up a model. In this model, the ROA is the dependent variable and the amount paid by way of participation in profits was one of the independent variables, along with the banking capitalization level of leverage, risk of the credit portfolio, immobilization of total assets, bank liquidity and growth of the credit portfolio. The estimation was done using the method of panel data with random effects. Also a analysis was made using the same method, but with fixed effects. The results showed that there is a positive and significant relationship between profit and ROA of banks, confirming the initial hypothesis of this research. Other findings that could be known also compared the amount distributed by the public banks, private banks and foreign banks; and the level of this influence on publicly traded banks, in private, and in those of State control.*

**KEY-WORDS:** *Brazilian Banks; Profit-sharing; Remuneration; Extrinsic Financial Motivation.*

## LISTA DE EQUAÇÕES

---

<b>Equação 1:</b> Fórmula Plano Scanlon – Índice-base .....	44
<b>Equação 2:</b> Fórmula Plano Scanlon - Montante a ser distribuído .....	44
<b>Equação 3:</b> Fórmula Plano Rucker – Índice-base .....	46
<b>Equação 4:</b> Modelo proposto.....	108

## LISTA DE FIGURAS

---

Figura 1: Crescimento da modalidade de internet banking .....	19
Figura 2: Penetração e utilização de ATMs por país .....	20
Figura 3: Participação percentual dos diversos segmentos do SFN nos ativos totais do sistema .....	25
Figura 4: Ligando objetivos individuais aos organizacionais .....	36
Figura 5: Componentes de um sistema de Remuneração Estratégica .....	40
Figura 6: Perfil de um sistema de Remuneração Estratégica .....	40
Figura 7: Criação de distribuição do valor adicionado (plano Rucker).....	47
Figura 8: Quatro princípios básicos da participação nos resultados.....	52
Figura 9: Estrutura do Sistema Financeiro Nacional.....	80
Figura 10: Estrutura do Sistema Financeiro Nacional - Classificação Banco Central do Brasil .....	81
Figura 11: Subsistema de Intermediação.....	83
Figura 12: Retorno dos bancos brasileiros cai.....	88
Figura 13: Comparativo de bancos brasileiros com os de outros países .....	90
Figura 14: Instituições participantes do conglomerado 10069 (Itaú) .....	92
Figura 15: Balanços simplificados de uma empresa e de um intermediário financeiro .....	95

## LISTA DE GRÁFICOS

---

Gráfico 1: Bancos comerciais, múltiplos e caixas econômicas, 1993 – 2011 .....	86
Gráfico 2: Evolução dos ativos totais do sistema bancário brasileiro (2001 - 2011) .....	103
Gráfico 3: Índice de Cobertura .....	117
Gráfico 4: Participação das Receitas de Prestação de Serviços na Receita Operacional Total .....	118
Gráfico 5: Comparativo Remuneração Total x Receitas Operacionais Totais por classificação bancária.....	120
Gráfico 6: Representatividade de PEL na Remuneração Total paga pelos bancos de 2001 a 2011 .....	128
Gráfico 7: Dispersão de PEL por número de funcionário paga ao longo dos anos .....	129

## LISTA DE QUADROS

---

Quadro 1: Vantagens e fatores condicionantes da remuneração variável .....	39
Quadro 2: Tipos de planos de remuneração por desempenho. ....	41
Quadro 3: Comparação entre Participação nos Lucros e Participação nos Resultados .....	58
Quadro 4: Resumo dos fatores que influenciam o ROA bancário citados pela literatura. ....	97

## LISTA DE TABELAS

---

Tabela 1: Simulação do funcionamento do Plano Scanlon .....	45
Tabela 2: Simulação do funcionamento do Plano Rucker.....	46
Tabela 3: Simulação do funcionamento do Plano Imposhare .....	48
Tabela 4: Número de bancos comerciais, múltiplos e caixas econômicas no SFN, 1993 – 2011 .....	86
Tabela 5: Evolução da concentração bancária no Brasil .....	91
Tabela 6: Evolução do sistema bancário brasileiro por grupo de instituições.....	101
Tabela 7: Conglomerados com maiores redes de agências no País.....	102
Tabela 8: Estatística descritiva do banco de dados .....	107
Tabela 9: Descrição das variáveis de regressão.....	112
Tabela 10: Evolução da remuneração no sistema bancário brasileiro.....	115
Tabela 11: Evolução de PEL no sistema bancário brasileiro .....	122
Tabela 12: Estatística descritiva para variáveis independentes .....	125
Tabela 13: Estatística descritiva de participação nos lucros por tipo de banco para o ano de 2011 .....	126
Tabela 14: Mediana por ano para a variável participação por número de funcionário para cada banco-ano.....	129
Tabela 15: Matriz de correlação entre as variáveis .....	130
Tabela 16: Regressão com efeitos aleatórios (modelos 1 e 2) e fixos (modelo 3) para variável dependente ROA. ....	131
Tabela 17: Regressão com efeitos aleatórios por grupamentos bancários. ....	137
Tabela 18: Comportamento do PEL por grupamento bancário .....	139

## LISTA DE SIGLAS

---

APE	Associações de Poupança e Empréstimo
ATM	Automatic Teller Machine (Caixa Eletrônico)
Bacen	Banco Central do Brasil (BCB)
BB	Banco do Brasil
BP	Balanço Patrimonial
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CAGR	Compound Annual Growth Rate (Taxa Composta de Crescimento Anual)
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CEF	Caixa Econômica Federal
CMN	Conselho Monetário Nacional
CONTRAF	Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNPC	Conselho Nacional de Previdência Complementar
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
GQT	Gerenciamento da Qualidade Total
IFT	Informativo Financeiro Trimestral
MP	Medida Provisória
PEL	Participações Estatutárias no Lucro
PIB	Produto Interno Bruto
PL	Participação nos Lucros
PPL	Plano de Participação nos Lucros
PPLR	Plano de Participação nos Lucros e/ou Resultados
PPR	Plano de Participação nos Resultados
PRC	Pagamento por Resultados Individuais
Previc	Superintendência Nacional de Previdência Complementar
PRI	Pagamento por Resultados Coletivos
Proef	Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais
Proer	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do SFN)
Proes	Programa de Incentivo à Redução da Participação do Setor Público Estadual na Atividade Bancária
ROA	Return on Assets (Retorno sobre os Ativos)
ROE	Return on Equity (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)
ROI	Return on Investment (Retorno sobre os Investimentos)
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SUSEP	Superintendência Nacional de Seguros Privados
VAP	Valor Adicionado de Produção
VEA	Valor Econômico Agregado (EVA - Economic Value Added)
WACC	Weighted Average Cost of Capital (Custo Médio Ponderado de Capital)

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA .....	I
AGRADECIMENTOS .....	II
RESUMO .....	III
ABSTRACT .....	IV
LISTA DE EQUAÇÕES.....	V
LISTA DE FIGURAS .....	VI
LISTA DE GRÁFICOS .....	VII
LISTA DE QUADROS.....	VIII
LISTA DE TABELAS .....	IX
LISTA DE SIGLAS .....	X

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1. CONTEXTO E IMPORTÂNCIA DO TEMA.....	18
1.2. O PROBLEMA .....	22
1.3. OBJETIVOS .....	22
1.4. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	23
1.5. DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	24
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	26
<b>2. TEORIA DA AGÊNCIA.....</b>	<b>28</b>
2.1. BREVE APRESENTAÇÃO .....	28
2.2. CUSTOS DE AGÊNCIA.....	29
2.3. CONFLITOS DE AGÊNCIA E CONEXÕES COM A DISSERTAÇÃO .....	30
<b>3. MOTIVAÇÃO E REMUNERAÇÃO .....</b>	<b>32</b>
3.1. MOTIVAÇÃO .....	32
3.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	34
3.3. PLANOS DE RECOMPENSA.....	35
3.4. CRÍTICAS AOS PLANOS DE RECOMPENSA.....	37
3.5. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	38



<b>4.</b>	<b>PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS (PPLR).....</b>	<b>43</b>
4.1.	PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS (PPR) .....	43
4.1.1.	PPR – HISTÓRICO .....	43
4.1.2.	PPR - CARACTERÍSTICAS GERAIS .....	48
4.1.3.	PPR - EXEMPLOS DE INDICADORES .....	49
4.1.4.	PPR – CRÍTICAS.....	49
4.1.5.	PPR - PONTOS FAVORÁVEIS .....	50
4.1.6.	PPR – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	51
4.2.	PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS (PPL).....	52
4.2.1.	PPL – HISTÓRICO .....	52
4.2.2.	PPL - CARACTERÍSTICAS GERAIS .....	53
4.2.3.	PPL - EXEMPLOS DE INDICADORES .....	54
4.2.4.	PPL – CRÍTICAS .....	54
4.2.5.	PPL - PONTOS FAVORÁVEIS: .....	56
4.2.6.	PPL – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: .....	57
4.3.	DIFERENÇAS ENTRE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS .....	57
4.4.	REGULAMENTAÇÃO DOS PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E/OU RESULTADOS (PPLR) NO BRASIL .....	61
4.4.1.	HISTÓRICO DA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA SOBRE PPLR: .....	61
4.4.2.	DIRETRIZES BÁSICAS DA LEI 10.101 .....	63
4.5.	ESTUDOS RELACIONADOS AOS PPLR.....	65
4.5.1.	TRABALHOS ASSOCIADOS AO PPLR NO BRASIL: .....	66
4.5.2.	TRABALHOS ASSOCIADOS AO PPLR NO MUNDO: .....	70
<b>5.</b>	<b>SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN).....</b>	<b>79</b>
5.1.	ESTRUTURA DO SFN .....	79
5.1.1.	SUSBSISTEMA NORMATIVO .....	81
5.1.2.	SUBSISTEMA DE INTERMEDIACÃO.....	83
5.2.	EVOLUÇÃO DO SFN.....	85
<b>6.</b>	<b>INDICADORES FINANCEIROS E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS BANCÁRIAS .....</b>	<b>91</b>
6.1.	CLASSIFICAÇÕES E DEFINIÇÕES.....	91
6.2.	CARACTERÍSTICAS DO SETOR E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS BANCÁRIAS.....	93
6.3.	INDICADORES FINANCEIROS (VARIÁVEIS DE CONTROLE) E RENTABILIDADE BANCÁRIA .....	96
<b>7.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>100</b>
7.1.	TIPOLOGIA DO ESTUDO.....	100
7.2.	CONTEXTO E AMOSTRA .....	100
7.2.1.	BREVES DEFINIÇÕES, CONSIDERAÇÕES GERAIS E SEGMENTAÇÃO BANCÁRIA .....	100
7.2.2.	DADOS ESPECÍFICOS (FONTES DE DADOS E CONSTRUÇÃO DA AMOSTRA) .....	103
7.2.3.	O MODELO DE INVESTIGAÇÃO .....	108

7.2.4.	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	109
7.2.5.	MÉTODOS DE ESTIMAÇÃO .....	113
<b>8.</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>115</b>
8.1.	ANÁLISE DESCRITIVA E TESTES PRELIMINARES .....	115
8.2.	MODELAGEM, RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	130
<b>9.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>141</b>
<b>10.</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>144</b>
<b>APÊNDICES .....</b>		<b>159</b>
APÊNDICE 1 .....		159
CONSOLIDADO DE CAMPOS DISPONÍVEIS NAS IFTs .....		159
<b>ANEXOS .....</b>		<b>166</b>
ANEXO A .....		166
LEI 10.101 DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.....		166
ANEXO B .....		170
CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2011 .....		170
ANEXO C .....		179
CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2012 .....		179
ANEXO D .....		188
EXEMPLO DE PPR DE BANCO PRIVADO QUE COMPLEMENTA O ACORDO COLETIVO DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2012 .....		188

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contexto e Importância do tema

A solidez do setor financeiro de um país é determinante na força de sua economia (SECURATO; SECURATO, 2009; ASSAF NETO, 2011). Os bancos são o pivô deste setor. Para Freitas (1997) os bancos são os únicos agentes econômicos que criam moeda e atuam como intermediários financeiros, ocupando assim um lugar central na economia capitalista. *“É essa forma de moeda que está na base de todos os contratos econômicos e de todas as transações de bens e serviços na economia moderna”* (FREITAS, 1997, p. 75). A falência de um banco, pode então comprometer a estabilidade do sistema monetário e financeiro em seu conjunto, podendo resultar em crise generalizada em outros setores da economia.

O caráter inovador e dinâmico da atividade bancária, ressaltado por Minsky (1957), aliado à pressão contínua pela maximização dos lucros, leva os bancos a procurar ativamente novos meios de concessão de crédito, prospectar clientes e desenvolver novos produtos financeiros (FREITAS, 1997). Para Freitas (1997) a tensão permanente entre os objetivos de estabilidade da economia e a procura por novas fontes de lucro, marcam a atividade bancária.

O sistema financeiro no Brasil é visto por Carvalho (2004 apud CAMARGO, 2009) como um paradoxo em relação aos países em desenvolvimento. De um lado possui instituições extremamente sólidas e competitivas e por outro possui baixa funcionalidade macroeconômica, na medida em que é incapaz de alocar recursos eficientemente para investimentos produtivos.

Nos últimos 20 anos, o sistema financeiro nacional tem passado por grandes transformações. A implantação do plano real, a abertura do setor aos bancos estrangeiros, os programas de fortalecimento e reestruturação promovidos pelo governo, e mais recentemente a redução nas taxas de juros pelos bancos públicos e a queda na taxa SELIC, são exemplos consistentes destas mudanças.

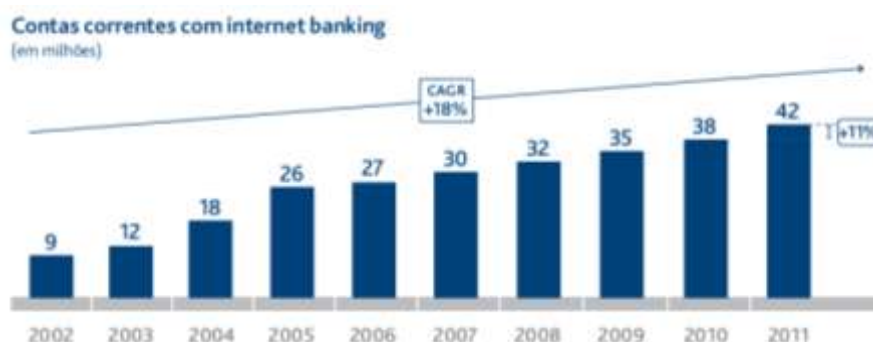
A manchete é de 28/11/2012: *“Os bancos no Brasil passam pela maior transformação dos últimos 15 anos. Para o bem ou para o mal, é uma mudança que vai afetar todas as empresas e os mais de 90 milhões de correntistas no país”* (EXAME, 2012a, capa). Cada vez mais os bancos necessitarão de novas formas de receita, visto que as tradicionais, tem se extinguido ou sofrido grandes pressões por quedas, como as taxas de juro por exemplo (NAPOLITANO e FILGUEIRAS, 2012).

A revista ISTOÉ (2013) na primeira edição de 2013, também traz na capa as 10 tendências para os próximos anos, na qual uma em específico afeta diretamente o comportamento do setor bancário: o fim do dinheiro. Segundo a reportagem “*novas tecnologias como os aplicativos de celular e o avanço da internet, vão substituir o dinheiro de papel*” (ISTOÉ, 2013, p.44). O potencial de mercado de pagamentos móveis chega a US\$ 600 bilhões por ano até 2016 e a solução reduziria custos para os bancos.

Outra publicação, porém agora de fonte especializada no setor, a FEBRABAN (2012), reafirma esta visão: os bancos devem se valer cada vez mais da tecnologia para garantir eficiência operacional e melhorar o acesso de seus clientes. A tecnologia está voltada não só para a segurança dos dados, mas também para a popularização de transações feitas fora da cultura tradicional de agências. O estudo da FEBRABAN apresenta, por exemplo, o crescimento da utilização do internet banking (Figura 1).

A penetração do internet banking nas contas correntes ativas no Brasil (46%) está em patamar comparável a dos países desenvolvidos como Alemanha (50%), Estados Unidos (54%) e Reino Unido (56%) [...] o desenvolvimento de uma plataforma tecnológica mais atraente, ágil e robusta se tornará um diferencial nos próximos anos. (FEBRABAN, 2012, p.16)

Figura 1: Crescimento da modalidade de internet banking



Fonte: FEBRABAN, 2012, p. 16

Nota: A taxa composta de crescimento anual (ou CAGR – Compound Annual Growth Rate) representa a evolução anual uniformizada de um fluxo durante um determinado período. Pode ser calculada pela fórmula:

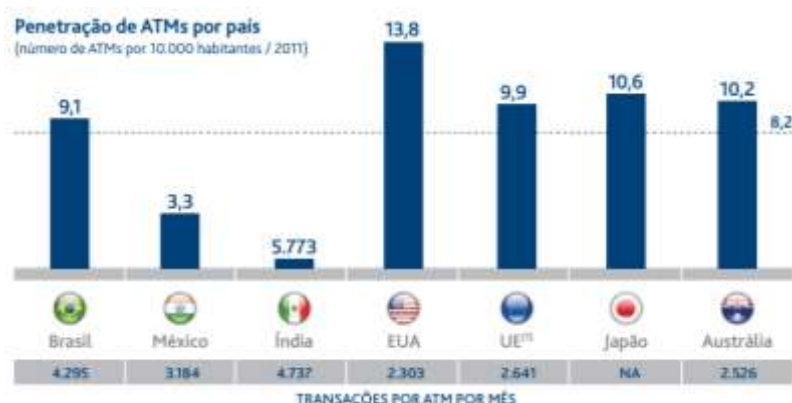
$$CAGR = \left( \frac{V_f}{V_i} \right)^{1/N} - 1$$

Em que:

- $V_f$  é o valor final da sequência estudada
- $V_i$  é o valor inicial
- $N$  é o número de períodos entre a primeira e a última sequência

O número de caixas eletrônicos (tecnicamente chamados de ATMs – *Automatic Teller Machine*) também cresce e sua proporção por habitantes é igualmente comparável à de países desenvolvidos (Figura 2). No nível de utilização (quantidade de transações) o Brasil só perde para a Índia, “*onde os caixas eletrônicos também exercem serviços diversos, incluindo venda de tíquetes de trem ou aquisição de créditos para celulares...*” (FEBRABAN, 2012, p. 14).

Figura 2: Penetração e utilização de ATMs por país



Fonte: FEBRABAN, 2012, p. 15

Com a mesma ideia de crescimento vão outras tendências que corroboram com a previsão da ISTOÉ, como diminuição do uso de cheques, aumento do uso de cartões (de crédito, débito e lojistas), disseminação do *mobile banking*. No Brasil são quase 700 milhões de cartões emitidos (FEBRABAN, 2012).

Ao todo, os investimentos dos bancos em TI chegaram a R\$ 18 bilhões em 2011 (FEBRABRAN, 2012). O Bradesco, no maior projeto de tecnologia de sua história, gastou R\$ 2 bilhões e consumiu 12 milhões de horas no desenvolvimento. O Itaú investirá R\$ 10,4 bilhões até o final de 2014 e os bancos públicos, como a Caixa Econômica Federal, estão revendo processos e cortando custos (NAPOLITANO e FILGUEIRAS, 2012)

Não bastasse o desafio tecnológico, os bancos enfrentam questões que vão além das fronteiras do setor, como ascensão das classes C e D (o que demandará novas agências e presença em cidades mais remotas da Federação), investimento em infraestrutura de banda larga no País e potencialização de tecnologias móveis (FEBRABAN, 2012).

Até este ponto, apresentou-se a importância do setor, o caráter dinâmico dos bancos e as mudanças que eles têm enfrentado, tanto do ponto de vista tecnológico, como regulamentar

e competitivo. Na base destas mudanças, estão as pessoas. No que tange às pessoas, este trabalho terá nos funcionários o foco.

Com um mercado amplo - 64% da população economicamente ativa do país possui conta em alguma instituição bancária (LIGNELLI, 2012) - concorrido - só no Brasil, existem 160 bancos captadores de depósitos à vista (vide Tabela 4, BACEN, 2011) - e cheio de riscos - Saunders (2000) identificou em sua obra pelo menos nove riscos gerais presentes no setor - , é cada vez maior a necessidade dos bancos se reinventarem e terem em suas estruturas pessoas qualificadas e motivadas.

De acordo com a FEBRABAN (2012, p. 10) as agências estão passando por um *“processo importante de transformação do seu papel no atendimento aos clientes, migrando de um papel mais transacional pra prestação de serviços mais ampla e consultoria financeira mais profunda e qualificada”*. Os bancos ainda dependem fortemente das pessoas.

Trazendo o estudo para o âmbito das motivações extrínsecas financeiras, encontra-se em trabalhos como o de Atkinson *et al* (2000) necessidade de vínculo dos interesses individuais (funcionários) com os da empresa. A remuneração variável é uma destas formas de motivação e, conforme exposto por Wood Jr e Picarelli Filho (2004) pode produzir esforços para aumentar o desempenho operacional. Formas populares desta remuneração são os planos de participação nos lucros e/ou resultados (PPLR) que as empresas oferecem e que no Brasil são regulamentados por lei.

Iniciados por Joe Scanlon em 1930, os planos de participação nos resultados, objetivavam a melhoria de processos operacionais e a distribuição com os funcionários dos ganhos decorrentes das mesmas. O problema oriundo destes planos - distribuição de dinheiro mesmo quando a empresa enfrentava problemas de caixa - foi solucionado com os planos de participação nos lucros. Becker e Ruas (1997) lembram que neste tipo de plano somente há distribuição quando a empresa apresenta lucro. Como nem tudo é perfeito, outra discussão passou a surgir: nem todos os fatores que propiciam a geração de lucro estão nas mãos dos trabalhadores. Sendo assim, este segundo tipo de plano, pode ser visto como um “desmotivador” para o funcionário.

Se por um lado existem bancos carentes por reduções de custo e aumento de correntistas, e por outro, clientes ávidos por atendimentos mais personalizados e que demandam maior preparo, é necessário ter no meio disso tudo, funcionários motivados,

preparados e capazes de ser ao mesmo tempo mais rápidos (produtivos) e assertivos (reduzindo custos com retrabalhos).

## 1.2. O Problema

Tomando como partida o parágrafo anterior, de forma a considerar o funcionário no ponto de convergência entre a necessidade dos bancos e o desejo dos correntistas, esta pesquisa pretende responder o seguinte problema direcionador: **como o resultado dos bancos é afetado pela participação nos lucros e/ou resultados distribuída aos funcionários?**

O entendimento desta relação (incentivo distribuído VS rentabilidade bancária) contribui para um melhor entendimento do incentivo enquanto vantagem competitiva no setor.

## 1.3. Objetivos

Esta dissertação tem como objetivo principal evidenciar a relação entre participação nos lucros e/ou resultados pagos aos funcionários de um banco, e o desempenho deste banco, tomando como base o período de 11 anos (compreendido entre 2001 e 2011)<sup>1</sup>, considerando o caráter competitivo do setor e o aspecto motivador do benefício financeiro.

Detalhando o objetivo principal, de forma a torna-lo mais amplo, surgem objetivos secundários:

- Identificar possíveis diferenças, entre os montantes distribuídos, por bancos públicos e por bancos privados;
- Identificar possíveis diferenças, entre os montantes distribuídos, por bancos estrangeiros e por bancos nacionais;
- Comparar a influência da distribuição de participação nos lucros e/ou resultados na rentabilidade dos bancos de capital aberto com aqueles classificados como bancos fechados.

---

<sup>1</sup> Este período será justificado no item 1.5. (Delimitação e Limitação do estudo)

#### 1.4. Justificativa da Pesquisa

Para Sanvicente e Santos (1983), as despesas com mão de obra nos estabelecimentos de prestação de serviços, estão entre as mais relevantes. Segundo estudos FEBRABAN (2012) e DIEESE (2013), o setor bancário (que também se enquadra no setor de serviços) tem nas pessoas, desenvolvimento tecnológico e gastos com estrutura física, grandes representantes de despesas.

Baseando também em uma entrevista recente com o economista e ganhador do prêmio Nobel em 2008, Paul Krugman, à revista EXAME (2012 b) há necessidade de estudos sérios sobre o setor financeiro e embasados em caminhos científicos e não meramente em modelos teóricos do “ideal” ao invés de observações do “real”, é possível afirmar que a contribuição teórica desta pesquisa, é de relacionar o custo com pessoas ao nível de lucro de um banco, a partir de dados “reais”.

O professor Krugman cita que *“há muita pesquisa sobre assuntos como os impactos da dívida e da alavancagem”* (EXAME, 2012 b, p. 58) e completa mencionando o crescimento de pesquisas que relacionam gastos e impostos governamentais e sobre política fiscal: *“houve mais pesquisa séria, informativa e empírica sobre a política fiscal nos últimos cinco anos do que nos 25 anteriores”* (EXAME, 2012 b, p. 58).

No entanto, durante pesquisa para esta dissertação, não se deparou com estudos quantitativos que relacionavam dois mundos opostos de forma tão específica: ganhos, lucratividade dos bancos, com gastos, relacionados às despesas de pessoal e participações. Essa é então a primeira motivação da pesquisa: a motivação teórica.

Do ponto de vista prático (segunda motivação), este trabalho relaciona fatos reais (despesas com remuneração e mais especificamente, participação nos lucros), regulamentados (a participação nos lucros e resultados, é regida por legislação vigente, e pelo acordo sindical dos bancários) com objetivos reais (de lucratividade). Considerando a real necessidade de otimização de custos, personalização de atendimentos e forte dependência da atuação de pessoas, este estudo permite identificar uma possível relação positiva entre um benefício financeiro e a rentabilidade bancária, transformando este primeiro em vantagem competitiva.

A classe dos bancários é composta por mais de um milhão de trabalhadores no Brasil e compreende além de bancários e financeiros, promotores de vendas, securitários, especialistas em tecnologia da informação, funcionários de bolsas de valores, dentre outros



(CONTRAF, 2013). A central sindical tem 107 sindicatos afiliados. Para o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2012), existem oficialmente 662.965 trabalhadores formais no setor de serviços, subsetor “Instituição Financeira”. Do lado dos empregadores, a FEBRABAN tem 123 bancos associados (FEBRABAN, 2013).

A terceira motivação deste trabalho é a do ponto de vista social. O estudo do setor financeiro, e a prática de remuneração, reforçam os benefícios da transparência de informações, tão exigidas no setor pelas regulamentações vigentes, e colocam padrões e empregados em um mesmo lado: eficiência do setor. A descoberta de uma relação significativa e positiva entre participação e rentabilidade bancária, despertaria interesse dos bancos no aprofundamento de estudos sobre o tema. As negociações com os funcionários, por sua vez poderiam evoluir para patamares mais maduros, fortalecendo o debate e buscando pontos de convergência entre as partes que atendessem a interesses comuns.

### **1.5. Delimitação e Limitação do estudo**

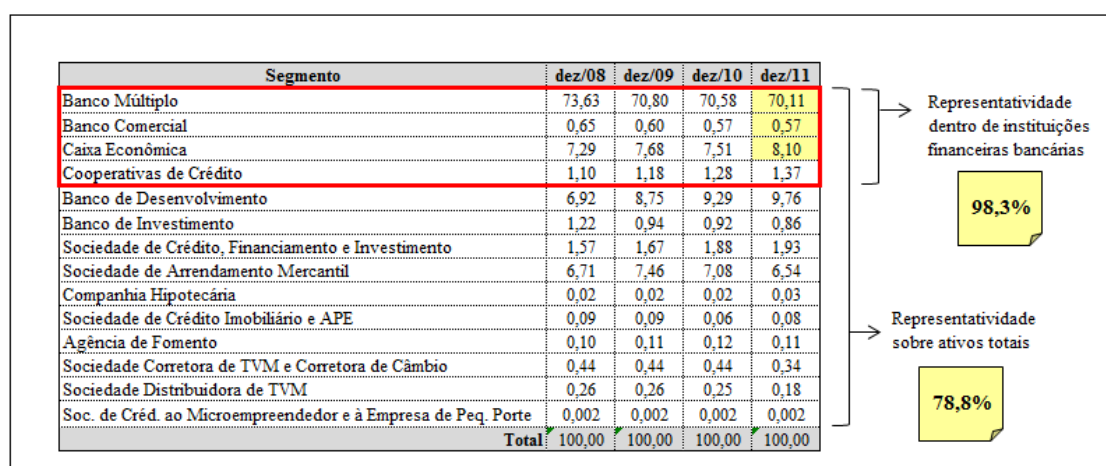
Do ponto de vista do período de análise, esta dissertação delimitou o intervalo compreendido entre os anos de 2001 a 2011. Esta primeira delimitação de escopo veio de uma limitação de dados: como os dados numéricos das instituições participantes do trabalho foram extraídos das IFTs (Informações Financeiras Trimestrais) do Banco Central do Brasil (BCB), não existem IFTs anteriores ao ano de 2001, sendo este o primeiro ano de obrigatoriedade de envio nestas padronizações.

Mesmo que existissem tais dados disponíveis em períodos anteriores, o ano de 2001 seria o mais apropriado para iniciar o estudo, foi o primeiro ano após a publicação da Lei 10.101, que regulamenta os planos de participação nos lucros e resultados. Sendo assim, em 2001 os sindicatos da categoria já iniciaram mobilização e consequentemente negociações com as representações patronais.

No tocante à amostra, o estudo optou por trabalhar com instituições financeiras com operações no Brasil e captadoras de depósitos à vista (bancos comerciais, bancos múltiplos com carteira comercial e Caixa Econômica Federal). Esta decisão foi amparada por dois fatores:

- a) Expressividade da amostra: estes segmentos representam 80% dos ativos totais do Sistema Financeiro Nacional (SFN) ou 98,3% dos ativos totais, das instituições financeiras bancárias (Figura 3).
- b) Em geral estas instituições possuem um maior número de funcionários, visto que boa parte destas possui mais de uma agência física.

Figura 3: Participação percentual dos diversos segmentos do SFN nos ativos totais do sistema



Fonte: Adaptado de BACEN (2011)

Quanto aos dados coletados, o trabalho utilizou basicamente três fontes:

- Banco Central do Brasil (BCB);
- Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F Bovespa)
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM)

O BCB que contribuiu resumidamente em três frentes. A primeira foi do ponto de vista de regulamentações. Seu sítio eletrônico possui farta quantidade de documentos regulatórios e um bom mecanismo de busca, além de manter publicações de décadas atrás. A segunda foram as IFTs, cruciais para as análises aqui propostas e que no conjunto da amostra, permitiu ao pesquisador obter cerca de 500.000 dados. A terceira frente foram trocas de e-mails com o serviço de atendimento ao cidadão. Por meio destas mensagens, foi possível solicitar dados adicionais que não estavam nas IFTs (como número de funcionários e agências por banco, bancos existentes em um determinado ano, mas que não se fazem presentes nos

dias atuais, dentre outros). Frente esta fundamental à adequação e customização do banco de dados para o propósito desta pesquisa.

A BM&F Bovespa, lista não só os participantes do mercado aberto, dentre as empresas da amostra, mas também as que já participaram e hoje não estão mais listadas, seja por opção ou por extinção da empresa. Foi através da BM&F Bovespa, que foi criada um das variáveis *dummy*<sup>2</sup> do trabalho, que identifica companhias abertas.

A CVM por sua vez, permitiu a obtenção e por vezes a conferência de alguns dados cadastrais das instituições, como CNPJ, conglomerados, composições acionárias (...) que se fizeram necessários para uma maior confiabilidade do banco de dados.

Especificamente, falando em limitações, além do período estudado, o banco de dados se restringe aos dados que estavam disponíveis nas três fontes de coleta supramencionadas e dados oriundos destes. Por exemplo: estão disponíveis nas fontes de coleta o resultado operacional e o ativo total de determinado banco em determinado ano e, a partir destes dados, é possível obter uma a informação do ROA (*return on assets* ou retorno sobre os ativos) através da divisão do resultado operacional pelo ativo total. Não foi possível obter algumas estratificações que poderiam enriquecer o estudo, como por exemplo, a separação do montante pago como remuneração e PPLR aos gestores, daquele pago aos demais funcionários (administrativos e operacionais) de um banco (estratificação por nível hierárquico).

Outro fato que também ilustra a limitação dos dados, é que obteve-se o número de funcionários e agências consolidado para os bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial pertencentes a um conglomerado como um todo, mas não a exata quantidade de funcionários e agências de cada banco-membro. Limitações adicionais, vistas ao longo do desenvolvimento da pesquisa, são mencionadas ao final do trabalho, no momento de apresentar as conclusões.

## **1.6. Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação está estruturada em nove capítulos. Além desta introdução, existem cinco capítulos dedicados ao referencial teórico, que procuram contextualizar o leitor quanto a

---

<sup>2</sup> Também conhecidas como variáveis binárias, indicadoras ou classificatórias, as variáveis *dummy* quantificam aspectos qualitativos de uma amostra, assumindo valores 0 ou 1 (MAGALHÃES E ANDRADE, 2009) de forma a indicar, respectivamente, ausência ou presença de um atributo.

aspectos ligados à teoria da agência (capítulo 2), motivação e remuneração (capítulo 3), planos de participação nos lucros e resultados (capítulo 4), a organização do sistema financeiro nacional (capítulo 5) e indicadores financeiros e demonstrações contábeis bancárias (capítulo 6). No capítulo 7 são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, com a tipologia do estudo, explicações das variáveis e do modo de coleta e tratamento. O capítulo 8 apresenta e discute os resultados obtidos a partir da análise estatística. A última parte da pesquisa (capítulo 9) lista as considerações finais do trabalho, limitações e sugestões para estudos posteriores.

## **2. TEORIA DA AGÊNCIA**

### **2.1. Breve apresentação**

O primeiro assunto abordado pelo referencial teórico desta pesquisa envolve justamente o conflito existente entre funcionários e os donos do capital. Conforme brevemente apresentado no capítulo introdutório, os interesses de bancos e colaboradores possuem natureza divergente e por isso é necessário a apresentação da Teoria da Agência.

A Teoria da Agência busca explicar a relação entre um “contratante” (chamado de principal) e um “contratado” (chamado de agente). O principal remunera o agente para que este gerencie seus recursos (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999). Além da remuneração, o principal provê autoridade de tomada de decisão ao agente (JENSEN; MECKLING, 1976). Jensen e Meckling (1976) destacam que essa relação busca a princípio um aumento de eficiência, pois o principal pode não dispor de recursos como tempo, competência técnica ou vantagens competitivas e por isso contrata o agente. No entanto, os interesses do principal e do agente são conflitantes, fazendo-os possuírem diferentes metas e atitudes com relação ao risco (EISENHARDT, 1989), sendo quase impossível assegurar que o agente tome a melhor decisão do ponto de vista do principal (JENSEN; MECKLING, 1976).

Dada a “impossibilidade” supra mencionada, Jensen e Meckling (1976) defendem que ao principal destina-se o maior lucro possível e não mais o lucro máximo. *“Se ambas as partes do relacionamento são maximizadores de utilidade, existe boa razão para acreditar que o agente não agirá sempre pelos melhores interesses do principal”* (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 308).

Essa divergência de interesses, leva ao surgimento dos custos de agência, que serão melhor detalhados no item seguinte (2.2). A origem dos conflitos de interesses foram inicialmente tratados por Smith (1776 *apud* JENSEN e MECKLING, 1976) na obra “A Riqueza das Nações”. No entanto foi o trabalho de Jensen e Meckling (1976) que motivou um maior desenvolvimento dos estudos sobre os custos de agência (KAYO; FAMÁ, 1997).

## 2.2. Custos de Agência

Os conflitos de agência geram necessidade de ações que permitam sua prevenção, administração e resolução. Estes mecanismos implicam em custos que, de acordo com Jensen e Meckling (1976) estão presentes em toda organização (empresas, universidades, órgãos públicos, sindicatos, órgãos públicos...) e podem ser definidos como a soma de:

### a. Custos de monitoramento

Para avaliar, acompanhar e restringir o comportamento dos gestores (agentes), o principal gasta com relatórios, controles, departamentos de controladoria, auditores externos, sistemas de informações e outros.

### b. Custos de vínculo com o agente

É comum o oferecimento de bônus, ações, planos de incentivo ou opções de compra aos gestores para que estes defendam com maior empenho o interesse dos acionistas.

### c. Perda residual

Constitui as perdas de oportunidade geradas pelas divergências de comportamentos (e pontos de vista) entre o agente e o principal. De difícil mensuração, este tipo de despesa ocorre sempre que o agente toma decisões que não maximizem a utilidade ao principal.

É possível enumerar outros custos de monitoramento, independente se encaixam ou não nas três categorias propostas por Jensen e Meckling (1976). Nossa, Kassai e Kassai (2000) citam os custos com seguros, nos quais uma empresa é contratada para reembolsar possíveis perdas provenientes de oportunismo dos agentes, criando mecanismo de proteção contra danos causados por atos desonestos. O custo com exigências e limitações de credores ao principal, pela concessão de um empréstimo, e o custo com mordomias que a alta administração oferta a si mesmo, são outros exemplos.

### 2.3. Conflitos de agência e conexões com a dissertação

Os conflitos de agência existem em todos os níveis da organização (JENSEN; MECKLING, 1976). Exemplos de outros planos são citados por Martinez (1998), como as relações entre debenturistas e gerentes, credores e gerentes, clientes e gerentes, acionistas e auditores externos, gerentes e empregados, gerentes e fornecedores e comunidade e gerentes. Isso leva à conclusão que quanto maior for a estrutura da organização e suas interfaces com *stakeholders*, mais definida for a separação de propriedade e controle e mais pulverizado for o domínio do capital da firma, maiores serão as divergências de interesse (JENSEN; MECKLING, 1976).

De acordo com Byrd, Parrino e Pritsch (1998) os acionistas veem a organização como um veículo de investimento por meio do qual será possível maximizar seu capital. Os gestores, por sua vez, veem a empresa como fonte de salário, benefícios, autoestima e meio de criar valor de seu próprio capital humano. Estes mesmos autores ainda enumeram os principais problemas de agenciamento:

#### a. Esforço

O problema de (falta de) esforço é mais comum quando a relação de trabalho é pautada por remuneração fixa, acomodando o funcionário de fazendo com que ele atenda primeiro aos seus interesses pessoais.

#### b. Horizonte

O tempo de permanência do administrador em uma empresa é naturalmente menor que do proprietário da empresa e, menos ainda que da família no controle acionário (que pode se estender por gerações). Esses diferentes horizontes temporais, contribuem para que os administradores optem por ações de curto prazo.

#### c. Preferência de risco

Enquanto a riqueza dos acionistas pode estar distribuída em uma série de investimentos, a maior parte da riqueza dos administradores está vinculada à empresa para a qual eles trabalham. A falência da firma representaria a interrupção da fonte de recurso destes últimos, afetando inclusive sua reputação. Por outro lado, um grande

salto de sucesso da firma, não seria compartilhado na forma de bônus, status ou mordomias com os administradores na mesma proporção. Isso faz com que os gestores muitas vezes optem por investimentos de menor retorno, porém menor risco.

No caso da relação credores – investidores, Jensen e Meckling (1976) destacam o contrário: os investidores tendem a escolher investimentos mais arriscados na intenção de obter melhores retornos, porém se a escolha não vingar, os credores é que assumiriam a maior parte dos custos.

#### d. Utilização dos ativos

Os administradores podem utilizar os ativos de maneira inadequada. Segundo Stulz (1990), administradores de empresas maduras, com baixas taxas de crescimento, podem investir em projetos com baixas taxas de retorno, pois o crescimento da estrutura da empresa poderia vir acompanhado de um aumento de status e mordomias.

A redução do fluxo de caixa livre (disponível) constitui uma boa alternativa. Jensen (1986) defende a hipótese de controle, em que tal redução provoca uma queda nos custos de agência.

A assimetria de informações é destacada no trabalho de Kimura, Lintz e Suen (1998) e Martinez (1998) como sendo uma das origens dos custos de agência. A informação oculta pode fazer com que o acionista seja incapaz de identificar se as ações do agente são ótimas.

O próximo capítulo aborda a questão de remuneração e motivação e pode ser visto como uma extensão deste. Para Byrd, Parrino e Pritsch (1998) a qualidade das decisões dos agentes depende não só de suas habilidades, mas também dos incentivos que lhes são oferecidos. Os funcionários das instituições bancárias devem ser motivados e remunerados de tal forma que trabalhem para maximizar o interesse dos acionistas e surpreendam os clientes (capítulo 1). Uma das formas de incentivo amplamente usada pelos bancos são os planos de participação nos lucros e/ou resultados, em que dado sua importância e sendo um dos focos deste trabalho, também ganha um capítulo a parte (capítulo 4).

A minimização dos conflitos de agência deve ser vista pelas companhias como uma grande fonte de lucro a ser trabalhada, pois possibilita o alcance de resultados mais aderentes às expectativas de utilidades dos acionistas e, no mínimo pode gerar economia com os custos gerados por estas disputas internas.



### 3. MOTIVAÇÃO E REMUNERAÇÃO

#### 3.1. Motivação

A motivação envolve em sua definição fatores que agindo entre si, determinam a conduta de um indivíduo (FERREIRA, 1986) ou “*interesse ou orientação de uma pessoa agir de certo modo*” (ATKINSON *et al.*, 2000, p. 713) e não deve ser vista como um produto acabado, até por isso, melhor utilizar a expressão ‘processos motivacionais’ (VERGARA, 2011). Sua natureza intrínseca tem raízes em estudos da psicologia<sup>3</sup> (CASADO, 2002) e tem sido amplamente debatida pelos autores corporativos de remuneração e gestão de pessoas, encontrando no salário não um fator motivador, mas uma importante base de tais fatores no trabalho (PONTES, 2008).

Esta natureza intrínseca implica em pleonismo ou redundância o termo ‘automotivação’ (VERGARA, 2011). “*Por tratar-se de impulso ou necessidade, é óbvio que é originada basicamente no interior dos indivíduos*” (CASADO, 2000, p. 248). Desta forma “*a fala comum ‘você tem que motivar seus empregados!’ perde seu uso prático, pois sugere algo impossível de realizar*” (CASADO, 2000, p. 248).

A evolução histórica do conceito motivação, enquanto uma preocupação dos gestores é relativamente recente. Steers e Porter (1975) retratam que a motivação antes da Revolução Industrial, era vinculada ao medo de punição. Com a chegada desta, o distanciamento entre patrões e empregados, fez surgir uma supervisão distante e impessoal que exigia cada vez mais eficiência da força trabalhadora. Casado (2002) destaca três modelos nesta revisão histórica: o tradicional, o das relações humanas e o dos recursos humanos.

O modelo tradicional faz uso da *administração científica* como filosofia de gestão, no qual o supervisor passa a ter a responsabilidade pelo bom ou mau desempenho do funcionário e o trabalhador é visto de forma simplista e sem ambições. Este modelo defende que o trabalho deve ser simples, repetitivo e de fácil controle. É altamente criticado em virtude dos problemas com a simplificação do ser humano, sendo substituído pelo modelo das relações humanas, no fim da década de 1920 (CASADO, 2002).

O segundo modelo (das Relações Humanas) passou a considerar o homem como um todo, atentando para suas necessidades, fazendo os trabalhadores se sentirem importantes

---

<sup>3</sup> A bibliografia de Tânia Casado, utilizada neste trabalho, cita trabalhos de vários estudiosos apoiados no ramo da psicologia, como: Piéron (1964), Archer (1997) e Hall e Lindzey (1984).

e abrindo a eles canais de comunicação. Surgiram sistemas de incentivos (aspecto da remuneração). Destacada a percepção social da natureza humana (CASADO, 2002).

O terceiro modelo foi no qual se basearam as principais teorias desenvolvidas sobre motivação. O modelo dos recursos humanos é mais abrangente, pois inter-relaciona diferentes fatores motivacionais. Também é customizado, à medida que prega que cada ser humano possui distintos modos de se satisfazer e contribuir com a organização. Sua estratégia gerencial no processo motivacional é compreender as peculiaridades dos liderados no tocante à motivação e fazer a convergência entre esses objetivos individuais com aqueles organizacionais. Parceria é palavra-chave neste modelo. Ao invés de manipular interesses, o gestor constrói alianças de confiança (CASADO, 2002).

Conforme Atkinson *et al* (2000) as recompensas objetivam vincular os interesses individuais (funcionários) com os da empresa. Para os autores, a tarefa é bastante árdua, pois envolve a escolha de indicadores corretos e mensuráveis, que devem ser baseados nos insumos e não nos produtos finais e a aplicação em grupos pode desmotivar contribuições individuais. Também corroboram com o modelo dos recursos humanos, destacando que como o conceito de motivação é individual, é um erro pensar que uma mesma recompensa mobilizará todos os sujeitos de forma semelhante.

A importância do tema motivação leva a estudos sobre o comportamento humano e a formulação de teorias. Essa relevância é destacada por Atinkson *et al* (2000, p. 714):

Na maioria das empresas, o pagamento é mais do que, simplesmente, é exigido para impedir um funcionário deixar a empresa. O pagamento é parte de um pacote complexo de fatores que motivam as pessoas a trabalharem com interesse de melhorar a empresa. Então, as empresas devem considerar os assuntos de pagamento dentro de um contexto maior de motivação.

Esses estudos são complementares, em que autores como Atkinson *et al* (2000), Casado (2002) e Vergara (2011) destacam algumas destas iniciativas. Como breve tentativa de enriquecer o presente trabalho, são a seguir resumidos sete destas pesquisas.

### 3.2. Teorias motivacionais

A teoria da **Hierarquia das Necessidades** foi proposta por Abraham Maslow. Para Maslow o ser humano é um animal que necessita satisfazer seus desejos e, à medida que os realizam, surgem novos e mais complexos, perfazendo um ciclo constante e infinito (MASLOW, 1954). Ele hierarquizou as necessidades humanas em cinco frentes sequenciais: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de auto-realização. Vergara (2011, p. 44) destaca, como crítica recorrente ao modelo citado, a não consideração que as necessidades variam de “*cultura para cultura e de pessoa para pessoa*”.

Outra teoria é a dos **Dois Fatores Motivacionais de Herzberg** (1959) em que defende que dois grupos de fatores afetam o comportamento: os higiênicos e os de satisfação ou motivacionais. Os fatores higiênicos relacionam-se ao contexto da tarefa (ATINKSON *et al*, 2000) e localizam-se no ambiente de trabalho, sendo portanto extrínsecos (VERGARA, 2011). Quando presentes deixam de causar insatisfação, porém não garantem a satisfação. Os fatores de satisfação (ou motivacionais) relacionam-se ao conteúdo da tarefa (ATINKSON *et al*, 2000) e “*dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento*” (VERGARA, 2011, p. 45). Quando presentes causam satisfação, porém, se ausentes não causam insatisfação. Faz-se analogia a uma casa, em que se comparam os fatores higiênicos com a fundação: essencial para a construção da casa, mas por si só não oferece abrigo ou conforto.

A **Teoria da Determinação de Metas** de Edwin Locke defende, como principal fator de motivação do trabalhador, a definição de objetivos claros e metas bem definidas (CASADO, 2002). O *feedback* adequado e a existência de “*metas com razoável grau de dificuldade e definidas com a participação dos empregados produzem melhor resultados*” (CASADO, 2002, p. 255).

Exemplo mais contemporâneo é o da **Teoria da Equidade**, em que a comparação da entrega individual (esforço) com a recompensa (pagamento), entre pessoas causaria o sentimento de equidade ou injustiça (CASADO, 2002; VERGARA, 2011). Por isso, também é chamada de teoria da comparação social.

Algumas teorias relacionam motivação com outros conceitos. A **Teoria de Geertz** faz diferenciação entre motivação e disposição (GEERTZ, 1978) atribuindo à primeira um caráter mais duradouro e resultados mais efetivos. Cecília Bergamini (1983) por sua vez, foca nas

diferenças entre o conceito e condicionamento, atribuindo o aspecto intrínseco à motivação e extrínseco ao condicionamento.

Uma importante abordagem é a **teoria das expectativas de Vroom** (VROOM, 1964). Esse modelo relaciona habilidades e conhecimentos do funcionário, com sistema de mensuração e recompensa propiciado pela empresa e valores pessoais do indivíduo. Outra forma de explicar o sistema é relacionar a motivação a três fatores: expectativa (relação que os funcionários acreditam existir entre o que eles fazem e o resultado do desempenho mensurado), instrumentalidade (relação que os funcionários acreditam que exista entre os resultados do desempenho mensurado e a recompensa que eles recebem) e valência (valor que os funcionários atribuem às recompensas). É uma teoria voltada especificamente para o ambiente de trabalho (CASADO, 2002).

Essas teorias devem ser vistas como complementares e se relacionam com o conteúdo desta pesquisa em diferentes aspectos. A teoria de Maslow, por exemplo, pode ser considerada mais generalista, pois o aspecto financeiro do pagamento de participação nos lucros de um banco, pode ser considerado por alguns funcionários, dentro da esfera da segurança, e para outros como auto-estima. As ideias de Herzberg aproximam muito do que pregam os planos de participação, pois eles requerem metas claras, bem definidas e uma grande transparência na apuração contábil, conforme será visto no próximo capítulo. A Teoria da Equidade contribuiria com a necessidade de se atentar à relação que deve existir entre entrega e recompensa.

Locke e Vroom, já se distanciam um pouco da forma de motivação que a distribuição de lucros proporciona. O primeiro (Locke) por pregar que a verdadeira fonte de motivação é intrínseca e não pode ser obtida com um incentivo exógeno, financeiro. As formas com que os planos de participação são montados e negociados atualmente no Brasil, o que será melhor detalhado no capítulo seguinte, ainda estão bem aquém da análise aprofundada pregada por Vroom, que envolve a expectativa, a instrumentalidade e a valência.

### **3.3. Planos de recompensa**

A Figura 4 parte do princípio de um plano de recompensas que mensure desempenho em fatores que o funcionário valoriza, mas ao mesmo tempo, tais fatores levam a empresa ao alcance de seus objetivos. O vínculo entre o funcionário e a empresa são os resultados, daí a

extrema importância de um bom sistema de mensuração e da correta definição do que medir. Desta forma, o eixo vertical, representa a perspectiva da empresa, relacionando os objetivos dela com os resultados criados pelos funcionários, visando atingir os resultados por ela valorizados. Enquanto que o eixo horizontal reflete a perspectiva dos funcionários, vinculando seus esforços, resultados obtidos e recompensas desejadas.

Conforme já visto, as recompensas podem ser classificadas como intrínsecas ou extrínsecas. As primeiras vêm de dentro do indivíduo e têm relação com a natureza da empresa e ao desenho da tarefa, ou seja, o quanto o funcionário é motivado e cresce com a tarefa por ele executada. As extrínsecas baseiam-se no desempenho e são fornecidas pela empresa como reconhecimento pela boa execução de uma tarefa, podendo ser representadas por viagens, gratificações em dinheiro, gratificações em ações e até mesmo placas comemorativas ou reconhecimentos em público (ATKINSON *et al*, 2000, p. 719).

Figura 4: Ligando objetivos individuais aos organizacionais



Fonte: Atkinson et al, 2000, p. 718

Dada a importância do sistema de mensuração de desempenho, Atkinson *et al* (2000) elencam 6 características fundamentais ao mesmo, que eles chamam de “atributos-meta”:

- (1) O sistema de mensuração de desempenho deve ser claro, de forma que os funcionários entendam suas tarefas e como serão medidos.
- (2) A composição de mensurações escolhida deve garantir mensurações baseadas em insumos (e não em produtos), sempre que estes últimos fugirem ao controle dos funcionários.

- (3) Elementos de desempenho devem refletir os fatores críticos de sucesso para a empresa.
- (4) Os padrões de desempenho esperados devem ser aceitos, como factíveis, pelos funcionários.
- (5) O sistema de mensuração de desempenho deve ser sistemático e preciso.
- (6) Recompensar o desempenho em grupo

Destacam ainda que tais sistemas funcionam melhor em empresas que promovem o encorajamento de funcionários na tomada de decisões (autonomia) e que, devem focar em resultados da empresa que o funcionário influencia ou afeta.

Visto que as práticas de planos de incentivos financeiros podem ser utilizadas pelas empresas, a investigação da relação entre desempenho organizacional e montante de recompensa pago aos funcionários é relevante. Atkinson *et al* (2000) reconhecem que a maioria das empresas ignora o papel da motivação intrínseca, sem envolvimento de incentivos, aceitando a ideia de que apenas recompensas financeiras motivam os funcionários. Ao mesmo tempo, justificam que as recompensas extrínsecas financeiras, como fazem uso da Contabilidade Gerencial, possuem menor subjetividade para ser apuradas.

Como mencionado anteriormente, o objetivo deste trabalho é relacionar formas de recompensa financeira (participação nos lucros e resultados) com o desempenho da empresa (rentabilidade). A motivação intrínseca, portanto não será o alvo. O próximo subtópico servirá para ilustrar a contraposição de ideias existentes entre os fatores intrínsecos e extrínsecos da motivação, de forma a destacar dois autores (DEMING, 1990; KOHN, 1993; 1998) que discordam da assertividade dos planos de recompensa.

### **3.4. Críticas aos planos de recompensa**

Alfie Kohn escreveu um clássico, traduzido para o português como: *“Punidos pela Recompensa”*, em que traz um apanhado de vários autores contrários à adoção dos planos de recompensa. Esta obra faz duras críticas ao behaviorismo popular, que tem como cerne o “faça isso e obterá aquilo”. Kohn (1998) resgata alguns conceitos teóricos, critica a corrente behaviorista, dedica quatro capítulos exclusivos para demonstrar o fracasso das

recompensas (em especial as extrínsecas e financeiras) e depois examina o efeito das recompensas (inclusive propondo novas formas alternativas) em três grupos distintos: desempenho dos empregados, aprendizagem dos alunos e comportamento das crianças. Para Kohn (1993; 1998) a estratégia de recompensas (e punições) é ineficaz a longo prazo. O autor recorre a uma centena de estudos que comprovam que as pessoas desenvolvem um trabalho de qualidade inferior quando seduzidas por dinheiro, prêmios e outros incentivos, chegando ao ponto de repreender até os elogios, de forma a compará-los com uma forma de suborno verbal (KOHN, 1998).

Kohn reconhece a ampla utilização dos planos, afirmando que “*a ausência de fundamento empírico, [...] quase não impede ninguém de adotar incentivos*” (KOHN, 1998, p. 134), no entanto, é taxativo em convencer da falta de perenidade dos resultados. Ele critica estudos que relacionam desempenho organizacional com existência de planos de incentivos, afirmando que tais estudos sempre são baseados em prazos curtos e por isso não comprovam que a prática se sustenta no longo prazo.

Para o autor, ficar atribuindo o fracasso de um plano a algum detalhe de implementação, é um engodo. “*Tentar um novo plano de bônus [ou] qualquer outra recompensa [...], é quase tão sensato quanto tratar cirrose do fígado trocando-se vodca por gim.*” (KOHN, 1998, p. 137). Ainda vai além: enumera 14 razões que justificam o porquê de tais incentivos não funcionarem.

Segundo Deming (1990) as tarefas mais afetadas pelas recompensas são aquelas que requerem criatividade. O autor critica duramente a prática de incentivos:

Padrões de trabalho, pagamento de incentivos, e trabalho pago por peça são manifestações da incapacidade de compreender e de proporcionar uma chefia apropriada. A perda deve ser imensa. Bonificações por desempenho extraordinário saem pela culatra e se perdem novazio. (DEMING, 1990, p.54)

Neste diálogo teórico, Kohn (1998) enriquece lembrando que muitas vezes os trabalhadores são considerados responsáveis por fatores sistêmicos fora de seu controle.

### **3.5. Remuneração variável**

Dentre os objetivos da remuneração variável, Wood Jr e Picarelli Filho (2004) destacam o alinhamento de esforços para aumentar o desempenho operacional. Deste

objetivo, nascem outros que envolvem o vínculo entre recompensa e desempenho, a partilha de resultados satisfatórios e insatisfatórios, a transformação de custos fixos em variáveis e o comprometimento das áreas da empresa, de forma a despertar nos funcionários uma visão holística e a consciência de interdependência de processos e setores.

O Quadro 1, proposto por Wood Jr e Picarelli Filho (2004), mostra as vantagens e fatores condicionantes da remuneração variável.

Quadro 1: Vantagens e fatores condicionantes da remuneração variável

Vantagens	Fatores Condicionantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforça cultura participativa e trabalho em grupo;</li> <li>• Melhora coordenação do trabalho;</li> <li>• Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas;</li> <li>• Leva a uma ênfase na melhoria da qualidade e redução de custos;</li> <li>• Incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão;</li> <li>• Reduz resistência a mudanças;</li> <li>• Aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturas organizacionais pequenas (células, mini-fábricas etc.) para que o vínculo entre ação e resultado seja claro;</li> <li>• Sistemas de medição simples, transparentes e eficazes;</li> <li>• Atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo;</li> <li>• Grupos maduros e capacitados;</li> <li>• Objetivos factíveis;</li> <li>• Cultura e sistemas que permitam aos funcionários participar da gestão.</li> </ul>

Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 103).

A remuneração variável é apenas um dos componentes de um sistema estratégico de remuneração. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) o equilíbrio entre diversas formas de remuneração compõe este sistema. A crescente necessidade de aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários faz com que gestores de RH e especialistas se desdobrem para selecionarem a correta combinação para cada cargo / funcionário. A Figura 5 e a Figura 6 mostram os componentes e o perfil de um sistema de remuneração estratégica.



Figura 5: Componentes de um sistema de Remuneração Estratégica



Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004, p. 40

Figura 6: Perfil de um sistema de Remuneração Estratégica



Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004, p. 41

Autores costumam dividir os planos de recompensa financeira ou planos de remuneração por desempenho entre aqueles de remuneração variável, que fazem uso da contabilidade gerencial e os de participação acionária, que se baseiam no preço das ações no mercado (XAVIER, SILVA, NAKAHARA, 1999; ATKINSON *et al*, 2000; WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 2004).

O Quadro 2 sintetiza os tipos de remuneração por desempenho, mostrando os respectivos nomes utilizados, definições e características. As quatro opções listadas, embora diferentes nas características, guardam certa coincidência, o que pode ser melhor compreendido após a leitura do quadro.

Quadro 2: Tipos de planos de remuneração por desempenho.

	Também conhecido como:	Definição:	Principais Características:
GRATIFICAÇÕES EM DINHEIRO	<i>Cash Bonus</i> ; Recompensa acumulada; Pagamento pelo desempenho; Pagamento por mérito.	Pagamento em dinheiro com base em alguma medida de desempenho.	Faz uso da contabilidade gerencial; Não torna parte do pagamento básico do funcionário nos anos subsequentes; Pode ser fixo ou proporcional em nível de desempenho relativo à meta; Pode ser individual ou grupal;
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS	<i>Profit sharing</i>	Gratificação extra em dinheiro que reflete o lucro reportado da empresa ou unidade dela.	Faz uso da contabilidade gerencial; Foca no curto prazo; Possui os seguintes componentes básicos: porção do lucro que será compartilhada, fórmula da partilha, funcionários elegíveis, fórmula da participação de cada funcionário; Requer grande transparência na apuração do lucro.
PARTICIPAÇÃO NOS GANHOS	<i>Gainsharing</i> ; Participação nos resultados.	Sistema de distribuição de gratificações em dinheiro, no qual o montante disponível à distribuição é função de desempenho relativa a algum objetivo (normalmente, a diferença entre o nível real e o nível-meta do custo da mão-de-obra) que reflete a melhoria da produtividade e da lucratividade.	Faz uso da contabilidade gerencial; Incentivo grupal (distinto do pagamento de gratificação em dinheiro, que é individual); Provém da distribuição de ganhos financeiros do desempenho organizacional; Aplica-se a um grupo de funcionários; Promove a participação na tomada de decisões.
OPÇÕES SOBRE AÇÕES	<i>Stock option</i> ; Participação acionária.	É o direito de comprar a ação de uma empresa a um preço especificado, chamado preço da opção. As ações podem ser negociadas (vendidas) após um período de carência.	Baseia-se no preço das ações no mercado; Foca no longo prazo; Pode não incentivar o crescimento da empresa visto que aumentos nos preços de ações podem ser resultantes de tendências de mercado e não necessariamente desempenho de funcionários da empresa.

**Fonte:** Adaptado de Atkinson *et al*, 2000 (2000, p. 731 – 733); Krauter, Basso e Kimura (2003, p. 2 – 4); Bohlander e Snell (2009); Basso e Krauter (2003).

Esta dissertação concentra seu escopo na remuneração por desempenho, tipo variável, mais especificamente planos de participação nos lucros e planos de participação nos resultados, pois esses planos possuem uma conta específica nas IFTs (Informativos Financeiros Trimestrais) disponíveis no site do Banco Central do Brasil (BACEN), permitindo uma análise sistemática e independente.

No Brasil, a Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000 aborda os planos de participação nos lucros ou resultados das empresas. Essa legislação e seu histórico serão comentados em um tópico específico. A menção no momento é apenas para enfatizar o foco que do presente trabalho nos PPLR. Os outros motivos desta escolha, já foram mencionados no Capítulo 1, item “justificativa da pesquisa”.

#### **4. PLANOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS (PPLR)**

Os planos de participação nos lucros e resultados podem ter duas motivações básicas, porém não necessariamente excludentes: expressão de um direito dos trabalhadores e/ou instrumento de gestão (MARINAKIS, 1997). Se por um lado pretende-se cumprir uma lei que embora existente, não impõe sanções às organizações que não fazem uso destes planos (caso brasileiro), por outro podem ser utilizados como instrumento motivador e de alavancagem de resultados. A segunda motivação, no entanto, deve vir seguida de um prévio preparo e uma grande transparência nos processos, conforme destaca Marinakis (1997, p. 58): *“A introdução de programas de participação nos lucros e/ou resultados certamente requer relações de trabalho maduras, uma vez que envolvem (...) intercâmbio de informação e confiança.”*

O mesmo autor alerta sobre a proporção com que tal benefício deve vir na renda do trabalhador. Marinakis (1997) enfatiza que participação não é salário. Quando utilizado como parte expressiva da remuneração, pode levar a empresa a perder competitividade de retenção de talentos em épocas de crise. Outro alerta é a consideração dos conflitos de agência, para que funcionários não atuem contra a empresa. Por fim, a necessidade de bons sistemas contábeis, que permitirão o detalhamento necessário e transparência na mensuração e apresentação dos resultados obtidos.

##### **4.1. Planos de Participação nos Resultados (PPR)**

###### **4.1.1. PPR – Histórico**

Em 1930 o líder trabalhista Joe Scanlon sugeriu a formação de times para receberem e analisarem sugestões de melhoria nos processos produtivos (MASTERNAK, 2008). Essa, segundo Masternak (2008), foi a origem dos planos de participação de resultados. Em meados da década de 1990, o Gerenciamento da Qualidade Total (GQT) levou a um interesse ainda maior nos planos de participação de resultados. Tal interesse foi reforçado anos mais tarde pela onda de programas Six Sigma. Todas essas ferramentas possuem um ponto comum: o de constituírem tentativas de envolver a força de trabalho e extrair dela um comprometimento, o que já havia sido proposto por Scanlon. Masternak (2008, p. 286, tradução nossa) enfatiza ainda a necessidade de conhecer o funcionário para envolvê-lo, retornando aos conceitos de motivação expostos no início deste capítulo:

Infelizmente muitas empresas hoje em dia [...] focam no lado do bônus ou incentivo dos planos de participação nos resultados, e podem não ter a compreensão e a valorização das origens culturais e de envolvimento de funcionários, empregados no conceito. Elas acreditam que um sistema de bônus sem o envolvimento dos trabalhadores, de alguma forma, milagrosamente levarão a um resultado positivo.<sup>4</sup>

No passado, se destacaram três planos de participação nos resultados, distintos: Scanlon, Rucker e Improshare, os quais serão descritos nos próximos parágrafos, baseando-se nos apontamentos de Welbourne e Gomez-Mejia (1995), Atkinson *et al* (2000), Basso e Krauter (2003) e Bohlander e Snell (2009).

O **Plano Scanlon** é o mais popular dos três. Foi desenvolvido em 1930 por Joseph Scanlon, e tem como principal característica o envolvimento dos funcionários em fornecer sugestões para melhorar os processos operacionais e com isso, incrementar a produtividade. A gestão participativa é o aspecto mais significativo do plano. A fórmula de cálculo, por ser extremamente simples, é outro ponto de destaque. Os ganhos são mensurados pelo coeficiente entre os custos da folha de pagamento e o valor da produção dos bens ou serviços (**Equação 1**), de forma que o montante a ser distribuído é resultante de qualquer incremento da produção ou redução dos custos, de forma a diminuir este índice (**Equação 2**). Parte dos ganhos fica com os empregados e parte com a empresa. Aqui assumiremos a proporção 75/25 (vide exemplo da Tabela 1).

**Equação 1:** Fórmula Plano Scanlon – Índice-base

$$\text{Índice base} = \frac{\text{Custos da folha de pagamento}}{\text{Valor da produção dos bens ou serviços}} \quad (1)$$

**Equação 2:** Fórmula Plano Scanlon - Montante a ser distribuído

$$\text{Montante a ser distribuído} = (VrProd \times IB) - FP \quad (2)$$

Em que: VrProd é o valor da produção no período (em \$)

IB é o índice-base (calculado na Equação 1)

FP é o valor dos custos da folha de pagamento no mesmo período.

---

<sup>4</sup> Texto original: Unfortunately many of today's companies that study gainsharing see the concept as an incentive, thinking that if you put a carrot in front of people, you will put "fire in their belly." These organizations focus on the bonus or incentive side of gainsharing, and may lack the understanding and appreciation of the cultural and employee involvement origins of the concept. They believe that a bonus system lacking employee involvement will somehow miraculously lead to a positive result.

Como exemplo, suponha-se que uma empresa possui produção média histórica de \$ 100.000 e custos com folha de \$ 25.000. Utilizando estes dados na **Equação 1**, chega-se ao índice-base de 0,25 ( $\$ 25.000 / \$ 100.000$ ).

Tabela 1: Simulação do funcionamento do Plano Scanlon

Meses	Produção (\$)	Folha (\$)	Montante a ser distribuído (\$)
Jan	100.000	25.000	$(100.000 \times 0,25) - 25.000 = -$
Fev	120.000	25.000	$(120.000 \times 0,25) - 25.000 = 5.000$
Mar	120.000	28.000	$(120.000 \times 0,25) - 28.000 = 2.000$
Abr	90.000	28.000	$(90.000 \times 0,25) - 28.000 = (5.500)$
Mai	140.000	28.000	$(140.000 \times 0,25) - 28.000 = 7.000$
Jun	140.000	27.000	$(140.000 \times 0,25) - 27.000 = 8.000$
Jul	140.000	27.000	$(140.000 \times 0,25) - 27.000 = 8.000$
Ago	150.000	30.000	$(150.000 \times 0,25) - 30.000 = 7.500$
Set	150.000	30.000	$(150.000 \times 0,25) - 30.000 = 7.500$
Out	160.000	30.000	$(160.000 \times 0,25) - 30.000 = 10.000$
Nov	120.000	30.000	$(120.000 \times 0,25) - 30.000 = -$
Dez	110.000	30.000	$(110.000 \times 0,25) - 30.000 = (2.500)$
<b>Total</b>			<b>47.000</b>

Forma de distribuição	
25% - Empresa	11.750
75% - Empregados	35.250

Fonte: Autor

Nota-se que mês a mês a produção e o custo com a folha são comparados com o índice-base, podendo resultar em incremento ou redução da verba a ser distribuída. Ao final do ano obtém-se a apuração consolidada. Importante frisar, que a distribuição dos ganhos, não será anualmente. Em planos de participação nos ganhos ou resultados, a frequência desta distribuição é menor, podendo ser até mensal, objetivando fornecer um *feedback* rápido e constante, o que reforça os comportamentos desejados. Como existe a chance de redução da verba em determinados meses, pode-se optar por constituir uma reserva com um percentual do valor a ser distribuído (exemplo 25%). O restante seria distribuído na proporção já mencionada. Ao final do ano as sobras da reserva seriam divididas entre funcionários e a

empresa, na mesma proporção e, caso não houvessem sobras, a empresa assumiria o prejuízo de forma a iniciar um novo ano-fiscal do zero.

O **Plano Rucker** tem grandes semelhanças com o Scanlon. Normalmente inclui apenas trabalhadores da produção e possui uma estrutura participativa menos elaborada, embora também faça uso da estrutura de comitês. Foi desenvolvido em 1933 por Allan Rucher, um consultor. Este plano, paga um bônus quando atinge-se um valor adicionado à produção. “A *produtividade é a razão entre folha de pagamento com encargos e o valor adicionado de produção*” (BASSO e KRAUTER, 2003, p. 162). O valor adicionado de produção é o valor das vendas menos o custo de materiais e serviços adquiridos fora da empresa. Uma melhoria, em comparação com o Scanlon, é que o Plano Rucker, minimiza fatores de incremento de vendas ou custos que não estão sob o controle dos funcionários, ou seja, que independem da eficiência da produção, como inflação e fatores de mercado.

### **Equação 3:** Fórmula Plano Rucker – Índice-base

$$\text{Padrão de Rucker} = \frac{\text{Custos da folha de pagamento}}{\text{Valor Adicionado}} \quad (3)$$

Em que: Valor Adicionado = Vendas – Matérias Primas

A Tabela 2 ilustrará a Equação 3. Como se pode observar, foi considerada uma relação inicial entre custos da folha e valor adicionado (situação projetada) e, em seguida, comparado este índice com a situação realizada. Essa simulação manteve a mesma proporção na distribuição dos ganhos para empregados e empresa (75/25) do exemplo anterior. Um funcionário individual receberá um prêmio proporcional ao seu salário.

Tabela 2: Simulação do funcionamento do Plano Rucker

<b>Situação Projetada</b>		
Valor médio da folha de pagamento	(1)	25.000
Valor adicionado de produção (VAP)	(2)	50.000
Padrão de Rucker atual	(3) = (1) / (2)	50%
<b>Situação Real</b>		
Valor da folha de pagamento	(4)	25.000
Valor adicionado de produção (VAP)	(5)	60.000
Ganho VAP	(6) = (5) - (2)	10.000

Forma de distribuição	
25% - Empresa	2.500
75% - Empregados	7.500

Fonte: Autor

A Figura 7 adaptada de um material feito pelo governo de Cingapura, ilustra a criação e distribuição de valor adicionado pelo plano Rucker.

Figura 7: Criação de distribuição do valor adicionado (plano Rucker)



Fonte: adaptado de Spring (2011)

O terceiro plano é o **Imposhare** ou plano de participação na melhoria da produtividade (*improved productivity through sharing*). Foi desenvolvido em 1973, pelo engenheiro industrial Mitchell Fein. Trata-se de um programa de incentivo, em que a bonificação em dinheiro paga, é função de economias obtidas com a mão-de-obra direta na fabricação de um produto ou prestação de um serviço.

Um estudo de tempos e movimentos determina as horas-padrão para fabricar determinado produto. Quando os empregados conseguem empregar menos horas, que as inicialmente definidas como padrão, obtêm-se um ganho de produtividade e com isso uma bonificação. A economia ocorrida com relação ao custo de mão-de-obra é dividida igualmente entre a empresa e os empregados. O objetivo do plano é justamente produzir cada vez mais com menos horas de trabalho. Duas observações são importantes para o cálculo do bônus:



somente são computados produtos com qualidade aceitável e alterações tecnológicas ou fabris implementadas, e que podem modificar o tempo-padrão.

Uma simulação de cálculo utilizando o *Imposhare* pode ser vista na Tabela 3, na qual primeiro calcula-se o tempo padrão e depois se apura a produtividade encontrada, de forma a determinar se existirá bônus e o valor do mesmo. O valor de ganho, que coube aos funcionários, representará um bônus de 8,3% sob o seu salário hora (440hs / 5.280hs).

Tabela 3: Simulação do funcionamento do Plano Imposhare

1. Cálculo do tempo-padrão (na época do estudo de tempos e movimentos)		
Número de empregados	(1)	100
Hs semanais trabalhadas (por empregado)	(2)	44
Produção semanal média	(3)	550 unid.
Horas-padrão por unidade	(4) = ((1) x (2)) / (3) 8	
2. Situação real (situação apurada em determinado mês)		
Produção semanal atual	(5)	770 unid.
Número de empregados atual	(6)	120
Horas reais	(7) = 44 x (6) 5.280 hs	
Horas ganhas (horas-padrão – horas reais)	(8)	(8hs x 770) – 5.280 = 880hs
Forma de distribuição		
50% - Empresa		440hs
50% - Empregados		440hs

Fonte: Autor

#### 4.1.2. PPR - Características gerais

Como se pode observar nos exemplos de cálculos dos três planos supramencionados, a participação nos resultados está relacionada com melhorias de desempenho organizacional ou de equipes e são baseadas em melhorias sobre desempenho histórico (WELBOURNE E GOMEZ-MEJIA, 1995); envolvem fórmulas para o cálculo de bônus (BELCHER, 1996).

Dada a criação das comissões de análises e desenvolvimento das sugestões, os planos de participação nos resultados, conferem um poder de decisão efetivo aos funcionários. A forte ligação entre os criadores das ideias e os aprovadores, confere este caráter específico a este tipo de incentivo (WELBOURNE E GOMEZ-MEJIA, 1995).

#### 4.1.3. PPR - Exemplos de indicadores

Segundo Masternak (2008), em planos de participação de resultados, são utilizados os indicadores: produtividade, eficiência do(s) equipamento(s), tempo de ciclo, produção, retração, sucata, retrabalho, gastos, pontualidade de embarques, taxa de enchimento/preenchimento, devoluções, giro de estoque, precisão do inventário, segurança, cumprimento da programação, consumo de energia e reclamações de clientes. Acrescenta-se à lista vendas, custos-padrão totais, e medidas de insumos como materiais e bens ou serviços comprados (BOHLANDER E SNELL, 2009). Como pode se observar, todos tratam de medidas operacionais e, geralmente, ao alcance dos funcionários. No entanto, sempre existirão fatores externos que irão influenciar nos resultados (MASTERNAK, 2008).

#### 4.1.4. PPR – Críticas

Como os indicadores presentes neste tipo de plano são de cunho mais operacional que contábil (lucro), os funcionários podem receber bônus mesmo em períodos de baixa rentabilidade (ROSA, 2000; MASTERNAK, 2008). Essa é uma crítica que deve ser vista com cuidado, pois depende do ponto de vista da análise. Sob o aspecto do funcionário, tal fato constitui um ponto favorável. Entretanto na ótica da empresa, ainda que bonificar um funcionário em épocas de recessão possa motivá-lo, é fundamental ter as finanças controladas, de forma a atingir um fôlego financeiro que sustente o período de turbulências.

Visto que grande parte destes planos é de incentivos em grupos, existe a possibilidade de integrantes perceberem que estão sendo carregados pela equipe ou trabalhando em demasia por esta (BOHLANDER E SNELL, 2009). Além disso, os mesmos autores mencionam “*que os integrantes da equipe podem perceber que ‘seus’ esforços contribuem pouco para o sucesso [do grupo]*” (BOHLANDER E SNELL, 2009, p. 394).

Se por um lado obtém maior envolvimento da base da pirâmide, por outro, à medida que se eleva o nível hierárquico, esses planos passam a fazer menos sentido. Para níveis de gerenciais, os planos de participação nos lucros são mais recomendados (MASTERNAK, 2008). No entanto, essa divisão poderia criar entre os trabalhadores um sentimento de desigualdade.

Um ponto de atenção para este e outro plano de incentivo são as fórmulas de compensação. Para Bohlander e Snell (2009), a complexidade nestas fórmulas, causa dificuldades de compreensão, por parte dos funcionários e isso pode causar descrédito e desmotivação (ATKINSON *et al*, 2000).

Rosa (2000) ainda cita que, pelo fato das metas serem mais operacionais, a avaliação de resultados requer conhecimentos específicos. A questão do tempo-padrão é um bom exemplo disso. Se um gestor não conhecer as etapas do processo de fabricação de uma peça e simplesmente quiser impor sua vontade, reduzindo um dado percentual neste, o funcionário não aceitará tal falta de embasamento. Da mesma forma, quando não se atinge determinada meta padrão, antes de generalizar para a “ineficiência dos empregados”, deve-se avaliar criteriosamente os motivos deste não alcance, de forma a interpretar corretamente cada resultado obtido.

#### **4.1.5. PPR - Pontos favoráveis**

Os planos de participação nos resultados são mais que meros incentivos. Eles propiciam mudança de cultura entre os funcionários, fazendo-os desenvolver maior senso de equipe e a sentirem-se mais valorizados, reduzindo a resistência à sua implantação. Criam uma identidade entre organização e colaboradores. Esse engajamento proporciona o alcance de níveis mais elevados de excelência (ROSA, 2000; MASTERNAK, 2008).

Em comparação aos planos de participação nos lucros, os PPR possuem a vantagem de maior frequência de pagamentos. Enquanto os primeiros pagam a uma base anual ou semestral, estes últimos podem ter frequência mensal (MASTERNAK, 2008). Fato este que, reforçará ao funcionário a sensação de recompensa, pelo esforço a mais despendido.

São mais indicados em empresas que necessitam de engajamento de equipes e entre departamentos, pois a visão coletiva sobrepõe à de indivíduo.

Como são baseados mais em indicadores de eficiência operacional, requerem menor exposição de dados (financeiros) por parte da empresa. Ao mesmo tempo os indicadores são mais conhecidos, facilitando o engajamento e dando uma maior credibilidade ao programa (ROSA, 2000). Zylberstajn (2003) reforça essa visão afirmando que à medida que os resultados ficam mais próximos da realidade do trabalhador, estes se motivam e esforçam na busca do aprimoramento.

Uma característica importante destes planos é a possibilidade de constituição de uma reserva. Quando as metas fossem ultrapassadas, parte dos ganhos que iria para os funcionários, seria depositada nesta conta de reserva. Em períodos de baixo desempenho, essa reserva seria consumida, fazendo com que os funcionários percebam as consequências do não alcance da meta e adquiram uma visão de longo prazo, de forma a estimular o engajamento. Se no final do ano o plano de reserva for negativo, a empresa absorve o prejuízo e o plano do ano seguinte começaria do zero. (MASTERNAK, 2008)

Ao contrário da participação nos lucros, em que geralmente apura-se o resultado global da empresa, os planos de PPR são próprios de cada unidade fabril (ou comercial) da empresa. A forma de elaboração do plano também é mais democrática. Enquanto nos PPL os altos executivos desenvolvem os planos, nos PPR, há o envolvimento de maior parcela da base, de forma a refletir melhor os anseios da organização como um todo. (MASTERNAK, 2008).

Rosa (2000) ainda cita a melhoria da visão holística da empresa por parte dos empregados. Estes se interessarão mais em conhecer o desempenho das unidades ou filiais, farão intercâmbio de boas práticas e incentivarão a redução de custos.

#### 4.1.6. PPR – Fatores Críticos de Sucesso

Masternak (2008) elenca quatro princípios que ilustram como os planos de participação nos resultados funcionam (Figura 8). Os princípios são interdependentes e se reforçam. Para entendê-los, o autor sugere examinar as raízes do conceito, quando em 1930 o líder trabalhista Joe Scanlon pregou que o trabalhador tinha muito mais a oferecer que um par de mãos. Masternak (2008) afirma que Scanlon defendia que a pessoa mais próxima do problema possui soluções melhores e mais simples e à medida que o profissional estiver envolvido na solução, maior é a probabilidade deste fazê-la funcionar. Basicamente são montados times para solicitar e avaliar sugestões dos colaboradores.

A dimensão **envolvimento** incentiva o trabalho em grupo e a comunicação, fomentando ainda o respeito e a cooperação. Quando os funcionários sentem-se ouvidos e têm *feedback* imediato de suas sugestões, eles se sentem respeitados. Quando se envolve a equipe, cria-se a **identidade**, de forma que todos compartilham do mesmo “sonho” e olham para a mesma direção. Juntamente com a **equidade**, que faz com que qualquer funcionário possa

contribuir com ideias e participar de uma comissão de avaliação, obtém-se o **comprometimento**.

Figura 8: Quatro princípios básicos da participação nos resultados



Fonte: Adaptado de Masternak, 2008

Para o sucesso destes planos, Masternak (2008) reforça a clareza das metas e a facilidade em se compreender o cálculo do bônus, de modo que este se baseie em medidas simples e objetivos possíveis de serem atingidos (ROSA, 2000).

Igualmente importante é a estrutura da empresa em favorecer o vínculo entre ação e resultado e a cultura incentivar o trabalho em grupo e a participação dos empregados (ROSA, 2000). Welbourne e Gomez-Mejia (1995) destacam que a participação nos resultados deve incluir somente aqueles componentes que os empregados podem afetar diretamente.

## **4.2. Planos de Participação nos Lucros (PPL)**

### **4.2.1. PPL – Histórico**

Nos Estados Unidos, Masternak (2008) associa a origem dos planos de participação nos lucros com a empresa Glass Works, em 1794. Até o fim da Guerra Civil, esses planos eram pouco difundidos e começaram a tornarem-se mais populares na década de 1920. Um crescimento mais expressivo ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, devido a questões tributárias. Alguns autores consideram que a Procter & Gamble, foi a precursora destes planos na América do Norte, em 1887 e anos mais tarde - década de 1920 - foi seguida por empresas

de grande porte como Kodak, Sears, Johnson Wax e Harris Trust (LOUGH E HARDY, 1953 apud MOREIRA, 2007).

A experiência brasileira conta com menções nas versões de 1946, 1967 e 1988 da Constituição Federal, mas só efetivamente largou de ser Medida Provisória e virou Lei em 19 de dezembro de 2000 (Lei 10.101) (WOOD JR E PICARELLI FILHO, 2004; MOREIRA, 2007). Um tópico específico neste capítulo reunirá os principais pontos da Lei 10.101, bem como o histórico de sua promulgação.

#### **4.2.2. PPL - Características gerais**

No glossário do Conselho de Participação nos Lucros dos Estados Unidos, a participação nos lucros é definida como *“um plano de incentivo da empresa, financiado por recursos próprios desta, no qual o montante distribuído é apurado por uma fórmula fixa relacionada aos lucros do empregador ou a critério do conselho de administração”* (PSCA, 2013).

Na definição de Atkinson *et al* (2000, p. 732) é um *“sistema de gratificação em dinheiro no qual a quantia total disponível para distribuição como bônus em dinheiro é função do lucro informado da empresa ou de uma unidade dela”*. Segundo o autor, a distribuição pode ser um percentual do salário do funcionário, proporcional ao atingimento de metas específicas de cada funcionário ou ainda um valor igual para todos.

Segundo Becker e Ruas (1997, p.144) *“a concessão de benefícios [nesta modalidade de incentivo] está diretamente relacionada à lucratividade da empresa, independente dos resultados individuais ou grupais dos trabalhadores nas suas próprias atividades”*. A participação nos lucros sofre mais influência de fatores externos à organização que a modalidade de participação nos resultados.

A apuração do lucro e de metas específicas faz grande uso da Contabilidade Gerencial (ATKINSON *et al*, 2000). A proporção entre capital próprio e de terceiros e o custo deste capital, devem ser constantemente monitorados para uma correta apuração. A contratação de auditorias externas, para atestar as apurações e fornecer credibilidade e imparcialidade também é uma prática constante nas empresas que optam por esta modalidade de plano (ATKINSON *et al*, 2000).

#### 4.2.3. PPL - Exemplos de indicadores

Os planos de participação nos lucros sempre envolverão medidas financeiras para quantificação da verba, ainda que as metas para se fazer jus às verbas não sejam todas financeiras. Segundo Berger e Berger (2000), esses planos podem ser baseados em alguma medida de retorno ou lucro. Podem também ter variações ou gatilhos, como, por exemplo, pagar 10% sobre o valor que exceder o lucro orçado.

O conceito de lucro pode ter variações (lucro operacional, lucro líquido, LAJIR<sup>5</sup>) levando inclusive a consequências indesejadas, como, por exemplo, empresas que utilizam nos planos o lucro operacional. Estas empresas podem ter um lucro operacional positivo, que as obrigaria a distribuir a bonificação, mas em decorrência de decisões financeiras (captação de empréstimos externos), seu lucro líquido poderia ser negativo. Se o critério, neste caso, fosse realmente o lucro operacional, ainda assim teriam que distribuir a parte dos empregados.

O EVA - *Economic Value Added*, é outro exemplo de métrica que pode ser utilizada em planos de PPL. Este conceito, segundo Assaf Neto (2008) é uma medida de criação de valor que excede à remuneração mínima exigida pelos proprietários de capital (credores e acionistas). Sendo assim, o EVA ou VEA (Valor Econômico Agregado), leva em consideração o custo médio ponderado de capital (WACC<sup>6</sup>). Em termos numéricos, o EVA é o lucro operacional menos o custo de todo capital utilizado para que esse lucro fosse produzido (STEWART, 1999). Basso e Krauter (2003), por meio de uma abrangente demonstração matemática, na qual citam não menos que 12 obras, associam o conceito de EVA com produtividade.

#### 4.2.4. PPL – Críticas

Dentre as críticas ao sistema de participação nos lucros, destacam-se o sentimento dos funcionários de pouca ou nenhuma influência direta nos lucros (MASTERNAK, 2008) e a existência de fatores externos (como climáticos, especulações, emergências nacionais,

---

<sup>5</sup> Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda

<sup>6</sup> WACC – *Weighted Average Cost of Capital* (custo médio ponderado de capital)

condições econômicas e outros) que fogem ao controle do funcionário (BOHLANDER E SNELL, 2009).

Masternak (2008) menciona a dificuldade ainda maior vivenciada por empresas globais: o lucro aferido é o da operação global ou local? Um operador de caminhão de uma mina da Vale em Carajás possui pouquíssima influência direta no lucro da mineradora no Brasil e menor peso ainda no lucro global da companhia. Isso é fator que causa desmotivação nos funcionários, em especial naqueles na base da pirâmide, em relação aos planos de participação nos lucros.

Os planos de participação nos lucros podem gerar questionamentos, inclusive da idoneidade da empresa, em apurar lucro ou exercer manobras contábeis para manipular os números (MASTERNAK, 2008).

Sobre essa questão de apuração de lucros, também entra a questão da divulgação deste aos funcionários. No estudo feito por Zylberstajn (1996 apud BECKER e RUAS, 1997)<sup>7</sup> as organizações no Brasil não se sentem à vontade para abrir sua contabilidade aos funcionários e sindicatos. Esse fator torna-se um sério empecilho ao sucesso de um programa de participação nos lucros.

Pelo fato, dos planos de participação nos lucros, trabalharem com resultados considerados mais “estratégicos” e amplos do que os planos de participação de resultados, que visam objetivos operacionais, os funcionários geralmente não são envolvidos na montagem dos planos. A pesquisa feita por Becker e Ruas (1997, p.158) em quatro indústrias do Rio Grande do Sul, apurou esta tendência:

“... nenhuma empresa da amostra pesquisada teve a intenção de envolver o funcionário na fase de elaboração do Plano, decidindo unilateralmente questões sobre a estrutura do programa, suas regras e indicadores.”

A dificuldade das empresas em divulgarem seus números e a falta de envolvimento dos funcionários na confecção dos planos (ambos divulgados nos parágrafos anteriores), leva a outra desvantagem do plano citado por Rosa (2000): pouca transparência. A mesma autora ainda lembra um agravante, ao entendimento da apuração dos resultados, que é a dificuldade de compreensão dos demonstrativos contábeis para quem não tem conhecimentos prévios

---

<sup>7</sup> Becker e Ruas (1997) utilizam em sua bibliografia um documento mimeografado de Zilberstajn, o que justifica a dificuldade de encontrar a fonte original e o uso do *apud*.



nesta área. Tudo isso pode levar o programa ao descrédito. Suspeitas, mesmo que infundadas, já são suficientes para gerar desmotivação dos funcionários em relação ao plano.

Enquanto os PPR fazem distribuições em intervalos de tempo menores (muitas vezes mensais), os PPL são por sua vez semestrais ou anuais, reduzindo o valor motivacional para os funcionários (BOHLANDER E SNELL, 2009). Esta conexão entre trabalho e recompensa, quando não é reforçada constantemente e em curtos períodos de tempo, se enfraquece, descaracterizando por muitas vezes o objetivo principal dos planos de incentivo.

Uma das vantagens do plano mencionado neste trabalho é o alinhamento entre distribuição e lucro. No entanto, mesmo havendo um resultado contábil positivo, a empresa deve atentar para o fluxo de caixa. Como os demonstrativos são elaborados por regime de competência, que considera o fato gerador para apropriar as receitas e despesas (ao invés da data em que efetivamente há o desembolso das despesas ou recebimento das receitas), a empresa pode enfrentar dificuldades na data de pagamento da bonificação aos funcionários, visto o montante que desembolsará de recursos (ROSA, 2000).

#### **4.2.5. PPL - Pontos favoráveis:**

A principal vantagem dos planos de participação nos lucros, sob a ótica das empresas, é que não há distribuição se os resultados financeiros não forem bons. Rosa (2000) e Silva (2003) expõem essa e outras vantagens, como: redução de custos, melhoria da qualidade das entregas de cada departamento, incentivo ao trabalho em equipe, melhoria da parceria entre trabalhadores e empresa, isenção de encargos previdenciários e aumento da exigência dos funcionários pela melhoria nos sistemas da empresa.

A existência destes planos incentiva os empregados a buscarem os interesses da empresa, além de transformar custos fixos em variáveis, o que é bem adequado nos momentos de queda do volume de negócios (ZYLBERSTAJN, 1999; SILVA, 2003; MASTERNAK, 2008).

#### **4.2.6. PPL – Fatores Críticos de Sucesso:**

Becker e Ruas (1997) listaram algumas condições-chave para o sucesso em programas de participação (tanto de lucros, quanto de resultados):

- Envolvimento e Comprometimento dos funcionários com as metas;
- Flexibilidade de indicadores e objetivos;
- Regras simples e objetivas, permitindo fácil entendimento;
- Transparência e livre acesso de todos às normas do programa;
- Segurança em relação à transparência, de forma a não colocar em risco informações estratégicas ou privadas acerca da empresa;
- Coerência entre o resultado contábil da empresa e a distribuição das bonificações;
- Abrangência, de forma a atingir o maior número possível de pessoas na organização.

Sobre o quesito “transparência”, os autores frisam a necessidade de uma comunicação bilateral entre gestores e subordinados, em que a credibilidade pelos funcionários, nas informações repassadas pela empresa, é fundamental.

#### **4.3. Diferenças entre participação nos lucros e resultados**

Perante o já exposto, a adoção de um plano em detrimento de outro, dependerá das características e objetivos de cada empresa. Se o objetivo for impulsionar mudança organizacional, por atitudes e comportamentos, os PPR são a melhor escolha. No entanto, o nível de maturidade da empresa é crucial para essa escolha, daí o perigo em generalizar conclusões. Confiança, conhecimento do negócio por parte dos funcionários, nível de comunicação e histórico da organização, são fatores que influenciam nessa “maturidade”. O especialista e consultor Robert Masternak, em seu estudo comparativo sobre PPR e PPL, afirma que algumas perguntas devem ser respondidas antes desta escolha:

(...) medidas financeiras [geralmente presentes em planos de participação de lucros] como lucratividade, EBIT ou ROI podem ser usadas com sucesso, se a organização responder com “sim” às seguintes perguntas: Existe um alto comprometimento da empresa com o conceito de partilha? Os empregados são regularmente treinados tanto em habilidades quanto em competências individuais? A comunicação flui? Os

resultados financeiros são abertamente compartilhados? Os gestores estão dispostos a admitir erros? A força de trabalho está altamente engajada? As pessoas em todos os níveis estão envolvidas em algum processo de decisão? Os empregados têm uma forte compreensão de como eles influenciam na rentabilidade? As pessoas se identificam com o negócio? A empresa demonstra lealdade para com a força de trabalho? Os funcionários se vêem como partes interessadas? Se as respostas forem ‘sim’ então a medição e a participação nos lucros pode funcionar. Se não, é melhor ter um plano que se concentra em medidas operacionais. (MASTERNAK, 2008, P. 290-291, tradução nossa)<sup>8</sup>

O Quadro 3 faz uma síntese comparativa entre os PPL e os PPR, de acordo alguns parâmetros: objetivos, aplicação, fator a remunerar, fonte de financiamento, gatilho, frequência da remuneração, disponibilidade da retribuição, métodos de distribuição, criação e desenvolvimento do plano, comunicação, impacto sobre os comportamentos, principal ponto positivo e principal ponto negativo.

Quadro 3: Comparação entre Participação nos Lucros e Participação nos Resultados

	<b>PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS</b>	<b>PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS</b>
<b>Objetivos</b>	Ligar as remunerações ao êxito da empresa e promover a identidade dos trabalhadores com os objetivos da empresa (aumentar o lucro).	Impulsionar o desempenho de uma organização: - estimulando o esforço individual; - estimulando cooperação de trabalho em grupo; - melhorando a qualidade do produto; - economizando o uso de recursos; - promovendo conscientização, alinhamento, comunicação e envolvimento.
<b>Aplicação</b>	Normalmente é aplicado em toda a organização. Empresas com vários sites podem medir a rentabilidade de toda organização ao invés do desempenho de um único site.	Cada site, instalação ou filial da organização deve ter seu próprio plano. Pode também ter “grupos de trabalho”, como unidades.

<sup>8</sup> Texto original: A gainsharing plan that uses a broad financial measure such as profitability, EBIT, or ROI may be a success if the organization can answer “yes” to the following questions: Is there a high level of company commitment to the concept of sharing? Are employees afforded regular training both in terms of skills and individual development? Is communication ongoing? Are the financial results openly shared? Does the company practice open book management? Are managers willing to admit mistakes? Is the workforce highly engaged? Are people at all levels involved in some decision making? Do employees have a strong understanding of how they influence profitability? Do people identify with the business? Does the company demonstrate loyalty to the workforce? Do employees view themselves as stakeholders? If the answers are “yes” then measuring and sharing profits may work. If not, then it is best to have a plan that focuses on operational, more line-of-site measures.

	<b>PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS</b>	<b>PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS</b>
<b>Fator a remunerar</b>	<p>Lucro.</p> <p>O pagamento é baseado em medidas de rentabilidade financeira da organização.</p>	<p>Pagamento baseado em medidas operacionais (de produtividade, qualidade, gastos e nível de serviço), de forma a melhorarem o desempenho do local em termos do que os funcionários fazem e como eles são compensados.</p> <p>Usam um ou múltiplos indicadores.</p>
<b>Fonte de financiamento</b>	Os pagamentos são financiados por meio dos lucros da empresa.	Ganhos e pagamentos resultantes são autofinanciados com base em economias geradas por um melhor desempenho.
<b>Gatilho</b>	Os pagamentos só existem quando há lucro. O desempenho (operacional), não necessariamente precisa apresentar uma melhoria.	Os pagamentos somente são feitos quando o desempenho obtido for maior que o desempenho histórico ou o desempenho-alvo.
<b>Frequência da remuneração</b>	Anual ou semestral	<p>Mensal, trimestral, quadrimestral ou semestral.</p> <p>Muitos planos possuem um fundo de reserva para superarem períodos de déficit.</p>
<b>Disponibilidade da retribuição</b>	<p>Imediata (pagamento em dinheiro, sem benefício fiscal para o trabalhador).</p> <p>Mediata (pagamento diferido, com incentivo fiscal para o trabalhador)</p>	Imediata (pagamento em dinheiro, sem benefício fiscal para o trabalhador).
<b>Métodos de distribuição</b>	O bônus pode ser maior para funcionários com posição hierárquica mais elevada e menor para funcionários de menor nível.	Normalmente todos os funcionários recebem o mesmo percentual ou valor monetário por hora.

	<b>PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS</b>	<b>PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS</b>
<b>Criação e desenvolvimento do plano</b>	Não existe envolvimento dos funcionários na criação do plano.	Costumeiramente, os funcionários são envolvidos na criação e implementação do plano.
<b>Comunicação</b>	Uma vez que há pouca ligação entre “o que os empregados fazem” e o “bônus recebido”, há uma ausência de iniciativas de envolvimento e acompanhamento de funcionários.  A comunicação dos números contábeis deve ser feita de forma constante e transparente.	O apoio à participação dos trabalhadores e o sistema de comunicação, são elementos inerentes à participação nos resultados e auxiliam nas iniciativas de melhorias.
<b>Impacto sobre os comportamentos</b>	Pouco impacto sobre os comportamentos, já que os funcionários têm dificuldade para ligar “o que fazer” e seus “bônus”. Muitas variáveis fora do controle dos funcionários determinam a rentabilidade da organização e o valor do bônus do colaborador.	Participação nos resultados reforça comportamentos que promovam a melhoria do desempenho.  Usado como uma ferramenta para promover a mudança cultural na organização.
<b>Principal ponto positivo</b>	Nos períodos de lucro, dá uma parte aos trabalhadores. Em período recessivo, o custo trabalhista se reduz de forma automática, aliviando o ajuste.	Os trabalhadores têm maior influência e controle sobre o resultado do que no caso dos planos de participação nos lucros.
<b>Principal ponto negativo</b>	Fatores importantes não estão sob o controle dos trabalhadores (decisões da direção ou fatores macroeconômicos).	Às vezes é difícil determinar e medir os indicadores mais adequados. Deve-se evitar que o incentivo tenha efeitos indesejados sobre outros aspectos.

Fonte: Adaptado de MARINAKIS (1997) e MASTERNAK (2008)

Essa revisão encerra o subtópico de exposição dos PPR e PPL. A próxima seção abordará a legislação brasileira sobre os PPLR: sua evolução, suas diretrizes básicas e considerações de estudiosos do assunto.

#### **4.4. Regulamentação dos Planos de Participação nos Lucros e/ou Resultados (PPLR) no Brasil**

##### **4.4.1. Histórico da legislação brasileira sobre PPLR:**

Na literatura pesquisada, foi encontrado no trabalho de Silva (1995, p.11), que o sistema de participação dos trabalhadores nos lucros e resultados teve como primeira tentativa de legalização o ano de 1919, “*pelo deputado sergipano Deodato da Silva Maia*”.

A Constituição Federal de 1946 representou para o assunto de PPLR o primeiro passo para sua instituição legal. O artigo 157, inciso IV (CF/46), estabelecia a “participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos *e pela forma que a lei determinar*” (grifo do autor). Álvares (1999) traz em seu trabalho a citação do advogado trabalhista Sólton Cunha, afirmando embora obrigatória, a participação nos lucros dependia de uma lei e esta simplesmente não existia em 1946.

Um novo avanço foi dado somente 21 anos mais tarde, com a Constituição de 1967. Além da participação nos lucros, o artigo 158, inciso V, previa uma ampliação da atuação do trabalhador, em que em casos excepcionais, participariam da gestão da empresa.

A Emenda Constitucional de 1969, em seu artigo 165, inciso V, manteve a redação anterior (de 1967) acrescentando “... *segundo for estabelecido em lei*”. Em relação à Constituição de 1946, a principal alteração foi a exclusão da expressão “participação obrigatória e direta”. Em nenhum momento até então havia uma regulamentação por lei no tocante aos PPLR.

Na edição de 1988 da Constituição Federal, artigo 7º, inciso XI, apareceram os termos “lucros ou resultados” (antes só se falava em participação nos lucros) e “desvinculada da remuneração”. Este último termo, conforme Álvares (1999) facilitou a posterior regulamentação. Ao vir desvinculada da remuneração, a bonificação fica isento dos encargos trabalhistas que oneram as folhas de pagamento das empresas.

Absolutamente correta essa proposição [desvinculação do salário] na exata medida em que, como a ‘PLR’ deve ser vista como um autêntico estado de parceria entre a empresa e seus empregados, nada mais justo que não onerar, ainda mais, a folha de

salários, com acréscimos pertinentes aos reflexos que teria nas verbas trabalhistas, se sua concessão fosse havida como salário<sup>9</sup>.

A Medida Provisória n. 794, de 29/12/1994, representou um importante avanço à regulamentação, na medida em que estabelece que “*toda empresa deverá convencionar com seus empregados, mediante negociação coletiva, a forma de participação em seus lucros e resultados*” (BRASIL, 1994). É a primeira vez que se fala em negociação e consequentemente em um envolvimento ativo do empregado desde o início do processo. Surgiram 77 reedições desta Medida Provisória, sendo a última a 1.982-77, de 23 de novembro de 2000 (PICOLOMINI, 2007). O tema da necessidade ou não da presença do Sindicato foi amplamente debatido e alterado nestas reedições e desde 2000 - com o surgimento da Lei 10.101 - não sofre novas alterações<sup>10</sup>.

Para Álvares (1999) o intervalo de tempo decorrido entre a Constituição Federal de 1988 e a Medida Provisória 794, foi fruto do desinteresse tanto dos trabalhadores quanto da classe patronal. No entanto, com a Medida Provisória e suas reedições, o autor cita alguns fatores que contribuíram para a popularização da PPLR:

- Flexibilidade da regulamentação: não exigindo condicionantes específicos aos planos;
- Inexistência de penalidade: para empresas que não instituírem a participação;
- Não incidência de encargos: reduzindo o custo do programa para as empresas;
- Não habitualidade: transformando a PPLR em uma remuneração variável.

Em 19 de dezembro de 2000 a Medida Provisória da PLR foi totalmente convertida em lei. A Lei 10.101<sup>11</sup> mantém as características básicas existentes desde a Medida Provisória n. 1.698-49 de 28/09/1998 e constitui o mais importante avanço legal existente no Brasil para o assunto. O próximo tópico descreverá melhor seus aspectos.

---

<sup>9</sup> PICOLOMINI, Antonio J. Peres. **Participação nos lucros ou resultados**. Trigueiro Fontes Advogados. Artigos. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.trigueirofontes.com.br/artigo.php?idArtigo=47>>. Acesso em 22 out. 2012

<sup>10</sup> Até a presente data (junho de 2013).

<sup>11</sup> A íntegra da Lei está no tópico “Anexo A” deste trabalho.

#### **4.4.2. Diretrizes básicas da Lei 10.101**

Baseando nos estudos de Zylberstajn (2003), Basso e Krauter (2003), Krauter, Basso e Kimura (2003), Moreira (2007) e Picolomini (2007) enumera-se a seguir as diretrizes básicas da Lei 10.101. Em seguida, alguns pontos são destacados e comentados, visando uma interpretação mais detalhada da lei.

- a) A participação nos lucros será objeto de negociação direta entre a empresa, seus empregados e um representante do Sindicato dos empregados ou por meio de convenção ou acordo coletivo;
- b) As regras do plano devem ser claras e objetivas, incluindo mecanismos de aferição das informações, periodicidade da distribuição e período de vigência;
- c) O acordo deve ter ser arquivado na entidade sindical dos trabalhadores;
- d) Os valores distribuídos ficarão isentos de encargos trabalhistas e previdenciários, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade;
- e) Os valores pagos a título de ‘PLR’ não substituem ou complementam a remuneração do empregado;
- f) As empresas poderão deduzir como despesa operacional as participações distribuídas;
- g) A periodicidade do pagamento não poderá ser inferior a um semestre;
- h) Os valores recebidos pelos empregados serão tributados na fonte, cabendo ao empregador à responsabilidade da retenção e recolhimento do imposto.
- i) Impasses resultantes da negociação poderão ser resolvidos mediante mediação ou arbitragem de ofertas finais.

No item (a) fala-se em “convenção ou acordo coletivo”. Conforme explica Zylberstajn (2003) o acordo coletivo envolve a negociação direta com a empresa, seja por meio de participação dos empregados e um representante sindical, ou por meio apenas, do sindicato. Em contrapartida, a convenção coletiva, é fruto de uma negociação indireta entre o sindicato patronal e o sindicato dos empregados, valendo para todo o setor e não levando em consideração metas sobre produção ou objetivos específicos de cada empresa.



A relação entre as empresas e as exigências fiscais do poder público, é destacada por Moreira (2007), ao mostrar a grande preocupação de não relacionar PPLR com salário. A ausência de encargos trabalhistas estimula as empresas à adoção de tais planos. A autora ainda traz exemplos de multas que a Previdência Social tem aplicado em casos como: planos que não possuem metas claras e atingíveis; que não tiveram a participação do representante sindical durante a negociação; que foram firmados apenas verbalmente; cuja periodicidade de pagamentos é inferior a seis meses.

Os PPLR constituem um direito que deve ser negociado (ZYLBERSTAJN, 2003), sendo que a lei não indica qualquer prazo dentro do qual um plano deve ser estabelecido (PICOLOMINI, 2007). Isso demonstra dois aspectos importantíssimos:

- i) não se pode adotar unilateralmente um plano de participação nos lucros e/ou resultados, entretanto este não é um direito “*líquido e certo*” (ZYLBERSTAJN, 2003, p. 473), dependendo, portanto de negociação;
- ii) A falta de prazo estabelecido, demonstra maturidade nas relações capital/trabalho. Para Picolomini (2007) “... *nada mais justo e adequado do que [...] as partes [decidirem] como, quando e o que querem fazer*”. Visão compartilhada por Álvares (1999) quando classifica como um dos princípios básicos do texto original da lei a PLR (participação de lucros e resultados) ser um instrumento de integração entre capital e trabalho.

A regulamentação da PLR é uma legislação inovadora para os padrões brasileiros. É talvez um prelúdio da reforma trabalhista defendida por muitos: privilegia a negociação, reconhece o sindicato como interlocutor, leva a negociação para dentro da empresa, reduz encargos sobre a folha e preconiza mecanismos alternativos para a solução de impasses. (ZYLBERSTAJN, 2003, p. 475).

Moreira (2007) contrapondo a interpretação que a lei 10.101 apenas regulamenta, mas não obriga cita que este direito é categoricamente manifestado pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), por meio do artigo 616:

Art. 616 – Os Sindicatos representativos de categorias econômicas ou profissionais e as empresas, inclusive as que não tenham representação sindical, quando provocados, não podem recusar-se à negociação coletiva.

§ 1º - Verificando-se recusa à negociação coletiva, cabe aos Sindicatos ou empresas interessadas dar ciência do fato aos órgãos regionais do Ministério do Trabalho, para convocação compulsória dos Sindicatos ou empresas recalcitrantes.

Cabe ainda destaque ao termo “arbitragem de ofertas finais”. Este pode explicado como a situação “*em que um mediador ou árbitro é escolhido de comum acordo entre as partes, e sua função restringe-se a optar pela proposta apresentada por uma das partes*” (KRAUTER, BASSO E KIMURA, 2003, p. 4).

Como a lei 10.101 não faz distinção entre participação nos lucros e participação nos resultados, a escolha caberá à empresa e aos funcionários. Sob o aspecto da pessoa jurídica, ela poderá escolher com base na conveniência que as vantagens de cada plano, já expostas anteriormente, trarão para seu modelo de negócio.

A regulamentação da PLR, vista em um primeiro momento com desconfiança por parte dos sindicatos e, mais tarde como uma forma de ter acesso à contabilidade das empresas, com seu amadurecimento, proporcionou uma oportunidade jamais vista de negociação e crescimento das relações trabalhistas (ZYLBERSTAJN, 2003). Esse espaço acolhedor de ideias e debates, tornou a postura dos sindicatos favorável à PLR, ao invés da percepção equivocada de ameaça. Pelo fato de ser negociada e vincular desempenho e recompensa, este tipo de benefício, passou a ser conhecido como remuneração participativa.

#### **4.5. Estudos relacionados aos PPLR**

Dado a exposição histórica já apresentada, o assunto não pode ser considerado recente, os interesses podem ser conflitantes (empregados de um lado e patrões de outro) e, publicações a respeito são abundantes. A própria demanda da iniciativa privada (ou até mesmo pública) em motivar seus funcionários, gera ânsia por conhecimento no tema e pela realização de pesquisas que darão um cunho científico a algo que antes era apenas percepção, ou popularmente: “achismo”.

O apanhado a seguir, tentou diferenciar pesquisas realizadas no Brasil com aquelas realizadas ao redor do mundo. Uma série de artigos e outras publicações foram coletados e lidos para a montagem deste panorama geral. A intenção da divisão em dois blocos é separar a visão “tropicalizada” do tema, com os vieses de interesse do resto do mundo. Será apresentado, que muitos pontos destas publicações, convergem. Ao mesmo tempo, o tema não pode representar verdade única ou fator de sucesso comum para todas as empresas, necessitando ser adequadamente preparado caso a caso, ou customizado, o que faz com que alguns pontos se divirjam.

Os artigos a seguir mencionados são minoria em um universo extenso e que desperta curiosidade à medida que se adentra. Costumeiramente, o referencial teórico de uma dissertação, apresenta ideias, teorias e autores que se relacionam com o foco pesquisado, seja

corroborando, contradizendo ou apenas complementando. Abre-se um parêntese nesta finalidade, para enriquecer o leitor, referenciando-o no assunto, porém sem a mínima pretensão de torná-lo especialista ou apresentar verdade única e imutável. O cunho dinâmico aliás, é um dos grandes legados deste tema: as formas de incentivo mudam, a legislação muda, a relação entre capital e trabalho muda e até mesmo a importância que se dá ao dinheiro tem mudado.

#### **4.5.1. Trabalhos associados ao PPLR no Brasil:**

Um bom ponto de partida é o trabalho de Guimarães, Pinho e Gomes (2008) que foca na visão sindical. Não contentes em fazer do trabalho mais um estudo de caso, os autores traçaram um paralelo entre duas categorias sindicais de grande importância na Bahia: o Sindicato dos Metalúrgicos e o Sindicato dos Bancários. Representando aparentemente públicos distintos, a pesquisa mostra pontos convergentes entre os sindicatos \_ reivindicações dos trabalhadores constituem o principal motivo para implantação da PLR, a participação nos resultados é a modalidade mais praticada<sup>12</sup>, fragilidades na negociação e necessidades de estratégias que tornem esta mais efetiva - e algumas diferenciações. Destaque também para o referencial teórico do trabalho, que além de um foco contábil, na parte específica de PLR, apresenta um quadro que resume a ideia principal de 15 trabalhos na área.

Em pesquisa feita no Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, Martins e Veriano (2004), analisaram os programas de participação nos lucros e/ou resultados e também descobriram como pontos convergentes, a preferência pela modalidade “resultados”, vigência de um ano, pagamento efetuado em duas parcelas e a existência de metas estratégicas disciplinadoras. Fazem duras críticas à imaturidade encontrada na amostra estudada. Para eles, a PLR do setor não assume a essência da remuneração flexível, que deveria ter características tais como “*a flexibilidade, a relação direta com os resultados das pessoas e da empresa, a valorização de habilidades e resultados*” (MARTINS E VERIANO, 2004, p. 32).

Ainda, sobre a visão sindical, um outro trabalho de Guimarães e Gomes (2010), destaca as informações utilizadas pelos Sindicatos dos Metalúrgicos na Região Metropolitana de Salvador/BA nas negociações trabalhistas e a forma com que as mesmas são utilizadas.

---

<sup>12</sup> No trabalho de Martins (2000) também chegou-se à conclusão que a modalidade Participação nos Resultados, é a predominante em Belo Horizonte/MG e Contagem/MG, no setor das indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico.

Para os autores, a fragilidade Sindical nas negociações é função do despreparo dos representantes sindicais, em especial, no tocante à interpretação e bom uso das informações contábeis das empresas. Problema semelhante foi encontrado anteriormente por Martins (2000) que vê na capacitação das lideranças sindicais e das comissões de funcionários um ponto fundamental à evolução da qualidade nas negociações. Apesar do aperfeiçoamento das relações de trabalho ser um dos maiores objetivos dos programas de PLR (ALBUQUERQUE, 1991)<sup>13</sup>, a principal preocupação dos trabalhadores e dirigentes sindicais ainda gira em torno do salário (MARTINS, 2000; MARTINS E VERIANO, 2004). As empresas também contribuem para o não cumprimento deste objetivo, à medida que enxergam (em alguns casos) os PPLR “*como uma maneira oportunista de se transformar os antigos bônus ou prêmios anuais em PLR*” (MARTINS, 2000, p. 47).

O anuário dos trabalhadores publicados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2011) traz números que confirmam a representatividade dos sindicatos. No Brasil são 11.354 sindicatos que representam quase 20 milhões de trabalhadores associados, somados aos 4.607 sindicatos patronais que representam cerca de 1,2 milhões de empregadores. A região Sudeste concentra próximo de 30% dos trabalhadores sindicalizados no Brasil.

Sob o viés de melhora da eficiência de gestão e controle organizacional, alguns trabalhos consultados se destacaram. A dissertação de Moreira (2007) tem claramente o propósito de investigar se nas quatro empresas estudadas o PPLR está relacionado ao controle gerencial ou não. A amostra da autora foi composta basicamente por indústrias. Embora não tivesse representantes de outros setores (como serviços ou agricultura) ela variou bem o ramo de atuação de cada indústria (caldeiras industriais, bolsas para coleta e transfusão de sangue, artefatos plásticos para construção civil e bebidas). A constatação foi uma boa aderência dos indicadores na parte operacional / produtiva, mas uma baixa capacidade na definição dos indicadores das áreas de apoio, o que poderia causar desmotivação aos funcionários destas áreas na medida em que não enxergavam sua contribuição no plano. Mais grave ainda: alguns funcionários devido ao frágil vínculo entre os planos de recompensa e os controles de gestão na empresa, viam os PLR como um “salário disfarçado” e não como um incentivo diferenciado.

---

<sup>13</sup> Albuquerque (1991), pesquisou 97 empresas pertencentes à ABINEE (Associação Brasileira da Indústria Eletro-Mecânica) ou à ANPAR (Associação Nacional de Administração Participativa).

Estudos mostram que a participação nos lucros ou resultados influencia o aumento da produtividade (KRAUTER; BASSO; KIMURA, 2003; KRAUTER, 2006; KRAUTER, 2007). A satisfação dos funcionários, a qualidade do produto ou serviço e a satisfação do cliente, também são indicadores não-financeiros, influenciados pelos programas de PLR (KRAUTER; BASSO; KIMURA, 2003; KRAUTER, 2006). Mesmo quando as empresas optam pela modalidade participação nos lucros, é importante existir indicadores de desempenho operacionais. Ainda de acordo com estes autores, as medidas não-financeiras são indicadores de tendência, tendo a capacidade de prever a criação de valor.

A aplicação de indicadores, por si só, não é suficiente. Relacionar os indicadores exigidos no controle gerencial e a recompensa ofertada, por meio dos PPLR, já é um passo a mais, mas também não é suficiente. Para estabelecer uma recompensa que motiva ou um indicador que seja estratégico, os gestores devem conhecer seus funcionários (FOCHESATTO, 2002), característica cada vez menos comum nas empresas.

Especificamente no setor bancário, Carvalho Neto (2001) critica a falta de indicadores claros e negociações que envolvessem a opinião dos trabalhadores. Na sua tese de doutorado, o autor analisou 75 acordos e convenções coletivas firmadas entre 1995 e 1999, resultando na tabulação de 1.583 cláusulas. Ao relacionar a pesquisa de Carvalho Neto com os dias atuais (período de confecção desta dissertação), vê-se que, ao contrário do que se previa, a negociação coletiva da PLR não se descentralizou. A Convenção Coletiva de Trabalho sobre a Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos em 2012 (CONTRAF, 2012a) é única para todo o setor bancário brasileiro. Isso não teria um lado negativo, se os Sindicatos tivessem ao longo destes 14 anos<sup>14</sup>, se preparado para negociações mais embasadas com forte discussão contábil e de indicadores. Entretanto, qualquer leitura mais detalhada da Convenção Coletiva<sup>15</sup> irá conduzir o leitor à conclusão que o PPLR mais parece um abono salarial que um plano de desempenho. A ausência de metas operacionais é total. A única vinculação que existe é em relação ao lucro líquido do banco.

Alguns bancos privados<sup>16</sup>, por perceberem a importância do envolvimento dos funcionários com seus objetivos estratégicos, desenvolveram paralelamente programas

---

<sup>14</sup> Considerando o período de 1999 (fim do intervalo analisado por Carvalho Neto) a 2013 (ano de término da confecção desta dissertação).

<sup>15</sup> CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO. **Convenção Coletiva de Trabalho sobre Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos em 2012**. São Paulo, 2012a. Disponível em: < <http://www.contrafcut.org.br/convencaoAcordo.asp?ano=2013>>. Acesso em: 24 out. 2012.

<sup>16</sup> Exemplos: Banco Santander e Banco Itaú-Unibanco.

isolados de PLR<sup>17</sup>. Novamente o passar dos anos altera uma constatação de Carvalho Neto (2001): a não-participação dos sindicatos na negociação e acompanhamento destes planos. Essa é aparentemente uma boa notícia. Alguns comentários, no entanto se tornam necessários:

- 1) Carvalho Neto (2001) teve apenas parte de sua constatação refutada. Ainda hoje, os sindicatos não acompanham os planos. A própria participação nas negociações dos planos privados é muito mais representativa (ilusória) do que efetiva.
- 2) Como os bancos que propõem planos diferenciados, também cumprem a Convenção Coletiva de Trabalho sobre a Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos, estes planos tornam-se um “algo a mais” e dificilmente serão questionados pelos Sindicatos.
- 3) Existem planos privados que trazem nas próprias cláusulas, a autonomia do banco e a não interferência dos Sindicatos, confirmando a total paralisia destes últimos na negociação de indicadores e respectivas métricas. Um exemplo claro disso pode ser consultado no Anexo D, cláusula oitava, parágrafo primeiro.
- 4) O próprio plano apresentado no Anexo D, não traz em si métricas operacionais. Ele condiciona o pagamento do bônus a um único critério: valor do ROE consolidado no ano fiscal. O mais próximo de metas operacionais que tal plano chega, é a menção de alguns programas internos (como o “programa próprio de gestão”, “programa próprio específico”, “super ranking” e “RV<sup>18</sup> Cartilhas Próprias”) sem, no entanto, detalhá-los com o propósito de tornar tais métricas mais claras à toda sociedade.
- 5) Geralmente tais planos não contemplam negociação com uma comissão de funcionários. São propostos pelos dirigentes dos bancos e implementados sem discussões prévias.
- 6) A expressão “essa é aparentemente uma boa notícia” utilizada no início deste parágrafo é justamente enfatizar que embora a iniciativa de tais bancos seja a princípio louvável, um exame mais profundo mostra que os planos diferenciados não passam de uma mera superficialidade. Isso é ruim tanto para os funcionários \_ que não se motivarão perante tais instrumentos reconhecendo uma verdadeira parceria na relação capital / trabalho \_ quanto para os bancos \_ que poderiam colher os resultados de uma equipe engajada, caso negociasse abertamente com seus funcionários, ouvindo

---

<sup>17</sup> Um exemplo é o programa “Super Ranking” do banco Santander.

<sup>18</sup> Nome comercial que o Banco Santander dá a um de seus programas. O material encontrado (Anexo D) não traz o significado da sigla.

sugestões, implementando melhorias e jogando nestes funcionários a corresponsabilidade na obtenção de um bom ambiente de trabalho (fatores higiênicos de Herzberg).

- 7) Explicar o porquê do “aparente” porque a participação não se dá de fato. Não existe negociação. Existe o que é bom para o banco e a cenoura que ele coloca para o funcionário.

Um estudo publicado pelo DIEESE (2008) utilizou como base os anos de 2006 e 2007 e mostrou que neste período houve aumento na geração de riqueza no setor bancário, porém queda na distribuição desta riqueza para o trabalhador. Este mesmo estudo relata que entre os gastos com recursos humanos do setor bancário, a PLR foi o que maior crescimento apresentou (41,6%)<sup>19</sup>. A importância de tais planos no cenário nacional, também é comprovada pela pesquisa da consultoria Deloitte (2004), que afirma que os PPLR estão presentes em 55% das empresas no Brasil, sendo a modalidade de remuneração variável mais utilizada.

#### **4.5.2. Trabalhos associados ao PPLR no Mundo:**

Priorizou-se neste tópico estudos recentes, publicados em sua maioria em periódicos. Entende-se que o estado da arte, foi discutido nos tópicos anteriores e o objetivo de mostrar alguns trabalhos associados ao PPLR (e outras formas de incentivo de remuneração) no mundo, é mostrar tendências, iniciativas e estudos de casos, que retratam importantes vieses e descobertas.

A melhor maneira encontrada, para falar de trabalhos associados aos PPLR no mundo, foi começar citando um trabalho brasileiro. Corrêa e Lima (2006) encararam essa “missão” e resgataram a evidência empírica internacional sobre os efeitos destes planos nas empresas. Os autores por eles citados, concentraram-se seus estudos em países da Europa, nos Estados Unidos, China e no Japão. Basicamente a principal ideia de quase todos era relacionar

---

<sup>19</sup> O estudo classificou os gastos com recursos humanos do setor bancário em 4 categorias: “salários e honorários”, “encargos sociais”, “benefícios”, “participações (funcionários e minoritários)”. A nível comparativo, o crescimento com salários e honorários no mesmo período foi de 16,8%.

aumento de produtividade<sup>20</sup> com adoção dos planos. Outras relações com os PPLR também foram exploradas: inflação<sup>21</sup>, estabilidade do emprego / redução de rotatividade / crescimento do emprego<sup>22</sup>, adequação dos custos de mão de obra<sup>23</sup>, comprometimento dos funcionários<sup>24</sup>, rentabilidade / lucratividade das empresas<sup>25</sup>, investimentos em capacitação e tecnologia<sup>26</sup> e grau de sindicalização<sup>27</sup>.

Dos estudos consultados por Corrêa e Lima (2006), destacam-se ainda algumas características importantes nos seguintes países:

- França
  - Único país europeu no qual os PPLR são obrigatórios (para empresas que excederem 50 empregados);
  - Trabalhadores começam a usufruir dos benefícios após três ou cinco anos na empresa;
  - Possibilidade de conversão dos bônus em redução de jornada de trabalho.
- Reino Unido
  - Juntamente com a França, é o país europeu onde os esquemas de participação são mais fortemente incentivados pelo governo;
  - Esquemas são adotados voluntariamente (pelas empresas e pelos empregados), não sendo, portanto obrigatórios;

---

<sup>20</sup> Cahuc e Dormont (1997 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Estrin, Pérotin, Robinson e Wilson (1997 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Cable e Wilson (1989, apud CORRÊA e LIMA, 2006); FitzRoy e Kraft (1986 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Kruse (1992 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Kruse e Blasi (1997 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Quarrey e Rosen (1997 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Azfar e Danninger (2001 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Cahill (2000 apud CORRÊA e LIMA, 2006).

<sup>21</sup> Wadhvani (1987 apud CORRÊA e LIMA, 2006).

<sup>22</sup> Estrin, Pérotin, Robinson e Wilson (1997 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Cahuc e Dormont (1997 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Blanchflower e Oswald (1988, apud CORRÊA e LIMA, 2006); Kruse (1992 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Quarrey e Rosen (1997 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Bell e Neumark (1993 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Azfar e Danninger (2001 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Chelius e Smith (1990 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Fung (1989 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Gottfries e Sjöström (1995 apud CORRÊA e LIMA, 2006).

<sup>23</sup> Bell e Neumark (1993 apud CORRÊA e LIMA, 2006).

<sup>24</sup> Bell e Hanson (1987 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Kruse (1992 apud CORRÊA e LIMA, 2006).

<sup>25</sup> Kim (1998, apud CORRÊA e LIMA, 2006); Bhargava (1994 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Tseo, Sheng, Peng-zhu e Lihai (2004 apud CORRÊA e LIMA, 2006).

<sup>26</sup> Estrin, Pérotin, Robinson e Wilson (1997 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Cable e Wilson (1989 apud CORRÊA e LIMA, 2006); Kruse (1992 apud CORRÊA e LIMS, 2006); Azfar e Danninger (2001 apud CORRÊA e LIMA, 2006).

<sup>27</sup> Cable e Wilson (1989 apud CORRÊA e LIMA, 2006).



- Benefícios fiscais para os empregados e empresas participantes dos programas.
- Japão
  - Programas, mais populares em empresas menores (maior facilidade de monitoramento) e sem presença dos sindicatos;
  - Cabe aqui, fazer uma ligação com os estudos e Kohn (1998), que cita o Japão (e a Alemanha) como países bem sucedidos e que raramente usam incentivos para induzir as pessoas a um melhor desempenho.

Uma última observação no trabalho de Corrêa e Lima (2006) é a discussão de autores sobre o “efeito carona”. Como os planos de participação (em especial os de lucro) são planos coletivos, alguns autores<sup>28</sup> defendem que o funcionário individualmente, ao perceber sua pouca influência para o resultado final da empresa, pode deixar de fazer o esforço extra e amparar-se nos resultados obtidos pelos colegas de trabalho. Outros estudiosos<sup>29</sup>, no entanto, refutam a ideia ao dizer que tais planos despertam o senso coletivo e o trabalho em equipe, de forma a alavancar os resultados da organização.

Um interessante estudo de caso, da aplicação dos planos, é apresentado por Maguire (2011). As particularidades que destacam este estudo são muitas. Em primeiro lugar, optou-se por um setor de prestação de serviços, ao contrário da maioria dos trabalhos e casos de sucesso que focam em indústrias. Mais que serviços, trata-se de um hospital, onde a qualidade na prestação é fundamental, pois envolve vidas. Assim, diagnósticos precisos, fichas impecáveis com histórico de pacientes e assertividade na medicação desde o início, são determinantes para o sucesso. Outra particularidade, é que o plano implementado no New York’s Beth Israel Medical Center, tinha como foco não só o incremento de qualidade, mas a redução de custos. Os resultados foram médicos motivados, uma economia em quatro anos da ordem de US\$ 42 milhões e um bônus distribuído ao longo deste mesmo período de US\$ 8 milhões. As seguradoras de saúde agora disputam para ser credenciadas por este hospital. Embora nem todos os profissionais do hospital sejam contemplados neste sistema de bonificação os resultados já são um sucesso no sistema de saúde. Renegociações com fornecedores de materiais cirúrgicos, próteses e descartáveis foram feitas. Uma empresa de

---

<sup>28</sup> Kruse (1992 apud Corrêa e Lima 2006) somente no caso de incentivos individuais. Este mesmo autor, diz quem para incentivos coletivos este efeito pode ser anulado, visto que os empregados irão monitorar uns aos outros de maneira eficiente.

<sup>29</sup> Wadhvani e Wall (1990, apud Corrêa e Lima, 2006); FitzRoy e Kraft (1986 apud Corrêa e Lima, 2006)

*software* foi contratada para desenvolver um sistema específico que possibilitasse a mensuração dos resultados. Pacientes passaram a ir para casa mais cedo e os casos de re-internações caíram.

Os Estados Unidos e a Europa encontram-se em posição de destaque quanto ao uso destas formas de incentivo. Em alguns países europeus, cerca de 10% a 15% dos trabalhadores são contemplados com programas de bônus financeiro. Nos Estados Unidos e nos países Escandinavos, esse percentual sobe para 40% (BRYSON *et al*, 2012).

Imberman (1993) defende que deve haver três atividades essenciais em um programa de incentivos aos funcionários:

- DAR aos funcionários informações relevantes sobre seu desempenho;
- OUVIR suas sugestões de melhoria;
- FAZER algo com estas sugestões de melhoria.

A implementação do programa depende de cinco passos:

(1) Acordar para a realidade

Métodos autoritários antigos, não funcionam mais, margens de lucro estão reduzidas, qualidade e produtividade, só serão alcançadas com comprometimento e capacitação. É importante nesta etapa ouvir os funcionários e para isso sugere a contratação de consultoria externa para pesquisa de clima. Também é o momento de delimitar “onde estamos” e “onde queremos chegar”.

(2) Processo de aprendizado

Deve ser customizado. Não há receita pronta aplicável a todas as empresas. Dentro da mesma empresa, diferentes plantas requerem diferentes planos, cada qual com suas particularidades.

(3) Envio de sinais

A média gerência deve ser sinalizada para mudar sua forma de gestão (estilos de gestão, práticas de comunicação e procedimentos da empresa). Devem ser encorajados a compartilhar informações.

(4) Treinamento

Voltado para os gestores, que devem saber como extrair/estimular sugestões de seus subordinados e lidar com elas sem paradigmas.

#### (5) Iniciar o programa

Etapa voltada para os executivos. Começar a criar programas elementares, situações ou oportunidades. Compartilhamento de dados, informações, resultados obtidos.

Quando os funcionários são também acionistas, as empresas tendem a ter uma melhor capacidade adaptativa, porém à medida que estas últimas crescem, o benefício deixa de existir. Essa constatação foi feita por Lampel, Bhalla e Jha (2012) que analisaram empresas em dois momentos: de crescimento e de crise. Para isso, montaram uma amostra composta por 63 empresas, sendo 41 do modelo que possuem funcionários como proprietários de alguma fração delas e 22 do modelo tradicional; e analisaram o desempenho destas empresas em dois momentos: de 2004 a 2008 (período de pujança econômica) e 2008 a 2009 (crise econômica mundial). O enfraquecimento da relação direta entre o esforço do funcionário e o desempenho da empresa, consequência do crescimento da organização, é o maior responsável por tal limitação.

O tamanho da empresa é ainda responsável pela forma de motivação mais efetiva ante os trabalhadores. Pesquisa publicada na Turquia mostra que funcionários de empresas menores são mais propensos a recompensas extrínsecas, embora de forma geral, na amostra pesquisada, as intrínsecas possuem maior potencial motivador (ÖZUTKU, 2012).

Em relação ao absenteísmo, Pouliakas e Theodoropulos (2011) constataram que, para a amostra de empresas britânicas estudadas, a associação de pagamento e performance, reduz o absenteísmo. Esse efeito é acentuado, quando a base da pirâmide hierárquica também é contemplada com esquemas de remuneração variável.

Na América Latina, o trabalho desenvolvido por Marinakis (1999), especialista do trabalho e membro da Organização Internacional do Trabalho – OIT em Genebra, na Suíça, é referência por envolver cinco países da América Latina (Chile, México, Brasil, Peru e Venezuela), mostrando a percepção internacional da legislação brasileira. Importante reforçar que o descritivo de cada um destes países, apresentado nos parágrafos a seguir, reflete a situação em 1999. No Brasil, por exemplo, não havia a Lei 10.101 que regulamentou definitivamente a questão dos PPLR (promulgada somente em dezembro de 2000). Mudanças de grande peso podem ter ocorridas também em cada um destes países.

No México, a legislação prevê a distribuição de 10% do lucro tributável, sendo que parte é proporcional aos salários e parte é fixa. Devido a uma discrepância entre a base que determina o montante a ser distribuído e àquela utilizada para fins de imposto de renda, o percentual efetivo de participação dos trabalhadores não chega a 10%. O ano de 1990 foi apontado pelo autor como o de melhor distribuição, tendo atingido 8,2% do lucro. Estão ainda previstos casos de não obrigatoriedade do pagamento, como: instituições sem fins lucrativos, empresas novas ou com volume de negócios inferior a um patamar de corte.

O caso chileno baseia-se no lucro líquido. São obrigadas a distribuir as empresas que legalmente devem apresentar os livros contábeis. Embora a legislação fale em 30% deste resultado financeiro, existem brechas que podem minimizar o montante: pagar ao empregado 25% do salário anual limitado a 4,75 salários mínimos. A distribuição é sempre proporcional ao salário.

Ao contrário do Chile e do México, no Peru, perdas de anos anteriores, podem ser deduzidas do montante a ser pago. Os percentuais de participação variam de acordo com o setor econômico das empresas. Neste país, também existe um teto que, no entanto, é considerado alto: 18 salários mensais do trabalhador. Semelhante ao México 50% do montante distribuído é igual para todos os empregados de uma dada empresa e a outra metade é proporcional ao salário de cada funcionário. A lei também prevê empresas e instituições que não são obrigadas a distribuir a participação.

A Venezuela se destaca por ter, além do teto, um piso para a participação. O pagamento vai de 15 dias de salário (mínimo) a quatro meses (máximo para empresas com mais de 50 funcionários). O piso vale para todas as empresas, inclusive instituições sem fins-lucrativos. Já o teto varia de acordo com o porte da empresa. Pela existência do piso, o sistema de bonificação contraditoriamente assume um caráter de custo fixo, que pode ir desde 4,16% do salário anual (15 dias) até 33% (4 meses).

Marinakakis (1999) cita como diferenças do sistema brasileiro:

- A legislação para participação nos resultados e lucros é comum (ao contrário dos outros países que somente têm regulamentada a participação nos lucros);
- É livre o percentual de lucro a ser distribuído pelas empresas. Embora a lei exija a negociação com comissão dos funcionários e representantes sindicais, ela não estabelece um valor rígido a ser seguido;

- Não são estabelecidos métodos de distribuição entre os trabalhadores (quantias fixas ou variáveis), cabendo à cada empresa optar pela forma que mais lhe convém;
- É o mais universal de todos, isentando apenas instituições sem fins lucrativos da aplicação da lei.

Em especial, neste último ponto, como já mencionado em tópicos anteriores, a lei brasileira regulamenta, mas não prevê punição para empresas que não distribuam seus lucros ou resultados. Marinakis (1999) demonstra preocupação com as poucas cláusulas obrigatórias na então MP 794 e aponta a necessidade de se ter acesso aos números e resultados das empresas, em especial no momento das negociações e apurações.

Marinakis (1999) sugere então uma verificação de quantos acordos efetivamente foram negociados com sucesso, sem maiores questionamentos judiciais e qual proporção de empresas aplicava tais programas, frente ao universo existente no Brasil. Por outro lado, destaca a preocupação da legislação brasileira para que a participação não tenha vinculação com salário.

O papel do Estado na eficácia dos planos de incentivo é destacado pelos especialistas americanos Blasi e Kruse (co-autores de vários trabalhos sobre empresas de propriedade dos empregados). Em artigo sobre participação nos lucros e ampla propriedade dos empregados, Blasi e Kruse (2012) debatem a possibilidade de estes incentivos funcionarem na economia norte-americana como um todo. Os autores destacam a grande concentração de capital e lucros, existente nos Estados Unidos, discutem alguns princípios orientadores destes dois tipos de incentivo e mostram exemplos de casos já implementados, com suas respectivas limitações, dilemas e possibilidades de aplicações em outros negócios. A conclusão obtida é que não é utópica a crença de que tais planos poderiam ser amplamente difundidos na economia. O que torna incapaz a realização disto são as políticas públicas e os incentivos tributários, que o governo concede de forma a estimular a concentração de capital e enfraquecer a prática nestas novas iniciativas.

Ao lado do papel do Estado, e assim como vários estudos brasileiros frisaram, estudos estrangeiros também são feitos sobre o papel dos sindicatos na motivação dos funcionários e implementação dos planos de incentivo.

Os sindicatos são costumeiramente mal vistos pelos empregadores. Uma pesquisa feita no Sri Lanka aponta que os empregadores deste país são resistentes em aceitar a presença dos sindicatos em seus estabelecimentos, pois acreditam que além de não confiáveis, estas

representações não estimulam a produtividade dos funcionários. (KELEGAMA, 1996 apud KURUPPU, 2009).

Expondo outro ponto de vista sobre a relação sindicatos e empregadores, os paquistaneses Khan e Khan (2011), tentam quebrar este paradigma, destacando papéis favoráveis dos sindicatos aos empregadores. Embora estas instituições sejam naturalmente defensoras da classe trabalhadora, buscando frequentemente benefícios para seus membros por meio da negociação coletiva, elas podem influenciar no aumento da produtividade e eficiência dos trabalhadores, promover um ambiente de harmonia e paz no trabalho e incentivar a disciplina dos trabalhadores. Utilizando de uma escala Likert, os autores concluíram que os empregadores pesquisados<sup>30</sup> estão satisfeitos com a atuação dos sindicatos.

Sindicatos fortes e representativos proporcionam bônus maiores aos seus representados. Esta foi a conclusão que Ferktaji, Hili e Lahmandi-Ayed (2012) chegaram ao estudar a participação dos lucros em empresas sindicalizadas na Tunísia. Outras constatações foram: que é possível os detentores de capital preferirem o processo de negociação (ao invés de simplesmente fixarem o montante a ser distribuído) e, em segundo lugar, da necessidade de uma legislação regulatória, visto que os interesses entre as partes são conflitantes.

Mais especificamente no setor bancário, alvo desta dissertação, foram encontrados alguns trabalhos. Optou-se por destacar aqui dois exemplares do Paquistão e um do Vietnã.

Retomando as teorias de motivação de forma a buscar as raízes dos programas de incentivos, Khan e Mufti (2012) estudaram os efeitos da compensação na motivação de funcionários de bancos públicos e privados em Peshawar à luz da teoria das expectativas de Vroom (já apresentada nesta dissertação). Peshawar é um dos principais centros financeiros do Paquistão. Os aspectos de valência do resultado (teoria de Vroom) foi o mais explicitado nos resultados. Os autores puderam comprovar que, para a amostra pesquisada, o valor dos benefícios é que motivam os funcionários. As outras hipóteses testadas, porém refutadas, era que os bancários eram motivados pela crença em suas próprias habilidades (autoconfiança gerava motivação) e pela crença nas promessas de seus gestores.

O compatriota Saleem (2011) estudou o efeito de incentivos financeiros sobre o comportamento dos 100 bancários pesquisados. A amostra foi composta por funcionários de bancos privados, públicos islâmicos e de micro-finanças da cidade de Bahawalpur. Foi encontrada uma relação positiva e significativa entre estes incentivos e o comprometimento

---

<sup>30</sup> Foram pesquisadas 10 empresas paquistanesas com os respectivos sindicatos representativos de empregados.

dos funcionários. Relacionaram (também) a teoria de Vroom e concluíram que tais incentivos provocam queda na rotatividade. Este efeito foi destacado, pois reduz o custo com formação de mão-de-obra do banco. Terminam afirmando que planos de recompensa como PL, além dos benefícios já citados, fortaleceriam a relação capital / trabalho.

Não pesquisando especificamente bancos, mas sim as demonstrações financeiras das empresas e o papel dos contadores e gestores neste contexto, Vui (2011) levantou aspecto que gera grande preocupação e custos de monitoramento para as empresas: os conflitos de agência. O *trade-off* (conflito de interesses) entre empregados e acionistas, pode se mostrar bastante presente entre estes grupos de funcionários, quando fala-se em planos de incentivo financeiro. Tais benefícios constituem uma “faca de dois gumes” para estes profissionais. Se de um lado motivam a um maior esforço na construção dos relatórios e apuração de informações, por outro encorajam o aumento da ganância, podendo levar a manobras contábeis<sup>31</sup>, e escolha de métodos prejudiciais ao crescimento de longo prazo da empresa.

Partindo do princípio que os métodos contábeis são vários e também capazes de maquiar os números escondendo resultados inconsistentes, o autor teme que gestores e contadores prejudiquem a transparência das informações e não priorizem a sustentabilidade das empresas. Para Vui (2011) o oportunismo sempre existiu no ser humano, sendo um fator propício para possíveis irregularidades contábeis. Cabe às empresas utilizar meios para limitar a autonomia destes grupos e fiscalizar suas ações. No Brasil (como no restante do mundo) nota-se que as empresas externas de auditoria têm sido bastante requisitadas para cumprir este papel. Vui (2011) afirma que os esquemas de incentivo financeiro não são adequados para moldar comportamentos de gestores e contadores, a longo prazo.

---

<sup>31</sup> O autor cita o caso da multinacional canadense de telecomunicações Nortel Networks Corporation, que manipulou sua contabilidade mediante utilização fraudulenta de passivos provisionados para aumentar o lucro.

## 5. SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN)

### 5.1. Estrutura do SFN

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é composto por instituições financeiras, públicas e privadas, que incentivam o fluxo de recursos entre tomadores e poupadores (ASSAF NETO, 2011); e por aquelas que mantêm a ordem no mercado financeiro, por meio de normas e procedimentos (SECURATO e SECURATO, 2009). A solidez do mercado financeiro de um país reflete a força de sua economia. “*O mercado financeiro representa um elemento dinâmico no crescimento econômico de qualquer país, pois propicia a elevação das taxas de poupança e investimento*” (SECURATO e SECURATO, 2009, p. 51). Assaf Neto (2011, p. 38) corroborando esta ideia, acrescenta que:

“Todo processo de desenvolvimento de uma economia exige a participação crescente de capitais, que são identificados por meio da poupança disponível em poder dos agentes econômicos e direcionados para os setores produtivos carentes de recursos mediante intermediários e instrumentos financeiros”.

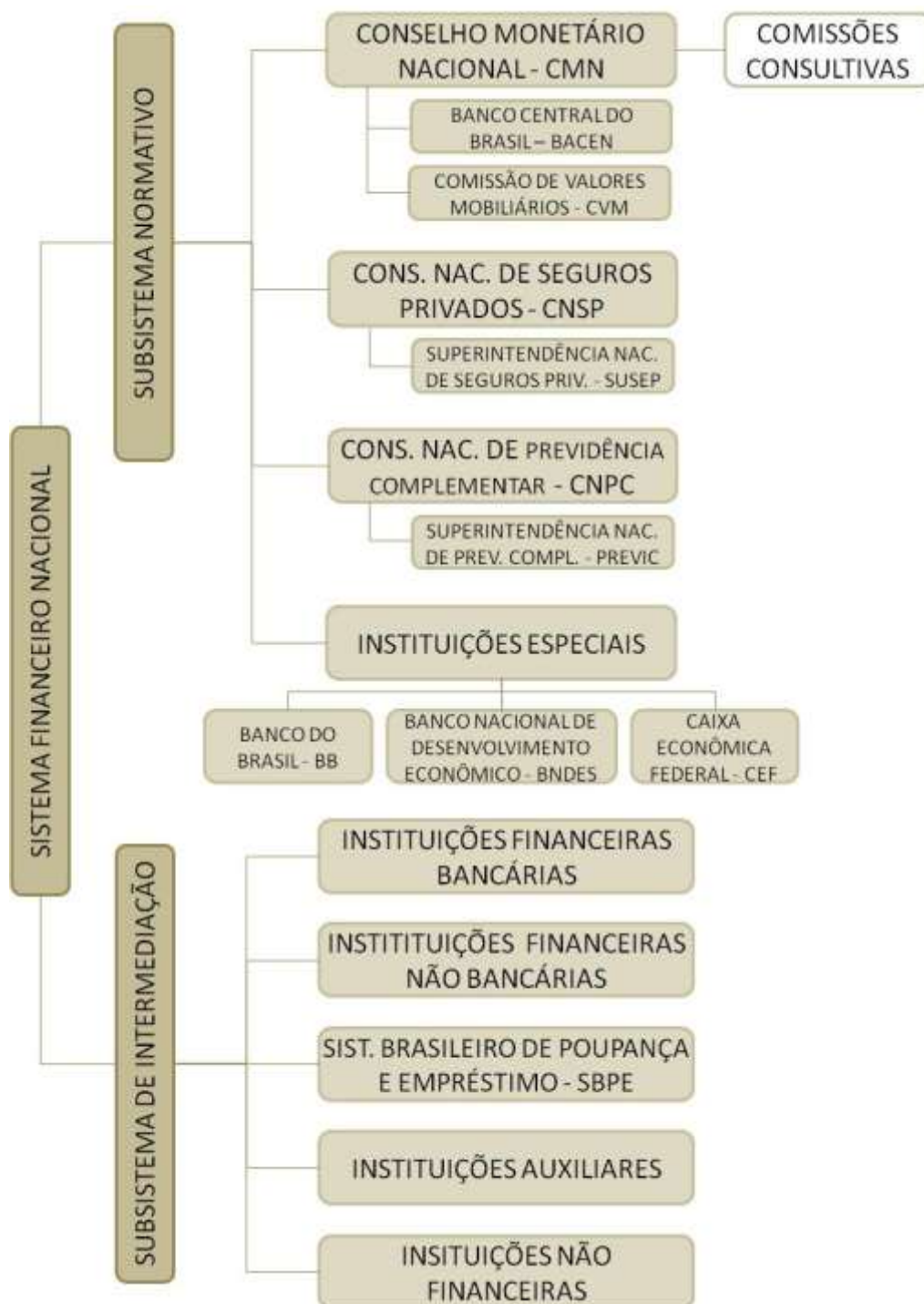
Para melhor entender o SFN, costuma-se dividi-lo entre os subsistemas normativo e de intermediação. O primeiro contempla as “*instituições que determinam e regulam seu funcionamento*” (SECURATO e SECURATO, 2009, p. 51), além das instituições ditas especiais: Banco do Brasil (BB), Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) e Caixa Econômica Federal (CEF). O subsistema de intermediação, por sua vez, é composto por instituições bancárias (monetárias) ou não-bancárias (não-monetárias), em que o principal papel “*é facilitar a circulação de moeda pelo sistema econômico*” (SECURATO e SECURATO, 2009, p. 60).

Existem pequenas diferenças na esquematização destes subsistemas e instituições, entre os autores. Este capítulo apresentará uma mescla da visão das duas obras já citadas, (professor Alexandre Assaf Neto e professores José Roberto Securato e José Cláudio Securato) e também trará a composição do SFN composta pelo Banco Central.

A Figura 9 aborda estes sistemas e transmite a importante visão de que um sistema financeiro não é formado apenas por bancos, mas também por seguradoras, mercado de capitais (bolsas de valores e mercadorias e futuros), corretoras, dentre outros que são listados.



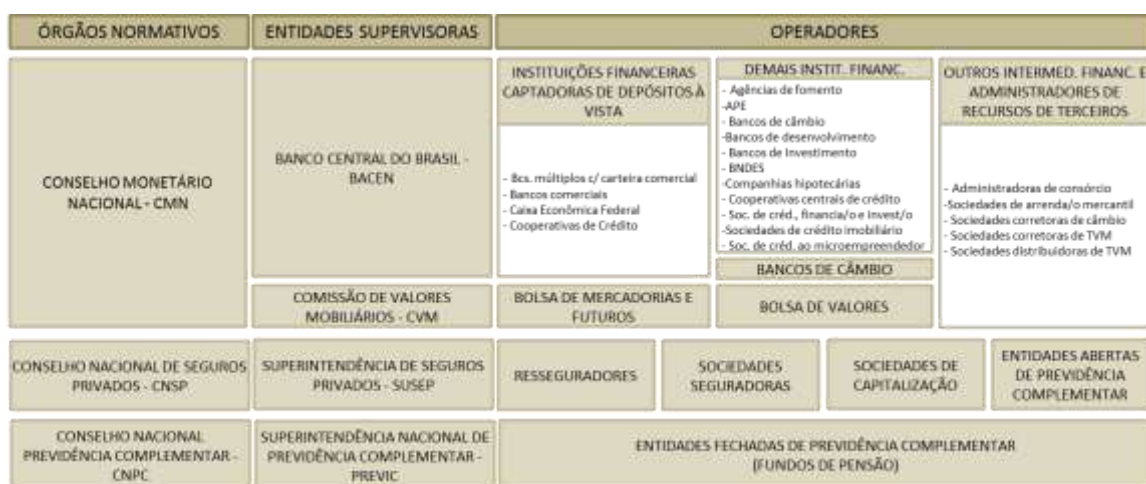
Figura 9: Estrutura do Sistema Financeiro Nacional



Fonte: adaptado de Securato e Securato (2009) e Assaf Neto (2011)

O Banco Central do Brasil propõe a classificação mostrada na Figura 10, em que separa o subsistema normativo em órgãos normativos e entidades supervisoras e denomina o subsistema de intermediação de “operadores”.

Figura 10: Estrutura do Sistema Financeiro Nacional - Classificação Banco Central do Brasil



Fonte: adaptado de BACEN (2012b)

### 5.1.1. Subsistema Normativo

As entidades do **subsistema normativo** são responsáveis pela regulação e fiscalização do SFN. Todas outras instituições do SFN devem acatar as normas impostas pelas constituintes do subsistema normativo.

O **Conselho Monetário Nacional (CMN)** tem posição de destaque, sendo a autoridade máxima do SFN (SECURATO e SECURATO, 2009). Segundo Assaf Neto (2011, p. 40) a finalidade principal do CMN é a “*formulação de toda a política de moeda e do crédito, objetivando atender aos interesses econômicos e sociais do país*”. Como principais atribuições, Assaf Neto (2011) destaca:

- Fixar diretrizes e normas da política cambial;
- Regulamentar as taxas de juros;
- Regular a constituição e o funcionamento das instituições financeiras;
- Assegurar solidez das instituições por meio de fixação de índices de encaixe e capital mínimo;

- (e) Acionar medidas que previnem desequilíbrios econômicos, como surtos inflacionários.

Aparecem ligados ao CMN, o **Banco Central do Brasil (BACEN)** e a **Comissão de Valores Mobiliários (CVM)**. Estas são entidades fiscalizadoras, que zelarão pelo cumprimento das normas do CMN. O BACEN “*é o principal poder executivo das políticas traçadas pelo CMN*” (ASSAF NETO, 2011, p. 41). Ele fiscaliza, aplica penalidades, controla os meios de pagamento e gere a dívida pública, tanto interna quanto externa. A CVM “*é um órgão normativo do SFN, cuja responsabilidade é promover o desenvolvimento, a disciplina e a fiscalização do mercado de valores mobiliários (...) basicamente mercado de ações e debêntures*” (SECURATO e SECURATO, 2009, p. 58). Sua atuação abrange três importantes segmentos do mercado financeiro: investidores, companhias de capital aberto e as instituições financeiras do mercado.

O **Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP)** fixa as diretrizes da política de seguros privados no Brasil e tem na **Superintendência Nacional de Seguros Privados (SUSEP)** sua autarquia responsável pelo controle e fiscalização do mercado de seguro, previdência privada aberta e sociedades de capitalização.

Analogamente, o **Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC)** trabalha com a **Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC)** no mercado de previdência privada fechada.

Como **Instituições Especiais**, são destacadas abaixo as principais características de cada uma das três citadas na Figura 9:

- **Banco do Brasil (BB)**: é um banco múltiplo público que exerce algumas funções especiais, como agente financeiro do Governo Federal (execução da política creditícia e financeira) e banco de investimento e desenvolvimento (ao operar algumas linhas de crédito para esse fim).
- **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES)**: vinculado ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, tem como objetivo “*apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país, provendo o setor empresarial privado nacional de empréstimos de longo prazo*” (SECURATO e SECURATO, 2009, p. 73).

- **Caixa Econômica Federal (CEF):** as caixas econômicas são instituições financeiras públicas com objetivo social. A CEF tem forte atuação na implementação das políticas do Governo Federal, em relação à habitação e ao saneamento básico.

### 5.1.2. Subsistema de Intermediação

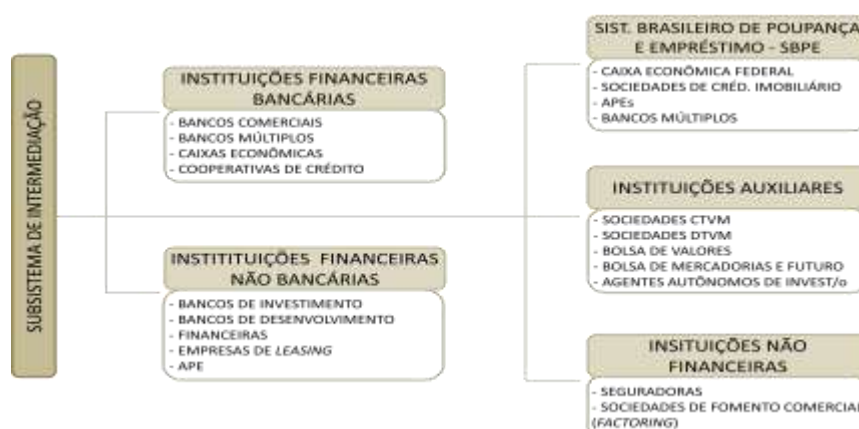
Também denominado de subsistema **operativo**, a Figura 11 detalha as cinco classificações vistas anteriormente. Como o escopo deste trabalho concentra-se nos bancos comerciais, múltiplos e caixas econômicas, concentrar-se-á o detalhamento destas instituições apenas.

Antes, porém cabe a explicação de algumas siglas presentes na Figura 11:

- APE: Associações de Poupança e Empréstimos
- Sociedades CTVM: Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários
- Sociedades DTVM: Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários

As financeiras são as sociedades de crédito, financiamento e investimento, enquanto que as empresas de *leasing*<sup>32</sup> são as sociedades de arrendamento mercantil.

Figura 11: Subsistema de Intermediação



Fonte: adaptado de Securato e Securato (2009) e Assaf Neto (2011)

<sup>32</sup> Segundo Assaf Neto (2011) o termo *leasing* é empregado para caracterizar as operações de arrendamento mercantil. Estas operações constituem uma forma de financiamento em que há um contrato de arrendamento (aluguel) celebrado entre a empresa que precisa de um bem (chamada de arrendatária) e a sociedade de arrendamento mercantil (arrendadora ou empresa de *leasing*).

As **instituições financeiras bancárias** diferem das não bancárias por sua capacidade de criação de moeda por meio do recebimento de depósito à vista (moeda escritural). Segundo Securato e Securato (2009) quando um cliente faz um depósito em dinheiro na sua conta corrente, o banco emprega parte deste valor emprestando-o a outras pessoas, criando assim moeda.

Os **bancos comerciais** segundo conceito do próprio BACEN (2012a) podem ser públicos ou privados. Sua atividade típica é a captação de depósitos à vista, e seu principal objetivo é executar operações de crédito de curto e médio prazo, necessárias para financiar a indústria, o comércio, as empresas prestadoras de serviço e as pessoas físicas e terceiros em geral. Uma importante atividade na receita destes bancos é a prestação de serviços, como pagamentos de cheques, transferências de fundos, cobranças diversas, recebimento de impostos e tarifas públicas, serviços de câmbio, etc (ASSAF NETO, 2011).

Os **bancos múltiplos** também podem ser públicos ou privados. São oriundos da evolução dos bancos comerciais e necessidade de um mesmo banco atuar em diferentes atividades (SECURATO e SECURATO, 2009). Os bancos múltiplos podem operar as seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e crédito, financiamento e investimento (BACEN, 2012a). Para obter tal classificação, deve operar ao menos duas destas carteiras, sendo uma delas obrigatoriamente comercial ou de investimento.

As **caixas econômicas**, “*integram o sistema brasileiro de poupança e empréstimos e o sistema financeiro de habitação*”<sup>33</sup>. *Financiam bens de consumo, efetuam penhor de bens pessoais, de forma a possuir atuação muito parecida com um banco comercial*<sup>34</sup>. Grande cunho social, como financiamento de obras de saúde pública, educação e transporte urbano.

Juntas, estas três classificações, respondem por quase 80% dos ativos totais do SFN (BACEN, 2011). A Figura 3 (exibida na página 25) ainda permite a conclusão que dentro do segmento “instituições financeiras bancárias”, as mesmas três classificações representam 98,3% dos ativos.

---

<sup>33</sup> SECURATO e SECURATO, 2009, p.63

<sup>34</sup> Ibidem.

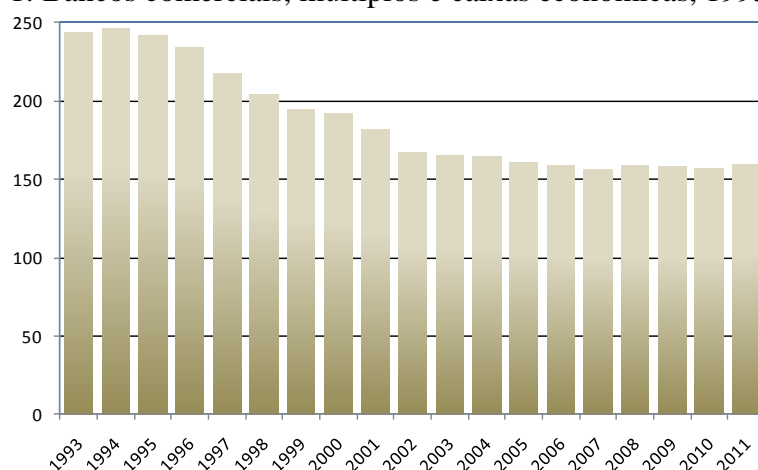
## 5.2. Evolução do SFN

O Plano Real - lançado em 1994 e que proporcionou o controle da inflação - e a abertura da economia, tanto em termos comerciais quanto de capital, são considerados divisores de água na evolução do sistema financeiro brasileiro (GOLDFAJN *et al.*, 2003). O Brasil experimentou antes e após este período, dois sistemas financeiros bem diferentes. O primeiro caracterizava-se pela forte presença de bancos públicos (tanto estaduais quanto federais), número limitado de bancos estrangeiros, crédito direcionado, concorrência limitada e forte dependência dos lucros às altas taxas inflacionárias. No segundo sistema, a quantidade de bancos públicos foi expressivamente reduzida, a presença de bancos estrangeiros aumentada, maior liberdade para direcionamento de crédito e bancos mais capitalizados, cujos lucros não eram dependentes da inflação.

Paralelamente a estas mudanças, houve consideráveis esforços, para desenvolver um conjunto de normas que regulamentavam e fortaleciam o sistema financeiro nacional. Mesmo com medidas para impedir uma crise sistêmica, bancos pequenos foram fortemente afetados. O BACEN então começou a intervir nos bancos, promovendo uma série de fusões e aquisições. Três programas do governo, merecem destaque pelo papel fundamental que desempenharam nesta nova modelagem e por conter ações concretas que efetivaram sua realização.

O **PROER** (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional) organizou a fusão e incorporação de bancos a partir de regras ditadas pelo Banco Central (BACEN, 2012 c). Implementado em 1995, o programa garantiu liquidez aos credores que possuíam fundos depositados nos bancos afetados e previa punições para administradores e donos, considerando-os legalmente responsáveis por seus atos no sistema financeiro (GOLDFAJN *et al.*, 2003). A exigência para abertura de novos bancos foi majorada e os bancos foram autorizados a cobrar taxas pelos serviços financeiros. Essas ações aumentaram a concentração do setor bancário e a formação de conglomerados. O Gráfico 1, de elaboração própria a partir de dados históricos encontrados no site do Banco Central do Brasil, expõe claramente esta tendência, especialmente no período de 1993 a 2002. Foram consideradas apenas as categorias de bancos comerciais, múltiplos e caixas econômicas (Tabela 4). Os dados referem-se ao mês de dezembro de cada ano.

Gráfico 1: Bancos comerciais, múltiplos e caixas econômicas, 1993 – 2011



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados pesquisados

Tabela 4: Número de bancos comerciais, múltiplos e caixas econômicas no SFN, 1993 – 2011

Segmento	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Banco Múltiplo	206	210	205	194	180	174	169	163	153	143
Banco Comercial	35	34	35	38	36	28	25	28	28	23
Caixa Econômica	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
<b>Totais</b>	<b>243</b>	<b>246</b>	<b>242</b>	<b>234</b>	<b>218</b>	<b>204</b>	<b>195</b>	<b>192</b>	<b>182</b>	<b>167</b>

Segmento	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Banco Múltiplo	141	139	138	137	135	140	139	137	139
Banco Comercial	23	24	22	21	20	18	18	19	20
Caixa Econômica	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Totais</b>	<b>165</b>	<b>164</b>	<b>161</b>	<b>159</b>	<b>156</b>	<b>159</b>	<b>158</b>	<b>157</b>	<b>160</b>

Fonte: Adaptado de BACEN (2011)

Em 1993, os bancos públicos, dependiam fortemente dos recursos atrelados à inflação e suas práticas de gestão estavam atreladas a interesses dos governos locais, por isso sentiram fortemente a estabilização econômica. O **PROES** (Programa de Incentivo à Redução da Participação do Setor Público Estadual na Atividade Bancária) foi um programa que visava reduzir a participação do governo estadual na atividade financeira. O resultado foi a queda do número de bancos estaduais de 35 (Agosto de 1996) para 12, em 2002 (GOLDFAJN *et al.*, 2003) e posteriormente para 9, em 2011.

Os bancos federais acumularam uma perda grande ao longo dos anos, como resultados da má qualidade de seus ativos, muitas vezes influenciado por influência política nas decisões de empréstimo. A primeira fase de ajustamento envolveu o reconhecimento da dívida e a re-capitalização dos bancos pelo Tesouro Nacional. A segunda, consistiu na criação do **PROEF** (Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais) cujo objetivo principal foi

ajustar a adequação de capital de quatro bancos públicos: CEF, BB, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia. A intenção foi tornar estes bancos mais competitivos, transparentes e eficientes. O programa envolveu três ações básicas: transferência do risco de crédito; troca de ativos de baixa liquidez e baixas taxas de juros, para instrumentos mais líquidos pagando taxas de mercado; e aumento de capital em três destes quatro bancos (GOLDFAJN *et al.*, 2003).

Os três programas juntos custaram entre 8 e 9% do PIB (GOLDFAJN *et al.*, 2003). Os autores ainda destacam a pesquisa de Honohan e Klingebiel, em que comparam o custo de reestruturações do sistema financeiro em 40 países, chegando à conclusão que os custos no Brasil foram relativamente baixos, se comparados com a média da amostra (12,8% do PIB); com países em desenvolvimento (14,3% do PIB); e com casos extremos na Ásia (que chegaram a 55% do PIB).

O período inflacionário, apesar do desequilíbrio econômico setorial provocado, foi favorável ao desenvolvimento do SFN. Oportunidades regulatórias permitiram às instituições financeiras o acúmulo de capital e houve grande desenvolvimento tecnológico, em especial de processamento de dados (BACEN, 1998). Contraditoriamente, como os bancos julgavam poder sobreviver independente de sua capacidade de competir, questões relacionadas à estrutura de custos e eficiência produtiva foram deixadas em segundo plano.

A abertura da economia a partir do segundo semestre de 1994, “*revelou o grau de ineficiência de alguns setores domésticos [...] que passou a refletir-se na incapacidade de honrar os empréstimos concedidos pelos bancos*” (BACEN, 1998, p.2). O próximo revés, veio em 2008 a 2009, com a crise financeira global. As concentrações bancárias, estimuladas pelos programas governamentais já citados e pela necessidade de sobreviver em um mercado no qual o volume faz diferença, fizeram com que os cinco maiores conglomerados financeiros, detivessem no final de 2011, 77% dos ativos totais, 76% do mercado de crédito e 80% do volume de depósitos do sistema financeiro (MARTINS, 2011).

Uma nova e difícil fase tem surgido para os bancos. Segundo reportagem de capa da revista Exame, em 2012 os bancos experimentaram a primeira queda no resultado trimestral dos últimos 10 anos. Em 2005, ela (rentabilidade) atingia 37%. Atualmente: 16% (Figura 12). Recentes anúncios do Governo Federal, reduzindo as taxas de financiamento e, conseqüentemente, forçando bancos privados a fazerem o mesmo, são fatores que podem influenciar esse declínio de rentabilidade. Porém, para Napolitano e Filgueiras (2012), autoras da reportagem, essa é uma visão simplista e errada. O verdadeiro motivo desta queda, foi o



cutre na taxa básica de juros feita pelo Banco Central em outubro, fixando-a em 7,25% ao ano, o menor patamar da história.

A queda nos lucros é consequência de um daqueles fenômenos que acontecem nas economias somente a cada par de décadas. O fim da inflação em 1994 foi um choque para o mercado nacional. Os bancos ganhavam girando o dinheiro dos clientes antes que fosse comido pela inflação. Com o Plano Real, isso acabou, e dezenas de instituições não conseguiram se adaptar. Passado o trauma, os bancos entraram em sua era de ouro. Como se sabe, a estabilização aconteceu à custa de uma taxa de juro excepcionalmente alta \_ em média de 18% ao ano na década que se seguiu ao Plano Real. Com isso, os bancos ganhavam muito dinheiro financiando o governo. Em economias maduras, altos retornos vêm acompanhados de altos riscos. Por aqui, os melhores retornos vinham dos investimentos menos arriscados, aqueles lastreados nas finanças públicas. Para os bancos, foi uma bênção. Por mais de uma década, a rentabilidade média dos bancos foi duas vezes maior que a das principais empresas do país, segundo um levantamento da Fundação Instituto de Pesquisa Contábeis Atuariais e Financeiras. Para a economia brasileira, porém, o cenário era ruim. O crédito era caro e escasso. Foi comum termos juros anuais de 200% a 330% nas linhas mais caras, como cheque especial e cartão de crédito. (NAPOLITANO e FILGUEIRAS, 2012, p. 48-49).

A Figura 12 destaca a queda da rentabilidade nos bancos brasileiros e sumariza as causas desta queda.

Figura 12: Retorno dos bancos brasileiros cai



Fonte: Napolitano e Filgueiras (2012)

O desafio é o controle dos custos operacionais e a melhoria de técnicas na concessão de crédito. As autoras ainda mencionam exemplos de iniciativas que estão sendo executadas em quatro bancos para a redução dos custos.

- Bradesco: com o maior projeto de tecnologia de sua história, investirá R\$ 2 bilhões.
- Itaú: demitiu 14.000 pessoas desde a fusão com o Unibanco, reduziu gastos com *call center* e malas diretas, vendeu empresas que não estavam condizentes com o atual modelo de negócios e, até o final de 2014 investirá R\$ 10,4 bilhões em tecnologia.
- Santander: investimentos em tecnologia
- Caixa Econômica Federal: contratou a consultoria McKinsey para rever processos e cortar custos.

Em relação ao aumento da receita, os especialistas consultados (NAPOLITANO E FILGUEIRAS, 2012), apontam alguns caminhos que levam à diversificação:

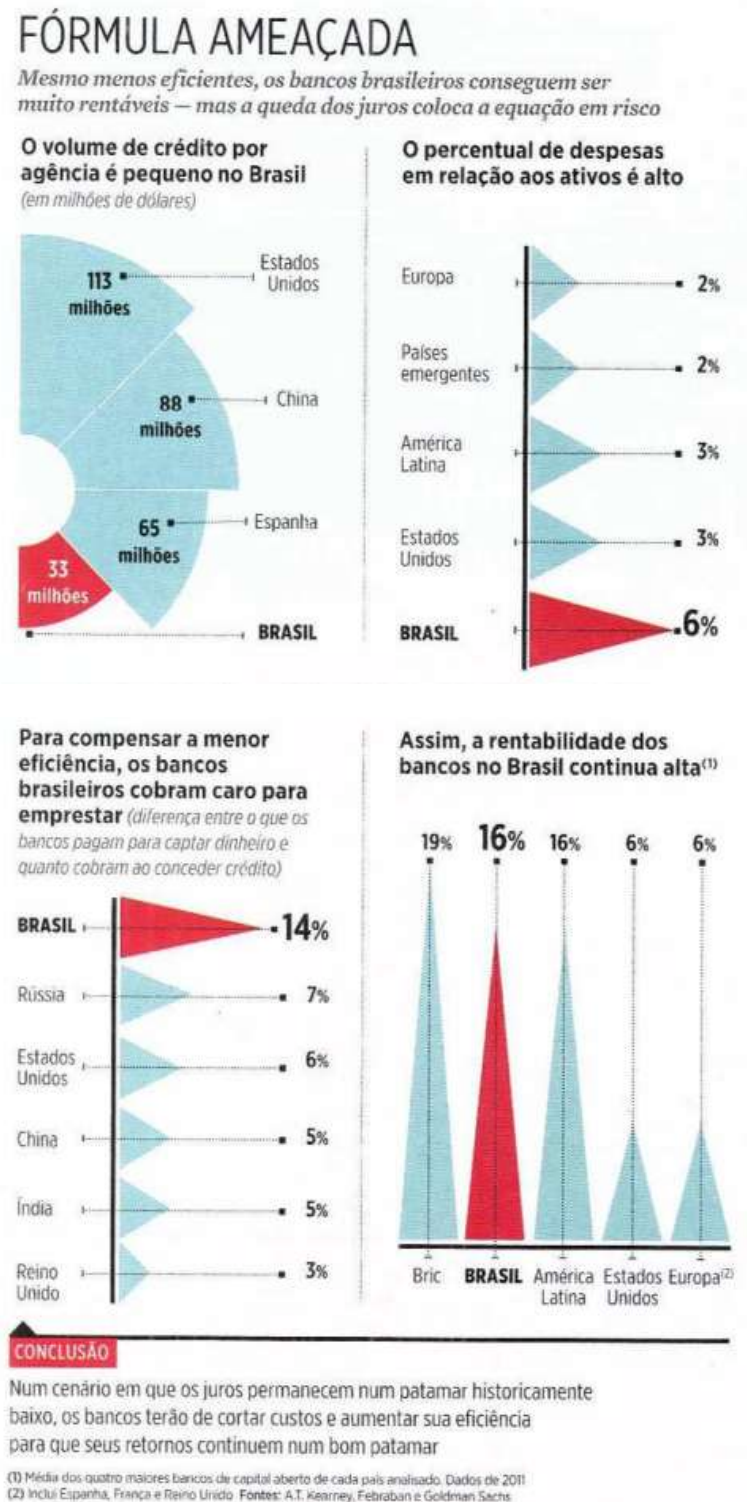
- Crédito imobiliário (crescerá de 5% para 15% do PIB, segundo banco Goldman Sachs);
- Seguro de vida (o prêmio per capita brasileiro, de US\$ 170 ainda é irrisório se comparado ao norte-americano US\$ 1.632);
- Novos produtos de investimento;
- Gestão de patrimônio;
- Tarifas de serviço (devem subir respeitando a inflação);
- Lançamento de novos serviços (o que levaria à criação novas tarifas e receitas).

A Figura 13 encerra este capítulo com alguns comparativos de bancos brasileiros, em relação aos de outros países. O volume de crédito por agência ainda é pequeno no Brasil. Na contramão da rentabilidade o percentual de despesas em relação aos ativos é alto. Ainda assim, e graças ao *spread*<sup>35</sup> bancário ainda elevado, os bancos brasileiros continuam com alta rentabilidade a nível mundial.

---

<sup>35</sup> O *spread* bancário pode ser entendido como o ganho que um banco tem ao efetuar uma transação e “é medido pela diferença entre o custo de um empréstimo e a remuneração paga ao poupador” (ASSAF NETO, 2011, p. 125).

Figura 13: Comparativo de bancos brasileiros com os de outros países



Fonte: Napolitano e Filgueiras (2012)

## 6. INDICADORES FINANCEIROS E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS BANCÁRIAS

### 6.1. Classificações e definições

O capítulo anterior apresentou como se organizam as instituições do subsistema de intermediação e destacou a expressividade, em termos de ativo, dos segmentos estudados por esta pesquisa (bancos comerciais, bancos múltiplos com carteira comercial e caixas econômicas). A concentração bancária é característica marcante do sistema brasileiro (FORTI; SCHIOZER, 2013). A Tabela 5 apresenta a evolução desta concentração no Brasil. Forti e Schiozer (2013) também destacam que o Brasil apresenta características de forte presença de bancos privados de capital fechado, cujos controladores são um grupo de pessoas, ou muitas vezes grupos familiares.

Tabela 5: Evolução da concentração bancária no Brasil

Valores percentuais (cinco maiores bancos sobre total de ativos do segmento bancário de captação de depósitos à vista). O período de referência coincide com o período proposto por este estudo. Os dados são apresentados em períodos bienais como forma de simplificação da tabela, não a tornando extensa demais.

Ano	Percentual de ativos dos 5 maiores bancos <sup>1</sup>
2001	47,9%
2003	53,7%
2005	52,6%
2007	54,0%
2009	69,9%
2011	67,3%

Fonte: Banco Central do Brasil (2011)

Notas:

<sup>1</sup> Independente de públicos, privados nacionais ou privados estrangeiros

Ao se falar de concentração, é aconselhável, definir outro termo utilizado no setor: conglomerado financeiro. O glossário do Banco Central (2012a) define como sendo:

[...] o conjunto de entidades financeiras vinculadas diretamente ou não, por participação acionária ou por controle operacional efetivo, caracterizado pela administração ou gerência comum, ou pela atuação no mercado sob a mesma marca ou nome comercial.

Várias instituições bancárias (vários CNPJs) podem se submeter à um controle operacional comum formando um conglomerado. Desta forma, ao se analisar o tamanho (medido pelo montante dos ativos) de um *player* do setor, costuma-se adotar o valor do conglomerado, quando não tratar-se de banco individual. A Figura 14, lista as instituições participantes de um exemplo de conglomerado (Banco Itaú), a partir de informações do BCB.

Figura 14: Instituições participantes do conglomerado 10069 (Itaú)

**Relação de instituições do conglomerado**

ITAÚ

CNPJ	Nome	Funcionamento
49.925.225	BANCO ITAULEASING S.A.	Autor, em Ativ.
61.194.353	ITAÚ CORRETORA DE VALORES S.A.	Autor, em Ativ.
62.418.140	INTRAG DISTRIBUIDORA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS LTDA.	Autor, em Ativ.
92.800.749	ITAUVEST DISTRIBUIDORA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS S.A.	Autor, em Ativ.
33.885.724	BANCO ITAÚ BNG CONSIGNADO S.A.	Autor, em Ativ.
17.298.092	BANCO ITAÚ BBA S.A.	Autor, em Ativ.
17.192.451	BANCO ITAUCARD S.A.	Autor, em Ativ.
62.527.346	BANESTADO LEASING S.A. - ARRENDAMENTO MERCANTIL	Autor, em Ativ.
59.461.152	BANCO ITAUCRED FINANCIAMENTOS S.A.	Autor, em Ativ.
33.311.713	ITAÚ DISTRIBUIDORA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS S.A.	Autor, em Ativ.
47.178.918	FINAÚSTRIA ARRENDAMENTO MERCANTIL S.A.	Autor, em Ativ.
60.701.190	ITAÚ UNIBANCO S.A.	Autor, em Ativ.
60.872.584	ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.	Autor, em Ativ.
00.000.776	ITAÚ ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS LTDA.	Autor, em Ativ.
61.190.658	BANCO FIAT S.A.	Autor, em Ativ.
06.881.898	FINANCEIRA ITAÚ CBO S.A. CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMEN	Autor, em Ativ.
07.221.678	ITAÚ UNIBANCO FINANCEIRA S.A. - CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INV	Autor, em Ativ.
42.421.776	FIAT ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS LTDA.	Autor, em Ativ.
60.394.079	BANCO ITAUBANK S.A.	Autor, em Ativ.
62.224.134	ITAUBANK DISTRIBUIDORA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS S.A.	Autor, em Ativ.
33.700.394	UNIBANCO - UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS S.A.	Autor, em Ativ.
61.199.881	BANCO DIBENS S.A.	Autor, em Ativ.
61.182.408	BANCO INVESTCRED UNIBANCO S.A.	Autor, em Ativ.
65.654.383	DIBENS LEASING S.A. ARRENDAMENTO MERCANTIL	Autor, em Ativ.
03.012.230	HIPERCARD BANCO MÚLTIPLO S.A.	Autor, em Ativ.
33.318.163	HIPERCARD SOCIEDADE DE CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO	Autor, em Ativ.
02.206.577	LUTZACRED S.A. SOCIEDADE DE CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTI	Autor, em Ativ.
05.076.239	MICROINVEST S.A. SOCIEDADE DE CRÉDITO AO MICROEMPREENDEDOR	Autor, em Ativ.
61.071.387	UNICARD BANCO MÚLTIPLO S.A.	Autor, em Ativ.
60.898.608	CRÉDITEC S.A. SOCIEDADE DE CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIM	Autor, em Ativ.

Fonte: Banco Central do Brasil (2013a)

Esta pesquisa, conforme será mostrado no subitem (7.2.2) utilizou amplamente o conceito, de forma a agrupar instituições bancárias pertencentes a um mesmo conglomerado.

O BCB também apresenta uma classificação por número de agências espalhadas no país. Esta visão torna-se interessante, pois mostra a capilaridade do banco / conglomerado e indiretamente menciona seu poder econômico, visto que, para cada agência aberta, a instituição bancária deve apresentar uma série de exigências - boa parte delas de ordem financeira - ao Banco Central (HASTINGS, 2006).

## 6.2. Características do setor e demonstrações contábeis bancárias

O setor bancário possui características, apresentadas nos próximos parágrafos, que o difere de outras atividades econômicas. Minsky (1957) foi precursor em ressaltar o caráter de inovação e dinamismo da atividade bancária. Camargo (2009) mostra que os bancos brasileiros, por sua vez, também não aparentam possuir características que sejam constantes ao longo do tempo. Essas informações de constantes mudanças apoiaram a escolha do método utilizado para análise dos dados e que será apresentado no próximo capítulo.

A natureza especial dos intermediários financeiros, destacada por Saunders (2000) reside na capacidade destes em lidar com três custos que inibiriam um poupador individual aplicar seus excessos: custos de monitoramento, custos de liquidez e risco de variação de preço. Estes intermediários atuam então em duas frentes: executando a função de corretagem, fornecendo serviços de informação e transação os poupadores; ou como transformadores de ativos, adquirindo instrumentos financeiros emitidos por empresas (títulos primários) e os transformando em títulos secundários (sob a forma de apólices ou certificados de depósito, por exemplo).

Outras características que diferenciam os bancos são citadas no trabalho de Freitas (1997) e englobam a posição central que os bancos ocupam nos sistemas de pagamento e de crédito capitalista. Por ser um agente que foca ao mesmo tempo em gestão dos meios de pagamento (dívidas emitidas pelos bancos contra eles mesmos) e na gestão do capital de empréstimo (produtor de juros), o setor bancário é altamente regulamentado. Este alto teor de regulamentação, é explicado por Camargo (2009), pelo efeito devastador que a desestabilização do setor, pode provocar na economia de um país.

... as crises bancárias afetam a economia de forma mais profunda que as crises de outras empresas, pois afetam o crédito e os juros, os investimentos e o nível da atividade econômica. Elas provocam, ainda, fugas de capital e agravam problemas de balanço de pagamentos. Finalmente, a solução de crises bancárias envolve grande volume de recursos públicos (...) [sendo] mais frequentes no auge dos ciclos econômicos, pois existe uma estreita vinculação entre períodos de expansão, predisposição dos banqueiros a emprestar e assumir riscos, a efetiva expansão do crédito e as crises bancárias (CORAZZA, 2001, p.22-23).

Os bancos participam da soberania monetária do Estado, *“na medida em que criam dinheiro de crédito, realizam os serviços de compensação e administram os meios de*

*pagamento*” (CORAZZA, 2001, p. 22). Os intermediários financeiros têm na formação de alianças um mecanismo concorrencial estratégico. Freitas (1997) cita os correspondentes bancários e convênios com sindicatos e com grandes empresas. Além disso, são altamente endividados e desempenham papel estratégico na economia, através da intermediação financeira e financiamento das atividades econômicas (CORAZZA, 2001)

Freitas (1997) cita mais algumas especificidades:

- Instabilidade (do setor bancário): para obter ganhos, o setor faz o comércio de dívidas, transforma prazos de vencimento, assume riscos e incentiva seus clientes a utilizarem seus serviços;
- Falta de limitações físicas: como custos tangíveis ou limites de capacidade para que ofereçam moeda e crédito;
- Criação de novos instrumentos financeiros a custo relativamente baixo: os bancos não incorrem em despesas de grande magnitude nesta criação e os ativos financeiros, não são registrados sob patente, o que permite uma rápida imitação da concorrência, confirmando o caráter dinâmico do setor, pela busca contínua de novos produtos e serviços;
- Natureza dos lucros bancários: ao contrário das empresas industriais e comerciais, os bancos possuem grande influência nas taxas de juros, mantendo relação de conflito e interdependência com seus clientes (outros setores).

O caso brasileiro, conta com uma forte concentração do setor (CORAZZA, 2001; CARVALHO, 2005; CAMARGO, 2009), preferência pela liquidez do que pela rentabilidade, eficácia na geração de lucro, mas ineficácia na redução de custos (CARVALHO, 2005)<sup>36</sup>, baixa funcionalidade<sup>37</sup> na oferta de linhas de crédito empresariais de longo prazo (CARVALHO, 2005; CAMARGO, 2009) e crescentes investimentos em tecnologia (FREITAS, 1997; NAPOLITANO E FILGUEIRAS, 2012).

As peculiaridades apresentadas tornam os demonstrativos contábeis também específicos. Saunders (2000) destaca a pequena proporção que os intermediários financeiros mantêm de ativos sob a forma de bens reais, como ativos imobilizados, por exemplo (Figura 15). Corazza (2001) ressalta a gestão da qualidade dos ativos como fator primordial ao bom

---

<sup>36</sup> Carvalho (2005) explica a reduzida eficácia na redução de custos, pelas próprias características macroeconômicas brasileiras. A concentração de renda no país leva os bancos a adotarem a diferenciação de produtos (financeiros) como estratégia competitiva, em detrimento da massificação.

<sup>37</sup> Para Camargo (2009) uma instituição pode ser considerada eficiente, porém disfuncional, se não contribui no alcance de certos objetivos desejados pela sociedade.

desempenho financeiro. O descasamento de prazos nos balanços bancários é citado por Hastings (2006) e Camargo (2009) como outra preocupação do plano operacional dos bancos. Captar um recurso a curto prazo e emprestá-lo (aplicar) a longo prazo, poderia trazer problemas de liquidez para a instituição.

Figura 15: Balanços simplificados de uma empresa e de um intermediário financeiro

EMPRESA		INTERMEDIÁRIO FINANCEIRO	
ATIVOS	PASSIVOS	ATIVOS	PASSIVOS
Ativos reais (instalações, equipamentos, prédios)	Títulos primários (obrigações, ações)	Títulos primários (obrigações, ações)	Títulos secundários (depósitos e apólices de seguro)

Fonte: Adaptado de Saunders (2000)

Seguindo o mesmo caminho de diferenciação dos demonstrativos contábeis, os indicadores financeiros do setor, também requerem análise e interpretação especiais. Corazza (2001) utiliza de um acontecimento real para ilustrar que em alguns casos os números podem enganar até mesmo especialistas. Nos meses que sucederam à implantação do Plano Real (em 1994), os bancos perderam a receita inflacionária e ficaram vulneráveis ao aumento dos créditos de liquidação duvidosa. Ainda assim, o banco Nacional possuía índices de rentabilidade superior à média dos sete maiores bancos (em três dos cinco anos anteriores à intervenção) e tanto ele como o banco Econômico, índices de inadimplência menores que esta média. Por mais que os índices de qualidade dos ativos e alavancagem (exposição ao risco) destes dois bancos fossem piores que da média analisada, os dados do balanço não deixaram transparecer a vulnerabilidade e toda a ameaça que eles representaram para o resto do sistema.

Em relação à participação de depósitos à vista no ativo dos bancos, nota-se tendência de queda pela substituição gradativa por captações de mercado aberto e por depósitos a prazo, principalmente os CDBs, bem como queda na expressividade dos títulos públicos (nos últimos anos com juros em queda) para a rentabilidade bancária (CAMARGO, 2009). A autora menciona ainda índices importantes para o setor, como o de inadimplência; o de solvabilidade (ou Índice da Basileia), que mede a capacidade de alavancagem das instituições financeiras; o índice de cobertura, que expressa a capacidade de cobertura das despesas de pessoal somente com as receitas de prestação de serviços; e o índice de eficiência, que relaciona despesas administrativas com receitas operacionais (portanto, quanto menor, maior é a eficiência da instituição).



### 6.3. Indicadores financeiros (variáveis de controle) e rentabilidade bancária

Esta última parte do capítulo, objetiva apresentar estudos que relacionaram índices financeiros no setor bancário. O presente trabalho é fortemente influenciado pela pesquisa de Forti e Schiozer (2013), baseando-se sua metodologia de modelagem nestes autores. Forti e Schiozer (2013) estudaram se a composição do endividamento bancária afeta sua política de dividendos e, qual sinalização informacional, a distribuição destes dividendos fornece aos investidores.

Elegendo como variável dependente o *payout*<sup>38</sup>, Forti e Schiozer (2013) propuseram um modelo em que utilizaram como variáveis independentes o tamanho do banco, seu ROA, nível de capitalização, alavancagem, crescimento de crédito, risco de crédito, *dummies* que indicam se o banco é público, privado ou estrangeiro, de capital aberto ou fechado, além de variáveis mais específicas, como juros pagos em certificados de depósito, expressividade da presença de investidores institucionais, *dummy* de crise (para identificar o ano de 2008) e uma variável que interagiu estas duas últimas citadas. A partir deste modelo, eles puderam verificar estatisticamente quais variáveis eram significantes e a relação de sinais entre as variáveis explicativas e o *payout*.

Na literatura utilizada neste referencial, foram encontrados trabalhos que relacionam a rentabilidade bancária a outras variáveis. No setor bancário o ROA é uma medida de rentabilidade mais utilizada, pois conforme já exposto, dado a alta alavancagem dos bancos, medidas como o ROE (retorno sobre o patrimônio líquido) ou ROI (retorno sobre investimentos) não seriam adequados. Para Ngo (2006) o ROE ainda desconsidera os maiores riscos associados com o financiamento de grandes dívidas, sendo o ROA uma medida preferida de rentabilidade. Os estudos relacionam o ROA com tamanho bancário (NGO, 2006; BORGES, 2010; DIVINO; VINHADO, 2011), liquidez (BORDELEAU; GRAHAM, 2010), risco da carteira de crédito (ATHANASOGLU; BRISSIMIS; DELIS, 2008; DIVINO; VINHADO, 2011), capitalização (NGO, 2006; BOUWMAN, 2009), crescimento da carteira de crédito (NGO, 2006; KÖHLER, 2012), concentração do setor (DEMIRGÜÇ-KUNT; HUIZINGA, 2012) e natureza do controle acionário (GUIMARÃES, 2002;

---

<sup>38</sup> Em seu trabalho, Forti e Schiozer (2013), considerou o *payout* como a soma dos dividendos, recompras de ações e juros pagos sobre o capital próprio.

BORGES, 2010; DIVINO; VINHADO, 2011) ou natureza da pulverização de capital (OLIVEIRA; SCHIOZER, 2009).

A contribuição deste trabalho é então a adição de mais uma variável no modelo que explica a rentabilidade bancária: montante distribuído como participação nos lucros (ou PEL – Participações Estatutárias no Lucro). O modelo será detalhado no próximo capítulo. Por enquanto, cabe dizer que as variáveis citadas no parágrafo anterior e outras que serão descritas a seguir, foram utilizadas por esta pesquisa como variáveis de controle, que segundo Gujarati, (2006), têm por finalidade controlar estatisticamente os efeitos das variáveis explicativas, tornando os resultados mais próximos da realidade.

Ainda serão utilizadas como variáveis de controle o índice de imobilização e a alavancagem, sendo esta última melhor explicada no capítulo de metodologia. O índice de imobilização é calculado pela divisão do imobilizado em uso pelo ativo total. O cálculo do índice de imobilização costuma ter no denominador o patrimônio de referência (PR), que é a medida de capital regulamentar utilizada para verificar o cumprimento dos limites operacionais das IFs (BACEN, 2013b). Optou-se por trabalhar com o ativo total, para melhor avaliar a aplicação dos recursos, independente se captados com capital próprio ou de terceiros. Soares e Melo Sobrinho (2008) afirmam que o índice mensura a eficiência do capital, uma vez que baixas mobilizações aumentam a capacidade operacional.

O Quadro 4 procura resumir, a partir da literatura citada, alguns fatores que poderiam influenciar no comportamento do ROA bancário e seu sinal esperado, indicando sua possível influência na rentabilidade bancária.

Quadro 4: Resumo dos fatores que influenciam o ROA bancário citados pela literatura.

Fatores	Sinal Esperado	Comentários
Tamanho	( + )	O tamanho do banco pode influenciar seu ROA. Bancos maiores tendem a possuir melhores índices de rentabilidade.
Liquidez	( +/- )	Geralmente contribui para o aumento da rentabilidade. Há casos, porém que o excesso de liquidez, pode provocar efeito contrário, visto que aplicações mais líquidas, são comumente acompanhadas de baixos rendimentos.
Risco	( +/- )	Autores pesquisados encontraram relação negativa entre risco e retorno. Partindo no entanto para teorias como a <i>too big to fail</i> ou o próprio consenso que investimentos mais arriscados, remuneram a melhores taxas, o sinal pode também ser positivo.

Fatores	Sinal Esperado	Comentários
Capitalização	( + )	Bancos mais capitalizados tenderiam a apresentar um retorno mais elevado.
Crescimento	( - )	No caso de bancos europeus, encontrou-se uma relação inversa e significativa entre crescimento da carteira de crédito e rentabilidade bancária.
Controle Acionário (bancos privados)	( + )	Bancos possuem maior ROA segundo Borges (2010).
Controle Acionário (bancos públicos)	( + )	Os bancos públicos por sua vez, apresentam relação positiva com a rentabilidade, porém não significativa (BORGES, 2010).
Controle Acionário (bancos estrangeiros)		Os representantes estrangeiros aparentam ser os menos rentáveis, quando se tratando de atuação no Brasil (GUIMARÃES, 2002; DIVINO; VINHADO, 2011).
Abertura de Capital	( - )	Espera-se sinal inverso para bancos de capital aberto. Os de capital fechado, por sua vez, provavelmente terão relação positiva com a rentabilidade.

Fonte: Autor.

O comportamento da relação risco-retorno é explicado não só pelos fundamentos econômicos, em que ativos que incorrem maiores riscos, merecem uma maior remuneração, mas também vê na teoria do *too big to fail* (grande demais para falir) um bom argumento. Segundo Salsman (1992), a origem deste pensamento, remete à década de 1950, quando a emenda à Lei de Seguro de Depósito, introduziu a “doutrina da essencialidade”, afirmando que a seu exclusivo critério, o governo pode salvar um banco com falência iminente, caso seja essencial à comunidade a manutenção da existência desta instituição financeira. A teoria fundamente-se que a falência de grandes instituições (em especial as financeiras) provocaria grandes danos à economia e à sociedade da região as quais estão inseridas. Para evitar este dano em escala, o governo socorreria em caso de falência iminente. Sabendo disso, bancos no mundo inteiro, considerados “grandes demais para falir”, se arriscam em ativos menos seguros, por oferecerem melhores taxas de rentabilidade.

Dada a intensificação das pressões competitivas, os bancos passaram a privilegiar as operações mais arriscadas, que oferecem, em contrapartida, maiores ganhos, contribuindo para o aumento da fragilidade financeira e para a elevação dos riscos de crise sistêmica (...) A atividade bancária é, desse modo, marcada por uma tensão permanente entre os objetivos de estabilidade do sistema e a procura por novas fontes de lucro pelos bancos... (FREITAS, 1997, p. 68)

Freitas (1997) afirma que na busca incessante por maiores lucros, os bancos procuram formas de fugirem da regulamentação, tentando evitar todo e qualquer controle. Para isso lançam a todo o momento inovações financeiras, criando uma tensão dinâmica, entre seu processo competitivo inovador e a necessidade de aperfeiçoamento contínuo da regulamentação, visto que seu comportamento pode contribuir para a instabilidade da economia. Questão defendida antes por Minsky (1986), que afirma que a flexibilidade das finanças necessária ao desenvolvimento da economia não pode existir fora dos procedimentos bancários.

## **7. METODOLOGIA**

### **7.1. Tipologia do estudo**

Este estudo apoia-se na base paradigmática do positivismo, utilizando o a pesquisa documental<sup>39</sup> como procedimento de coleta de dados, e a pesquisa quantitativa como método de abordagem.

Segundo Reis (2010), a pesquisa quantitativa trabalha com métodos e técnicas estatísticas, garantindo os resultados [da pesquisa] e evitando distorções de análise e interpretações, de forma a traduzir em números as informações analisadas e os dados coletados.

Os objetivos deste estudo, se caracterizam como pesquisa descritiva, que “*observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los*” (RAMPAZZO, 2005, p. 53).

Por utilizar o conhecimento em situações práticas, destinadas à solução de problemas específicos (SILVA E MENEZES, 2001), a natureza deste estudo é a pesquisa aplicada, com método de procedimento estatístico, pois segundo Andrade (2001), faz uso da estatística levando a conclusões com grande probabilidade de serem verdadeiras. “*A manipulação estatística permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado*” (ANDRADE, 2001, p. 28). A análise de banco de dados fornecerá as entradas para a manipulação aqui proposta.

### **7.2. Contexto e amostra**

#### **7.2.1. Breves definições, considerações gerais e segmentação bancária**

A escolha de bancos comerciais, múltiplos com carteira comercial e caixa econômica, como dito anteriormente, se deu em função da representatividade destes segmentos nos ativos totais do sistema (quase 80%). Ainda utilizando dados da Figura 3, apresentada no capítulo 1,

---

<sup>39</sup> Através de banco de dados do Banco Central do Brasil (Bacen), Bolsa de Valores Mercadorias e Futuros (BM&F Bovespa) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

dentre as instituições que criam moeda - instituições financeiras bancárias - estes três segmentos, somavam em dezembro de 2011, 98,3% dos ativos.

A classificação, cujo critério é o controle acionário do banco, divide os bancos pesquisados em estrangeiros, públicos ou privados, sendo estes últimos de capital fechado ou aberto. Os bancos estrangeiros aumentaram sua participação no Sistema Financeiro Nacional nos últimos 15 anos, tornando-se relevantes para compor o estudo. Os bancos do governo, em especial a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil, também mereceram a criação de uma variável *dummy*<sup>40</sup> especial (conforme será descrito a seguir), visto seu papel relevante na economia do setor e o montante de seus ativos. No final de 2011, os ativos destes dois bancos eram quase 30% (28,83%) dos ativos totais do sistema, composto por 127 empresas.

O Banco Central do Brasil classifica como banco estrangeiro, ou de controle estrangeiro, aquele cujo capital controlador predominante é pertencente à pessoas físicas ou jurídicas, residentes, domiciliadas ou com sede no exterior. Bancos cuja participação de capital estrangeiro é maior que 10% e inferior à 50% do capital votante, são considerados instituições nacionais privadas com participação estrangeira (Carta-Circular 2.345/93).

A Tabela 6, mostra no ‘Painel A’ a distribuição percentual de bancos, por origem de capital, e no ‘Painel B’ a distribuição percentual dos ativos do sistema por origem de capital.

Tabela 6: Evolução do sistema bancário brasileiro por grupo de instituições

O percentual do Painel A, refere-se ao número absoluto de cada grupo de bancos (em que cada CNPJ<sup>1</sup> representa um banco) sobre o total de instituições bancárias do sistema. O percentual do Painel B refere-se à soma dos ativos (em R\$) de cada grupo sobre o total de ativos do sistema.

<b>Painel A – Distribuição do número de bancos no Brasil</b>				
Grupo	2008	2009	2010	2011
Bancos Públicos	8%	6%	6%	6%
Bancos Privados Nacionais <sup>2</sup>	53%	56%	56%	55%
Bancos Privados Estrangeiros <sup>3</sup>	39%	38%	38%	39%

<b>Painel B – Distribuição do total de ativos disponíveis nas três categorias abaixo</b>				
Grupo	2008	2009	2010	2011
Bancos Públicos	27%	30%	28%	29%
Bancos Privados Nacionais <sup>2</sup>	52%	52%	54%	53%
Bancos Privados Estrangeiros <sup>3</sup>	21%	18%	18%	18%

Fonte: Banco Central do Brasil (2011)

Notas: <sup>1</sup> Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica;

<sup>2</sup> Inclui bancos de capital fechado e de capital aberto em bolsa de valores;

<sup>3</sup> Bancos estrangeiros ou bancos de controle estrangeiro.

<sup>40</sup> C.f. nota de rodapé n. 2.

Os conglomerados com maiores redes de agência no Brasil são mostrados na Tabela 7. Conforme mencionado no referencial teórico, a pulverização bancária em agências é um indício do poderio econômico do conglomerado. Esta tabela foi sintetizada, de forma a apresentar apenas o nome do conglomerado, não detalhando cada CNPJ constituinte do mesmo.

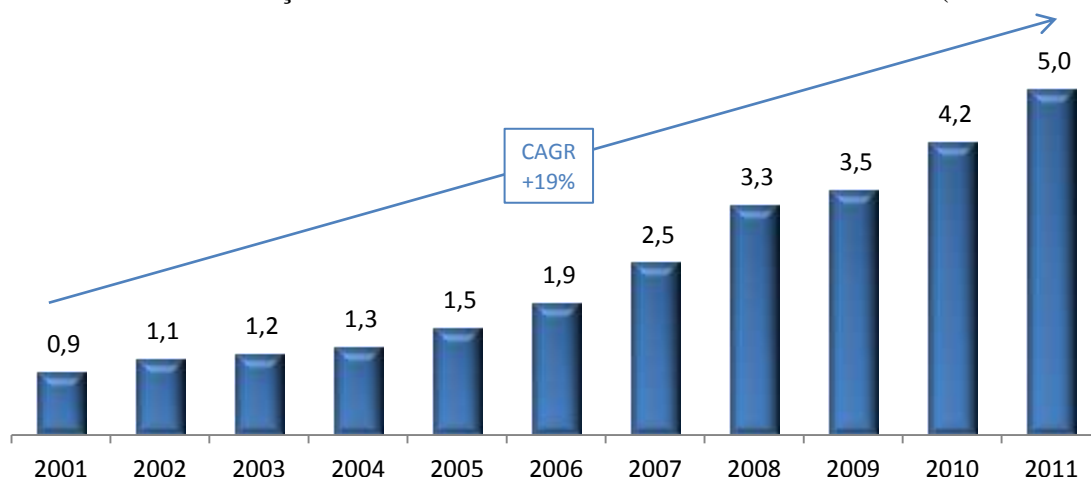
Tabela 7: Conglomerados com maiores redes de agências no País

Classifi- cação	Conglomerado	2008	2009	2010	2011
1	Banco do Brasil	4.388	4.951	5.087	5.183
2	Bradesco	3.365	3.461	3.635	4.643
3	Itaú	3.715	4.552	3.765	3.852
4	Santander	2.275	2.293	2.393	2.511
5	Caixa Econômica Federal	2.068	2.084	2.208	2.309
6	HSBC	930	894	866	868
7	Banrisul	425	432	435	439
8	Banco do Nordeste	181	183	185	187
9	Mercantil do Brasil	150	148	153	165
10	Banestes	126	129	133	133
11	Citibank	126	127	128	128
12	Basa	104	104	109	118
13	Safra	113	99	100	102
14	BRB	59	59	62	62
15	Banese	61	61	61	61
16	Triângulo	43	47	47	47
17	Banpará	40	42	42	42
18	BIC	31	31	33	35
19	Votorantim	17	20	27	34
20	Daycoval	27	27	30	31
Subtotal		18.244	19.744	19.499	20.950
Outras instituições bancárias		898	302	314	328
Total Geral		19.142	20.046	19.813	21.278

Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil (2011)

Com intuito de ilustrar valores absolutos, cujos percentuais foram demonstrados na Tabela 6 o ativo total do segmento bancário brasileiro, atingiu em 2011, próximo de R\$ 5 trilhões. O Gráfico 2 mostra a rápida evolução deste montante no período estudado, segundo dados consolidados do BACEN (2011).

Gráfico 2: Evolução dos ativos totais do sistema bancário brasileiro (2001 - 2011)



Em R\$ Trilhões.

Considera dados do final de cada ano.

Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil (2011)

A explicação do conceito e cálculo de CAGR foi detalhada na Figura 1.

O fortalecimento bancário brasileiro e o crescimento do crédito, também podem ser indiretamente demonstrados neste gráfico de evolução dos ativos.

### 7.2.2. Dados específicos (fontes de dados e construção da amostra)

O banco de dados desta dissertação fez todas suas coletas em documentos ligados ao Banco Central do Brasil, à Bolsa de Valores Mercadorias e Futuros (BM&F BOVESPA) e à CVM (Comissão de Valores Mobiliários). O sítio eletrônico destas instituições, além de rico em dados, documentos sobre os participantes e documentos normatizadores, é organizado e possui uma gama expressiva de informações disponíveis ao público. Também foram trocadas mensagens eletrônicas com o atendimento ao público e com a ouvidoria do Bacen. Nestes e-mails pôde-se obter informações cruciais à construção do banco de dados e que não estavam disponíveis em um primeiro momento.

A principal fonte de dados foi a disponibilidade das Informações Financeiras Trimestrais (IFTs)<sup>41</sup> no sítio do Bacen. De acordo com a Circular nº 2.990/2000, as instituições autorizadas a funcionar pelo BCB devem elaborar, ao final de cada trimestre civil, este documento e entregá-lo em até 45 dias após a respectiva data-base.

<sup>41</sup> Disponível no site do Banco Central do Brasil em < <https://www3.bcb.gov.br/iftimagem/> >



Das IFTs, foram extraídos os Balanços Patrimoniais (BPs) e os Demonstrativos de Resultado de Exercício (DREs) de cada instituição participante da amostra, em que foi utilizada como data de referência o 4º trimestre de cada ano. No caso das DREs, os relatórios trazem duas colunas de dados: a posição no trimestre-referência e o acumulado no ano. Utilizou-se a segunda opção.

Ao longo dos anos, o BACEN criou e excluiu algumas contas contábeis nas DREs e BPs. Isso foi percebido ao comparar os demonstrativos financeiros dos participantes da amostra de um ano para o outro. Para uma melhor uniformização de dados, criou-se um consolidado contendo campos de todas as contas - de BP e DRE - já existentes de 2001 a 2011 (Apêndice 1). Ao todo, ficaram disponíveis 35 campos para contas do DRE e 249 para o BP (isso por ano e por instituição \_ CNPJ \_ da amostra). Importante ressaltar, que as IFTs foram disponibilizadas a partir de 2001, fato que limitou o período da amostra, justificando o porquê de ter escolhido este como ano inicial. Baseando-se nos números acima, é possível obter com as IFTs até 284 informações por ano por CNPJ.

Um documento solicitado ao BCB e recebido foi a listagem com todas instituições financeiras existentes de 2001 a 2011. A listagem trouxe ao longo destes 11 anos 15.467 instituições. Nesta listagem, foi possível verificar a classificação de cada instituição (segmento). Informação importante, pois alguns bancos variaram ao longo deste período seu segmento de atuação. Sendo assim, para estes bancos, nem todas IFTs extraídas do sítio do BACEN foram utilizadas. Ocorreu também caso inverso: bancos que entrariam no escopo desta dissertação, porém não tinham as IFTs listadas no sítio do BACEN. Adicionalmente, esta listagem permitiu um ponto fundamental para este trabalho: não incorrer no viés de trabalhar somente com instituições existentes em 2011. Muitas instituições bancárias sofreram fusões, incorporações e falências neste período, no entanto, deveriam compor a amostra.

Estava faltando nesta etapa duas informações fundamentais ao andamento do trabalho: o número de funcionários e o número de agências de cada banco. Embora exista nas IFTs uma conta para remuneração (conta “10.1.1.20.22.00 Despesas de Pessoal”) e outra para PPLR (conta “10.3.0.00.00.00 Participações Estatutárias no Lucro”) muitos bancos somam o pacote de remuneração, treinamento, PPLR e benefícios na primeira conta, deixando zerada a segunda. Daí a necessidade de saber o número de funcionários, pois poder-se-ia dividir o primeiro montante por este número, de forma, a saber, o ganho relativo das pessoas. O número de agências por sua vez, situaria a relação de pulverização com desempenho bancário, e traria possibilidade de fazer um cálculo mais balanceado. Pegando somente o cargo, é certo

que o ganho médio destoará de uma possível mediana, visto que um gerente, por exemplo, ganha ‘n’ vezes mais que um auxiliar administrativo. As agências, por sua vez, possuem um mix de cargos, onde há composição de ‘x’ gerentes, ‘y’ auxiliares administrativos, ‘z’ caixas e assim por diante o que durante as análises pode permitir algum tipo de detalhamento.

Esta listagem (com número de funcionários e agências de cada banco) foi obtida a partir de dois documentos: a consolidação do ranking disponível no sítio do BACEN com os maiores bancos (que na verdade traz todos os bancos de interesse para este trabalho, e não só os “maiores”) e uma listagem solicitada ao BACEN e produzida especialmente para este fim, com o número de funcionários e agências por CNPJ existente ano a ano (2000 a 2011). O primeiro documento traz os dois campos mencionados, consolidados por conglomerados, porém faz a ressalva que o número consolidado só se refere às instituições bancárias (exatamente o foco deste trabalho quando excluídas as cooperativas de crédito). Caso o conglomerado possuísse um banco de investimento, por exemplo, os funcionários deste braço não entrariam na soma do dado disponível. O segundo documento permite a conferência desta solicitação visto que traz individualmente os números de funcionários e agências por CNPJ bancário.

Ao todo foram pesquisados dados de BP e DRE de 167 instituições (CNPJ) durante este período. Excluídos os anos cujos dados eram inexistentes e cuja classificação bancária fugia ao escopo deste trabalho restaram 1.461 bancos-ano. Somando os dados iniciais (IFTs) com as demais variáveis criadas (descritas a seguir), a dissertação contou com um potencial de 429.534 dados.

Prosseguindo à construção do banco de dados e já conhecendo a informação que o número de funcionários e agências estava consolidado por conglomerado, tornou-se então necessário, conhecer os participantes ano a ano de cada conglomerado e agrupar seus resultados financeiros (BP e DRE), possibilitando assim, a homogeneização dos parâmetros. Para tal houve a 3ª solicitação especial ao BACEN: uma listagem com os conglomerados existentes desde 2001, seus respectivos participantes, status do conglomerado (ativo / encerrado), status dos participantes e datas de entrada (e se for o caso, saída) dos participantes no conglomerado. Dezembro foi o mês-base de cada ano considerado.

Variáveis adicionais foram criadas a partir dos dados financeiros (como ROA, ROE, tamanho do banco) e outras informações de classificação, permitiram a criação de variáveis *dummies*. Ambas serão melhor detalhadas no próximo subtópico.

A última etapa foi a adequação do banco de dados aos requisitos paramétricos do *software* Stata 11.2., para posterior análise econométrica. A Tabela 8 consolida alguns números do banco de dados, fornecendo a estatística descritiva da amostra.

Tabela 8: Estatística descritiva do banco de dados

Esta tabela mostra a estatística descritiva da amostra. Para cada ano do escopo, ela apresenta o número de bancos, bancos governamentais, de capital aberto, de capital fechado, de controle estrangeiro e bancos pertencentes a conglomerados. Também relaciona o número de conglomerados existentes ano a ano (na amostra), de funcionários e agências.

Ano	# de bancos	# bcos. públicos	# bcos. c/ capital aberto	# bcos. c/ capital fechado	# bcos. controle estrangeiro	# bcos. pertencentes a congl.	# Congl.	# Func.	# Agências
2001	148	15	21	127	51	88	62	493.423	16.988
2002	141	14	18	123	48	91	62	499.094	17.518
2003	140	14	16	124	47	90	58	492.835	17.227
2004	134	14	16	118	45	86	55	506.301	17.646
2005	133	14	17	116	44	83	53	521.709	18.094
2006	130	13	16	114	40	81	53	534.180	18.519
2007	128	13	25	103	38	85	57	550.426	18.561
2008	129	11	22	107	39	83	54	558.466	19.134
2009	126	10	22	104	36	77	52	563.229	20.046
2010	125	9	22	103	36	75	50	598.553	19.797
2011	127	9	21	106	42	83	54	624.281	21.265

Fonte: Autor

Legenda das abreviações:

- bcos. bancos
- # número de
- congl. conglomerados
- func. funcionários

### 7.2.3. O modelo de investigação

Didaticamente optou-se por apresentar o modelo de investigação antes de descrever as variáveis abrangidas pelo mesmo. A relação entre montante pago como participação nos lucros e rentabilidade de um banco gera um problema de endogeneidade. Afinal, uma instituição bancária, por ser mais agressiva na bonificação distribuída aos funcionários, obterá uma melhor rentabilidade, ou pelo fato de estar em um bom patamar de lucro, é que se destacaria no quesito bonificação?

Este é um problema existente e que o presente trabalho não se propõe a resolvê-lo. A dificuldade de se comprovar problemas de causa-e-efeito é recorrente no meio científico. No caso do setor bancário e da análise de participação e rentabilidade, seria necessário uma situação muito específica para obter as evidências necessárias a uma afirmação segura. Provavelmente, se tivéssemos um evento, onde a partir do qual, as instituições adotassem o pagamento de PEL e, antes do qual algumas lançavam mão do benefício e outras não, seria possível avançar neste aspecto. No entanto, não é isso o que se observou. Embora exista uma legislação que regulamente o assunto, a decisão de distribuição é endógena ao setor. São fatores de dentro de cada organização, que a metodologia aqui utilizada não consegue medir.

No modelo proposto, a rentabilidade, medida pelo ROA e cujos motivos foram explicados no Capítulo 6, é a variável dependente. O montante distribuído na forma de participação nos lucros é a variável explicativa e figura com outras variáveis de controle, conforme se pode observar na Equação 4 e será detalhado no próximo subtópico.

#### Equação 4: Modelo proposto

$$\begin{aligned} ROA_{i,t} = & \beta_0 + \beta_1 x Tamanho_{i,t} + \beta_2 x Liquidez\_B_{i,t} + \beta_3 x Índice\_Imob_{i,t} + \beta_4 x \\ & Risco\_Cred_{i,t} + \beta_5 x Capitalização_{i,t} + \beta_6 x Alavancagem_{i,t} + \beta_7 x \\ & PEL_{i,t} + \beta_8 x Cresc\_Cred_{i,t} + \beta_9 x Privado_{i,t} + \beta_{10} x Governo_{i,t} + \beta_{11} \\ & x Fechado_{i,t} + d_t + \varepsilon_{i,t} \end{aligned} \quad (4)$$

Em que:  $i$  e  $t$  representam o banco e o ano respectivamente;  $\beta_0$ ,  $d$  e  $\varepsilon$ , representam o intercepto, a *dummy* de ano e o erro, respectivamente. Os demais  $\beta$  representam o coeficiente de cada variável, e indicam o quanto cada uma influencia do ROA.

#### 7.2.4. Descrição das variáveis

Como já dito anteriormente, a contribuição deste trabalho é a inclusão da variável PEL em um modelo que contém outras variáveis já utilizadas para explicar o ROA do setor bancário. Desta forma as variáveis independentes, passam a constituir variáveis de controle do modelo e o montante distribuído sob a forma de participação nos lucros, é a variável (independente) de investigação. O referencial teórico trouxe de Gujarati (2006) a finalidade das variáveis de controle. Estas controlarão outros fatores que afetam o ROA, de forma a reduzir os efeitos deste, sobre a influência de PEL no ROA.

A seguir, são listadas as variáveis propostas neste estudo. A Tabela 9 ao final deste subitem procura resumir a descrição de cada variável e a fórmula de cálculo.

- Retorno dos ativos (ROA): variável dependente do estudo. Demonstra a rentabilidade dos bancos. Calculada como o quociente entre o resultado operacional da IF e seu respectivo ativo total. Foi escolhida como medida de rentabilidade em detrimento do ROE, em função deste último ser influenciado pelo endividamento. Conforme justificado no referencial teórico, a alta alavancagem bancária e a regulamentação do setor, tornariam inadequada a opção pelo ROE.
- Participações Estatutárias no Lucro (PEL): variável independente. Representa o valor pago como participação no lucro aos funcionários de um banco. No modelo proposto, utilizou-se o logaritmo da razão entre PEL e número de funcionários do respectivo banco-ano. O presente trabalho tem a expectativa de sinal positivo, pois isso atribuiria um diferencial competitivo do incentivo e poderia estimular novos estudos à adoção do benefício e à relação que ele possa ter com outras variáveis do setor. A partir da determinação de um coeficiente para a variável, será possível conhecer o quanto uma variação de PEL, provocaria de variação no ROA.
- Tamanho: representado pelo logaritmo natural dos ativos totais do banco (individual) ou conglomerado, conforme sugerido por vários autores (CAMARGO, 2009; DIVINO; VINHADO, 2011; DEMIRGÜÇ-KUNT; HUIZINGA, 2012). Ngo (2006), Borges (2010) e Divino e Vinhado (2011)

verificaram relação significativa e positiva entre tamanho e ROA de um banco. O tamanho é importante para um estudo bancário, pois pode revelar a influência do banco em um país (SALSMAN, 1992) justificando maior ou menor disposição para o governo o salvar em caso pré-falimentar (*too big to fail*).

- Liquidez Bancária: a liquidez geral é a razão entre a soma do ativo circulante com ativo realizável a longo prazo e a soma do passivo circulante e passivo exigível a longo prazo. No caso do setor bancário, a liquidez é calculada dividindo-se disponibilidades mais títulos e valores mobiliários pelo ativo total. Bordeleau e Graham (2010) em estudo sobre bancos canadenses e norte-americanos, afirmam que esta variável pode provocar os dois tipos de sinais na rentabilidade bancária. Geralmente, a liquidez contribui para o aumento da rentabilidade da IF, porém a partir de certo ponto, estes ativos líquidos podem diminuí-la, devido a seus baixos rendimentos. Ressaltam ainda que essa relação varia de acordo com o modelo de negócios de um banco ou com o estado da economia.
- Índice de imobilização: razão entre imobilizado em uso e ativo total. Indica o percentual de comprometimento do ativo total, com o ativo permanente imobilizado. Por regulamentação (Resolução CMN nº 2.669 de 1999) um banco não pode exceder 50% de seu Patrimônio de Referência<sup>42</sup> com investimentos em ativo permanente imobilizado. A definição de Soares e Melo Sobrinho (2008) citada no referencial teórico, pode nos levar a esperar tanto sinal positivo quanto a negativo. Caso a capacidade operacional obtida (citada pelos autores) se converta em ativos de qualidade e com boa rentabilidade, quanto menor o índice de imobilização, melhor será para o ROA (sinal negativo). Caso o investimento que se faria no imobilizado, se dê em ativos que proporcionem rentabilidade aquém dos custos de captação, o ROA cairá e, desta forma um menor índice de imobilização, provocaria um menor roa (sinal positivo).
- Risco da carteira de crédito: mede a qualidade dos ativos do banco. Seu cálculo é dado pela relação entre provisões para perdas e empréstimos totais como medida do risco de crédito. A pesquisa de Divino e Vinhado (2011) aponta

---

<sup>42</sup> Ver Resolução CMN nº 3.444 de 2007.

relação negativa entre risco e retorno, confirmando os estudos de Athanasoglou, Brissimis e Delis (2008). No entanto, como o setor bancário brasileiro possui uma concentração de ativos em poucos bancos, pode-se partilhar da teoria do “*too big to fail*” (SALSMAN, 1992). Os maiores bancos, poderiam se arriscar mais, pois implicitamente contariam nos momentos de crise com a ajuda de agentes externos como o governo. Assim poderíamos também esperar sinal positivo entre risco e retorno.

- Capitalização: mede a relação de capital próprio no total dos ativos do banco. Bancos, com maiores índices de capitalização, fornecem menor risco aos seus investidores. Em relação ao ROA, Bouwman (2009) defende que o nível de capitalização contribui para a melhoria do ROA e do ROE.
- Alavancagem: passivo (soma de passivo circulante com passivo exigível a longo prazo) dividido pelo patrimônio líquido. Como alavancagem e capitalização possuem comportamentos inversos e correlação negativa significativa (vide Tabela 15, no capítulo de Análise de Resultados), espera-se sinal negativo, dada as conclusões de Bouwman (2009).
- Crescimento da carteira de crédito: mede o crescimento dos empréstimos bancários. Em relação ao ROA, Köhler (2012) encontra uma relação inversa (e significativa) com o crescimento da carteira de crédito, durante sua pesquisa que foca em bancos europeus.
- Dummy privado: variável de indicação que assume o valor 1 para bancos privados (bancos cujo controle acionário não é estrangeiro e nem pelo governo) e 0 para os demais bancos. Em relação ao ROA, estudos como o de Borges (2010) identificaram que bancos privados tendem a possuir maior ROA.
- Dummy governo: variável de indicação que assume o valor 1 para bancos controlados pelo governo (bancos públicos federais ou estaduais) e 0 para os demais bancos. Borges (2010) também encontrou relação positiva, mas não significativa, entre ROA e bancos estatais.
- Dummy estrangeiro: variável de indicação que assume o valor 1 para bancos com controle estrangeiro e 0 para bancos de controle nacional. Tanto Guimarães (2002) quanto Divino e Vinhado (2011), encontram tendências, no Brasil, de bancos estrangeiros serem menos rentáveis que os privados.



- Dummy fechado: variável de indicação que assume o valor 1 para bancos de capital fechado e 0 para aqueles com negociação de ações em bolsa de valores. Oliveira e Schiozer (2009) ao estudarem os efeitos da abertura de capital em bancos, concluíram que os mesmos sofreram ligeira redução no ROA após abertura de capital. Embora não precisaram a causa-raiz desta queda, baseando-se no estudo deles, espera-se sinal negativo de ROA para bancos listados em bolsa de valores e consequentemente positivo, para os bancos fechados.
- Número de funcionários: reflete o número de funcionários existentes por conglomerado ou banco individual (conforme for o caso) ao final de cada ano-fiscal. Não faz parte do modelo como variável independente, mas foi utilizado para se obter a participação distribuída por funcionário e, consequentemente, gerar a variável PEL.
- Número de agências: reflete o número de agências existentes por conglomerado ao final de cada ano-fiscal. No caso de bancos individuais (assim como ocorre na variável anterior) pega-se o número de agências do próprio banco. Também não foi utilizada como variável independente no modelo.

Tabela 9: Descrição das variáveis de regressão

Esta tabela descreve as variáveis de regressão. A primeira coluna traz o nome da variável utilizado no modelo econométrico, a segunda mostra o sinal esperado do parâmetro, a terceira uma breve descrição da variável e a quarta a definição matemática ou paramétrica da mesma.

Variável	Sinal Esp.	Descrição	Definição matemática ou paramétrica
ROA		Retorno sobre os ativos	Lucro operacional dividido pelos ativos totais
PEL	( + )	Participação estatutária do lucro por funcionário	Logaritmo natural da razão PEL / Número de funcionários de cada banco-ano.
Tamanho	( + )	Tamanho do banco	Logaritmo natural dos ativos totais
Liquidez_G	( +/- )	Liquidez Geral	Soma de ativo circulante + ativo realizável a longo prazo, dividido pela soma de passivo circulante com passivo exigível a longo prazo
Liquidez_B	( +/- )	Liquidez Bancária	Soma de disponibilidades e títulos valores mobiliários, tudo isso dividido pelo ativo total.
Índice de Imobilização	( +/- )	Índice de imobilização do ativo total	Imobilizado em uso dividido pelo ativo total
Risco Crédito	( +/- )	Risco da carteira de crédito	Provisão de perdas em empréstimos (definida pela soma das contas de PDD) dividido pelo total de empréstimos.

Variável	Sinal Esp.	Descrição	Definição matemática ou paramétrica
Capitalização	( + )	Capital próprio	Patrimônio líquido dividido pelo ativo total
Alavancagem	( - )	Alavancagem bancária	Passivo (passivo circulante mais passivo exigível a longo prazo) dividido pelo patrimônio líquido.
Crescimento Crédito	( - )	Crescimento da carteira de crédito	Carteira atual de empréstimos menos a carteira do ano anterior dividido pela carteira do ano anterior.
Privado	( + )	Controle para bancos privados (nacionais)	Variável <i>dummy</i> com valor = 1 para bancos de controle privado (nacional) e 0 para bancos de controle estrangeiro ou estatal
Governo	( + )	Controle para bancos públicos	Variável <i>dummy</i> com valor = 1 para bancos de controle público (federal ou estadual) e 0 para bancos privados
Estrangeiro	( - )	Controle para bancos com capital predominante estrangeiro	Variável <i>dummy</i> com valor = 1 para bancos com controle de capital estrangeiro e 0 para bancos cujo capital controlador é predominantemente nacional.
Fechado	( + )	Controle para bancos de capital fechado	Variável <i>dummy</i> com valor = 1 para bancos de capital fechado e 0 para os demais bancos.

Fonte: Autor

No próximo capítulo (ANÁLISE DE RESULTADOS) comentar-se-á a influência de cada uma das variáveis no desempenho do ROA, mas ao mesmo tempo, enfatizar-se-á a influência da participação nos lucros, de forma a não fugir o objetivo inicial desta pesquisa.

#### 7.2.5. Métodos de estimação

A partir do modelo apresentado as variáveis passaram por teste de normalidade e foram *winsorizadas* em 2,5% (limite inferior) e 97,5% (limite superior), conforme feito no trabalho de Forti e Schiozer (2013). Este procedimento consiste em tratar as observações extremas, porém sem excluí-las. Deste modo, toda observação que estiver além do limite inferior e além do superior, terá seu valor substituído respectivamente pelos menores e maiores remanescentes na distribuição. Os trabalhos de Bellato, Silveira e Savoia (2006) e Sarlo Neto, Bassi e Almeida (2011) são exemplos de pesquisas na área contábil-financeira que fizeram uso desta metodologia. Pelo fato de bancos possuírem tamanhos tão divergentes, com variáveis como número de

funcionários e o próprio montante de ativos oscilando em uma faixa ampla de valores, torna-se importante o procedimento de *winsorização*.

A regressão realizada baseou-se no método de dados em painel permitindo o cruzamento de séries temporais com dados de corte transversal, obtendo a vantagem de preservar a heterogeneidade presente nos indivíduos da amostra. Duarte, Lamounier e Takamatsu (2012) ainda destacam como vantagens deste método o controle dos efeitos das variáveis não observadas, e citando Hsiao (1986, *apud* DUARTE, LAMOUNIER E TAKAMATSU, 2012, p.2), lembram que “*os dados em painel permitem o uso de mais observações, aumentando o número de graus de liberdade e diminuindo a colinearidade entre as variáveis explicativas*”, possibilitando melhor qualidade da estimação dos parâmetros.

A regressão principal foi estimada com a aplicação de efeitos aleatórios. Uma regressão com aplicação de efeitos fixos foi utilizada como teste de robustez do modelo. Conforme Duarte, Lamounier e Takamatsu (2012) o modelo de efeitos fixos objetiva controlar a influência das variáveis não observadas no resultado do modelo, que variam entre indivíduos e permanecem constantes ao longo do tempo, enquanto que o de efeitos aleatórios possui as mesmas características, diferenciando-se apenas no tratamento dos interceptos que, ao invés de fixos, passam a ser tratados como variáveis aleatórias.

Retomando o conceito apresentado no referencial por Minsky (1957) sobre o caráter dinâmico dos bancos e Carmargo (2009) que defende que os bancos brasileiros não aparentam possuir características que sejam constantes ao longo do tempo, optou-se pela regressão de efeitos aleatórios como modelo principal deste estudo.

O programa utilizado foi o *Stata* versão 11.2.

As variáveis de tamanho dos bancos e participação nos lucros e resultados por número de funcionários foram utilizadas na forma logarítmica pela necessidade de normalizar valores. A própria natureza destas variáveis, além de permitir valores absolutos cuja ordem de grandeza é bem diferente dos demais índices utilizados, não é normalmente distribuída, principalmente em função da concentração do setor. Desta forma, coexistem bancos com ativos da ordem de trilhões e outros bancos com valores bem menores (consultar a Tabela 12 e suas interpretações). A aplicação do log praticamente normaliza estas variáveis.

## 8. ANÁLISE DE RESULTADOS

### 8.1. Análise descritiva e testes preliminares

A Tabela 10 apresenta a evolução da remuneração no sistema bancário brasileiro ao longo do período pesquisado. Os dados são divididos por tipo de instituição bancária. O indicador, remuneração, é a soma das contas “participações estatutárias no lucro” (PEL) e “despesas com pessoal” (que compreende gastos com remuneração e benefícios).

O ‘Painel A’ foca na razão remuneração por número de funcionários, ilustrando a evolução dos ganhos médios ao longo dos anos e também as variações entre os grupos de instituições. O ‘Painel B’ concentra na relação, remuneração por número de agências, mostrando o efeito ocorrido em segmentos com grande concentração de bancos de varejo. Os maiores bancos varejistas no Brasil, concentram-se nos segmentos público (Banco do Brasil e CEF) e privado com capital aberto (Bradesco e Itaú). Percebe-se que nestes segmentos a pulverização da remuneração é maior e a média por funcionário ou por agência destoa bastante do segmento privado de capital fechado.

Tabela 10: Evolução da remuneração no sistema bancário brasileiro

<b>PAINEL A – Remuneração média por funcionário</b>					
Ano	Público	Privado aberto	Privado fechado	Estrangeiro	Média Global
2001	87	87	165	145	100
2002	85	89	168	148	99
2003	89	92	165	139	100
2004	88	88	163	134	98
2005	90	93	172	136	101
2006	97	101	160	116	103
2007	103	96	168	141	109
2008	106	88	194	128	106
2009	104	85	196	117	102
2010	109	82	198	120	103
2011	110	81	217	127	104

<b>PAINEL B – Remuneração por número de agências</b>					
Ano	Público	Privado aberto	Privado fechado	Estrangeiro	Média Global
2001	3.042	2.157	6.130	3.464	2.880
2002	2.962	2.118	6.311	3.365	2.805
2003	3.064	2.142	6.308	3.438	2.850
2004	2.970	2.008	6.233	3.519	2.787
2005	3.005	2.143	7.492	3.658	2.894
2006	3.157	2.407	7.525	3.234	2.974
2007	3.519	2.356	7.782	3.962	3.229
2008	3.468	2.245	7.119	3.579	3.080
2009	3.437	2.006	8.166	3.049	2.854
2010	3.594	2.299	8.916	3.272	3.122
2011	3.641	2.120	9.850	3.371	3.064

Fonte: Autor

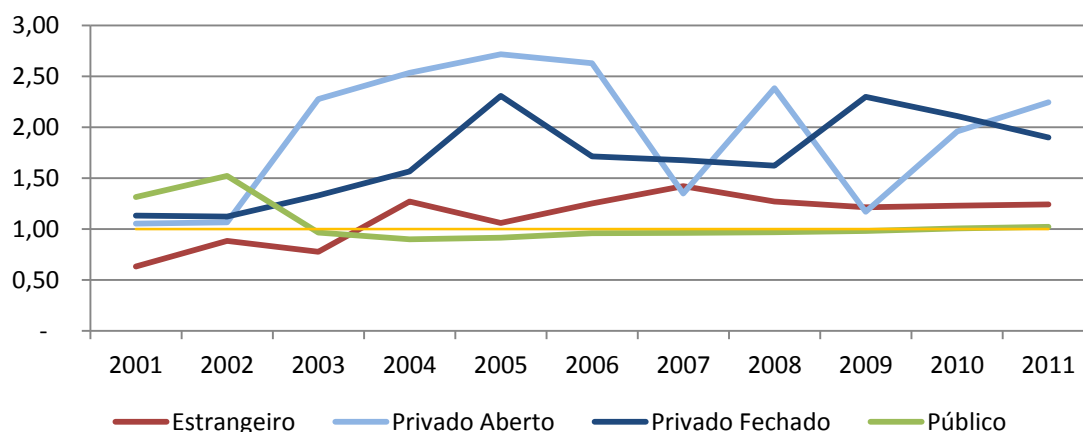
Nota: Todos os valores estão divididos por 1.000 e representam montantes anuais.

Os valores foram indexados tomando como base o ano de 2011. O índice costumeiramente utilizado para indexar dissídios salariais para quem ganha até seis salários mínimos é o INPC (BACEN, 2012d). No entanto, foi possível achar o dissídio bancário para cada ano, perfazendo um índice mais fiel (SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE BH E REGIÃO, 2013). Até o ano de 2002, o dissídio do setor bancário privado, era diferente do aplicado pelo Banco do Brasil e pela Caixa Econômica. A partir de 2003 foi tudo padronizado. Pela proximidade do dissídio aplicado em 2001 e 2002 pelo BB e pela CEF e pela proximidade do número de funcionários destes bancos, para estes dois anos, considerou-se a respectiva média entre os dissídios. A média global representa no 'Painel A' a soma de toda remuneração paga pelo setor dividida pela soma de todos os funcionários do setor. Raciocínio análogo deve ser usado no 'Painel B', trocando-se o número de funcionários pelo de agências.

Como os valores estão indexados (vide notas da Tabela 10) percebe-se (Painel A) pouca evolução no segmento privado aberto, um decréscimo no segmento estrangeiro e um aumento nos segmentos públicos e, com mais ênfase ainda, no privado fechado. Já o 'Painel B' mostra uma situação de estabilidade nos segmentos estrangeiro e privado aberto, crescimento no privado fechado e em menor expressividade, no segmento público.

Ao mencionar o comportamento histórico da remuneração total, torna-se interessante a análise do Índice de Cobertura, apresentado no referencial teórico, como sendo a capacidade de cobertura das despesas de pessoal somente com as receitas de prestação de serviços (CAMARGO, 2009). O Gráfico 3 mostra o comportamento do índice para cada categoria bancária. As despesas de pessoal constituem o principal componente da remuneração (conceito explicado no início deste subtópico) e possuem lançamentos em contas específicas das IFTs.

Gráfico 3: Índice de Cobertura

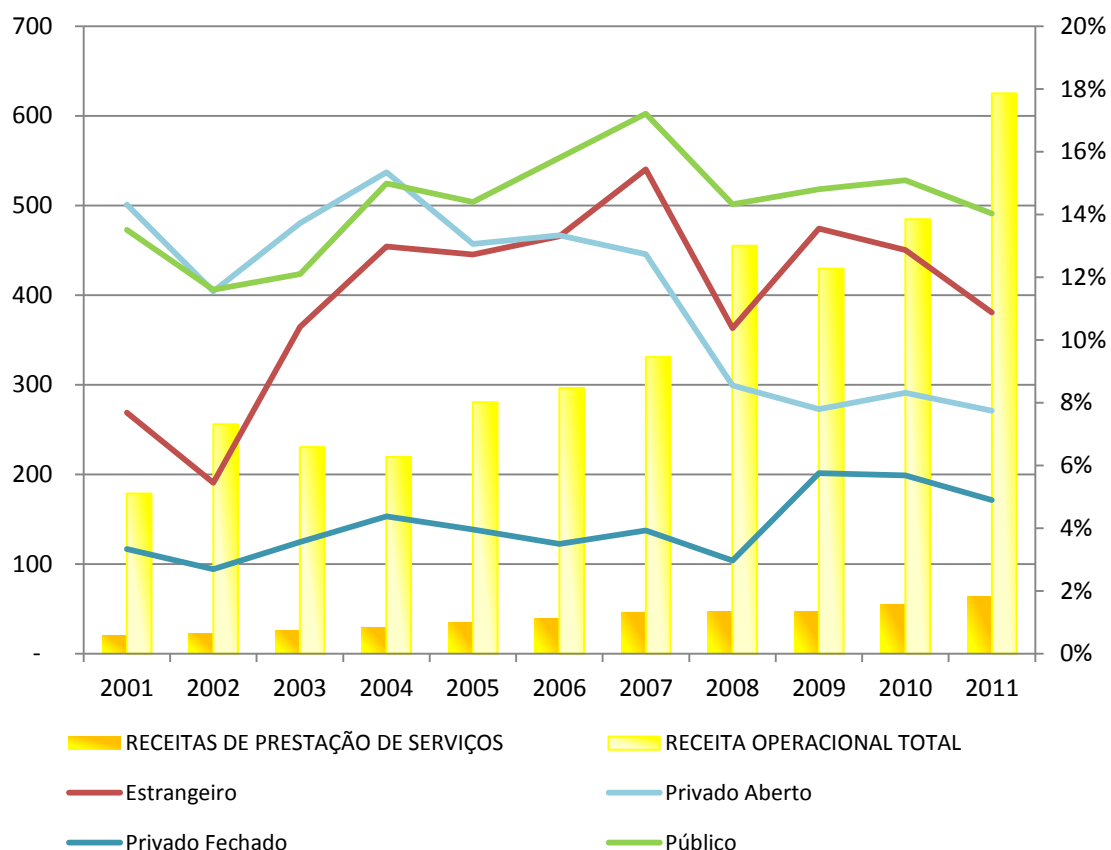


Nota: O índice é calculado a partir da divisão da conta “Receitas de Prestação de Serviços” (conta IFT 10.1.1.20.21.00) dividido pelo respectivo montante de “Despesas de Pessoal” (conta IFT 10.1.1.20.22.00). Os bancos foram divididos em quatro categorias, conforme legenda e o período apurado foi de 2001 a 2011. A linha mais fina (em amarelo) é apenas para destacar a relação de 1:1, ou seja, acima dela tem-se situações onde a arrecadação com prestação de serviços supera o gasto com despesas de pessoal (quanto maior melhor).

Nota-se que em linhas gerais, as quatro classificações bancárias vêm trabalhando para aumentar o índice, de forma a estabelecer um equilíbrio entre estas receitas e despesas. Os bancos privados (abertos e fechados) cumprem este dever de casa desde o primeiro período, apresentando em 2011 os maiores índices apurados. Os bancos públicos por sua vez, oscilam sempre muito próximos à relação 1:1, provendo a interpretação que todo dinheiro arrecadado com receitas de prestação de serviços é gasto nas despesas de pessoal e os bancos estrangeiros, até o ano de 2003 figuravam com índice desfavorável e, a partir de 2004 reverteram a situação, ficando nos últimos seis anos da amostra, sempre com índice superior a 1,2.

Para não deixar dúvidas se a melhora do índice é em decorrência do aumento das receitas de prestação de serviços ou diminuição das despesas de pessoal, o Gráfico 5 compara a evolução da receita de prestação de serviços no setor bancário com a receita total arrecadada. O percentual da primeira em relação à segunda é expresso por segmento bancário nos gráficos de linha. Segundo estudos (DIEESE, 2006; FEBRABAN, 2008) o crescimento da participação das receitas de serviços em relação às receitas totais dos bancos é uma tendência mundial.

Gráfico 4: Participação das Receitas de Prestação de Serviços na Receita Operacional Total



Nota: A receitas (de prestação de serviço e operacional total) estão plotadas nos gráficos em barra e estão em valores absolutos de R\$ bilhões (eixo vertical da esquerda). Estas mesmas receitas referem-se à soma de toda amostra pesquisada, independente de segmentação bancária. Os percentuais, que relacionam a arrecadação com prestação de serviços frente à arrecadação operacional total, estão plotados nos gráficos de linha e separados por grupos bancários (eixo vertical da direita).

Observando somente a evolução das receitas de prestação de serviços, não há dúvidas de seu teor crescente ao longo do período estudado. Ocorre que o crescimento da receita operacional total ao longo deste mesmo período, não teve um comportamento tão uniforme, ora crescendo mais, ora menos e em alguns anos (como 2003, 2004 e 2009) até mesmo retraindo-se. As linhas que relacionam estas duas grandezas absolutas por grupamento bancário, mostra que o segmento público, foi o que prevaleceu a maior relação, enquanto que o segmento privado aberto a menor. O ano de 2008 marcou uma queda da relação para todos os grupamentos bancários, possivelmente fruto da crise financeira mundial. Considerando todo o setor, a relação da receita de prestação de serviços sobre a receita operacional total, para os bancos estudados, fica em torno de 11,39%.

Análise semelhante pode ser feita comparando o montante gasto a nível de remuneração com a receita operacional total de cada segmento bancário (Gráfico 5). Esta informação permite relativizar as duas grandezas, de forma a dar uma noção mais clara do quão representativo são os gastos com remuneração frente às receitas da operação.

O segmento público (Painel A), embora tenha mostrado tendência de queda, é o que apresenta maior relação. Os anos de 2001 e 2007, foram marcados pelo ápice do cálculo no período, onde a remuneração paga representou cerca de 20% do total da receita operacional do segmento. O cálculo se manteve na casa dos 16% em 2008, 2009 e 2010, reduzindo para 14,93% no último ano compreendido por esta pesquisa. Provavelmente os resultados do segmento decorrem da grande regulamentação e da menor flexibilidade nas práticas de remuneração.

O segmento privado aberto (Painel B), talvez pela própria cobrança dos acionistas, tem conseguido desde 2007, índices abaixo da casa dos 10%. É também este segmento o que possui a remuneração por funcionário mais baixa de todas (conforme mostrado na Tabela 10, Painel A), o que contribui para o índice.

O segmento privado fechado (Painel C), além de grande constância, é o que apresentou os menores índices de todos, perfazendo uma média ao longo do período estudado de 6,26%. Como é o grupamento que possui a maior remuneração por funcionário (Tabela 10, Painel A), é a magnitude da receita operacional total que faz este segmento atingir tal índice. Ilustrando essa última grandeza, os bancos privados fechados, possui em média (ao longo de 2001 a 2011) R\$ 2,2 milhões de receita total operacional gerada por funcionário anualmente, ante R\$ 800 mil do segmento estrangeiro, R\$ 723 mil do privado aberto e R\$ 449 do público.

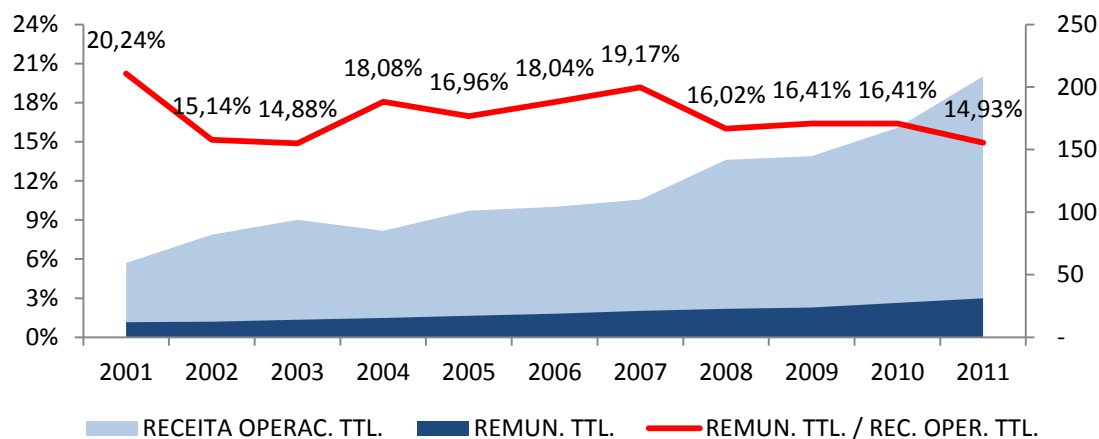
O segmento estrangeiro (Painel D) teve em 2002 e 2008 seus melhores anos, com valores, respectivamente, de 9,13% e 9,72%. Embora apresente grande constância nos valores pagos como remuneração, ou se considerarmos a correção dos valores (Tabela 10), seja o segmento que apresenta nitidamente uma remuneração *per capita* decrescente ao longo dos anos, os altos e baixos da receita operacional total é que têm determinado a constante oscilação do índice “remuneração x receita operacional”.



Gráfico 5: Comparativo Remuneração Total x Receitas Operacionais Totais por classificação bancária

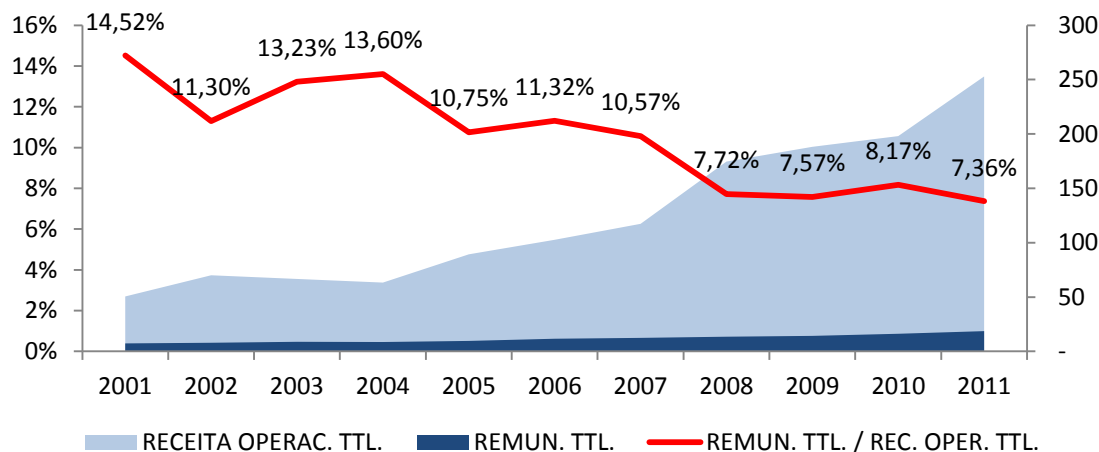
PAINEL A

## PÚBLICO



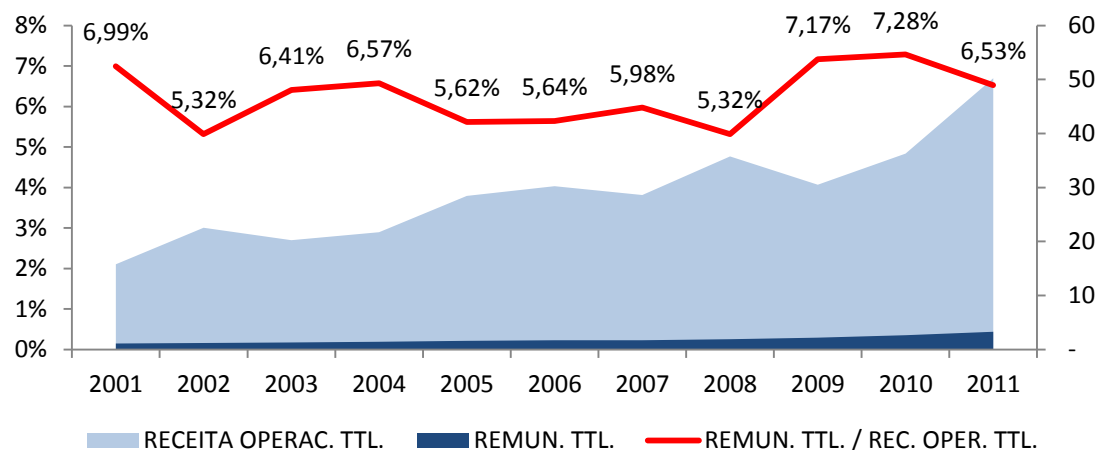
PAINEL B

## PRIVADO ABERTO

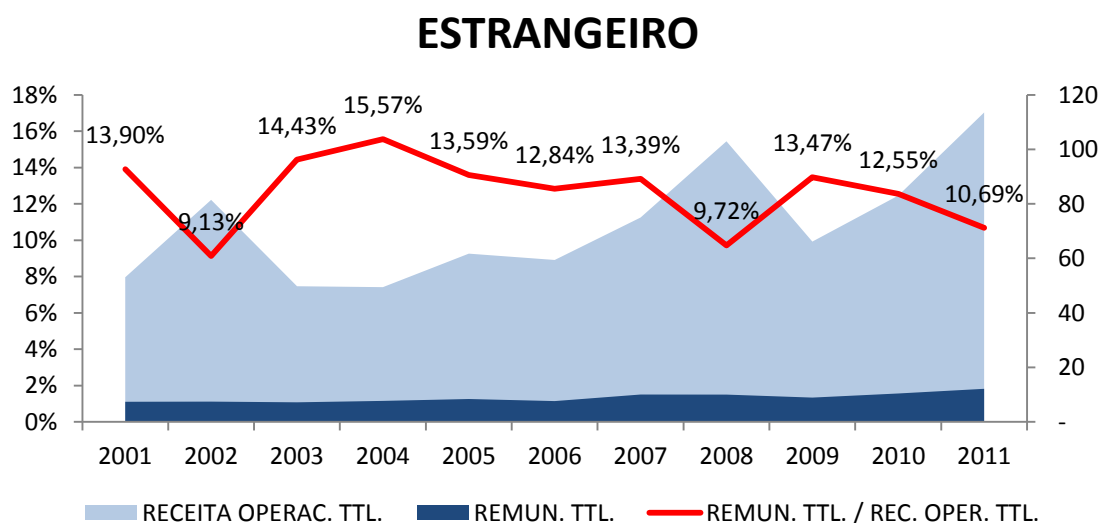


PAINEL C

## PRIVADO FECHADO



## PAINEL D



Cada painel corresponde a uma classificação bancária, conforme descrita no título de cada gráfico. Os valores absolutos da receita operacional e da remuneração total estão plotados no eixo secundário (da direita) e sua escala está em R\$ bilhões. A razão entre as duas grandezas, está plotada em vermelho, no gráfico de linha, e sua escala vem no eixo primário (da esquerda) em percentual.

Durante a elaboração do banco de dados, constatou-se que algumas instituições que distribuem participação nos lucros não explicitavam o montante na conta específica das IFTs (conta de PEL – Participações Estatutárias no Lucro), lançando-o na conta “despesas de pessoal” juntamente com as demais despesas de proventos, encargos sociais e benefícios. Um exemplo disso é o banco Bradesco. A conta de participação nos lucros das IFTs está zerada, porém ao estudar o relatório das demonstrações contábeis e de análise econômico-financeira disponível em seu site (BRADESCO, 2012), é possível constatar tal fato, visto que o mesmo traz o montante pago como “participação dos administradores e funcionários” na seção de despesas de pessoal e administrativas. Em outras palavras, fica constatado que o banco aqui exemplificado, paga participação nos lucros aos funcionários, porém não explicita isso nas IFTs enviadas ao BACEN.

Diante da dificuldade e imprecisão em encontrar o relatório de cada banco-ano, cuja conta PEL da IFT está zerada e, destes relatórios trazerem o valor de todo conglomerado (se for o caso), optou-se por, a partir desta etapa, excluir todos participantes da amostra que se encontram nesta situação.

Outro motivador desta opção de redução da amostra, é que a pesquisa tem como objetivo principal focar na influência do montante pago como participação nos lucros (e não da remuneração total) no ROA da instituição financeira. Além disso, após esta

exclusão a amostra ainda ficou com um expressivo número de participantes: 614 bancos-ano. As próximas tabelas e comentários referem-se a esta amostra refinada.

Um resumo similar à análise já feita anteriormente para remuneração total, porém agora focada na participação nos lucros é apresentado na Tabela 11. A mesma é dividida em duas análises: o Painel A mostrando o ganho relativo por funcionário em cada segmento bancário ao longo dos anos e o Painel B trazendo a razão da PEL sobre o resultado operacional.

Tabela 11: Evolução de PEL no sistema bancário brasileiro

<b>PAINEL A – Participação nos lucros por funcionário (em R\$)</b>					
Ano	Público	Privado aberto	Privado fechado	Estrangeiro	Média Global
2001	1.319	5.244	37.275	9.026	5.546
2002	2.317	3.130	38.165	11.688	5.213
2003	2.978	7.883	35.407	7.110	5.364
2004	3.558	8.360	38.629	8.908	5.916
2005	4.238	11.678	37.755	12.012	7.508
2006	6.376	14.926	29.391	16.645	10.443
2007	5.300	9.344	47.796	24.131	10.382
2008	7.786	14.386	48.486	18.765	11.952
2009	7.938	9.622	84.722	16.738	10.707
2010	9.093	2.893	75.519	18.710	10.143
2011	8.868	3.074	66.333	19.277	10.106

<b>PAINEL B – Participação nos lucros sobre resultado operacional (em %)</b>					
Ano	Público	Privado aberto	Privado fechado	Estrangeiro	Média Global
2001	5,4	6,1	10,6	-17,5	14,2
2002	4,4	4,5	8,5	7,7	5,9
2003	6,6	4,4	6,6	6,3	5,7
2004	8,3	4,1	7,2	16,6	7,1
2005	6,9	5,1	4,9	10,3	6,8
2006	11,8	7,2	4,8	15,0	10,1
2007	11,0	4,5	6,6	15,8	8,3
2008	10,7	-57,1	13,0	21,7	21,3
2009	10,1	4,7	11,9	91,3	8,9
2010	10,5	1,5	10,7	18,8	8,2
2011	10,2	1,9	26,2	30,2	9,7

Fonte: Autor

Nota: A média global do 'Painel A' foi obtida somando, em cada ano, todo o montante pago em PEL, dividido pela respectiva soma de número de funcionários dos bancos cuja PEL foi maior que zero. Os valores do 'Painel A' foram indexados pelo IPCA, tomando como base o ano de 2011. De acordo com Bacen (2012d) este é o índice adotado pelo CMN como referência para o sistema de metas para a inflação. A média global do 'Painel B' foi obtida de forma similar, porém envolvendo a razão entre a soma de PEL e a soma de Resultado Operacional em cada ano (sempre considerando bancos cuja PEL foi maior que zero). Como trata-se de número relativo, não houve atualização monetária (Painel B).

Focando inicialmente no Painel A, percebe-se a supremacia da média de PEL no segmento privado fechado. O montante absoluto desembolsado neste segmento como PEL ao longo dos 11 anos estudados é o menor de todos (R\$ 2,7 bilhões, ante R\$ 8,5 bilhões do segmento privado aberto, R\$ 11,9 bilhões do segmento estrangeiro e R\$ 13,2 bilhões do segmento público). O que explica esta supremacia é o número de funcionários. Dentre os funcionários que trabalham em bancos que efetuaram lançamentos na conta PEL das IFTs, apenas 1,3% estão lotados no segmento privado fechado.

Embora a média em 2011, paga por funcionário de um banco público (R\$ 8.868), seja quase a metade da paga no mesmo ano no segmento estrangeiro (R\$ 19.277), ao longo do período estudado percebe-se que a taxa composta de crescimento anual (CAGR – Compound Annual Growth Rate) do segmento público (21% aa) é mais que o dobro da observada no segmento estrangeiro (8% aa).

O segmento privado aberto apresenta um comportamento bem disforme. Uma das explicações para o fato é a pequena quantidade de representantes na amostra por ano e a influência do banco Itaú que comanda praticamente toda a média do setor. Para melhor exemplificar os dois fatores supracitados, será feita uma análise focando o ano de 2011. Neste ano, haviam 10 participantes listados no segmento na amostra considerada: Itaú, BIC, Daycoval, Cruzeiro do Sul, Pine, Mercantil do Brasil, Sofisa, Indusval, J Malucelli / Paraná e Alfa. A soma do resultado operacional do segmento foi de R\$ 21,4 bilhões e de lançamentos na conta de PEL, de R\$ 0,4 bilhão. Somente o banco Itaú, representa nas respectivas variáveis, R\$ 19,9 bilhões e R\$ 0,18 bilhão. Os outros participantes somados ficam com a proporção R\$ 1,5 bilhão e R\$0,22 bilhão. Pelo exemplo dado e, ao levar em consideração o número de funcionários do Itaú no período (93% do total do segmento), fica clara a influência individual deste banco na amostra.

Para o Painel B, cabem algumas observações:

- A regularidade na variação do segmento público, que pode ser explicada pela alta regulamentação desta classificação bancária.
- A distorção do segmento privado aberto em 2008 ocorreu em função do prejuízo operacional acumulado no segmento puxado em especial pelo Banco Itaú.

- O número negativo do segmento estrangeiro em 2001, em virtude do prejuízo operacional acumulado no segmento puxado pelo Banco Santander.
- Ainda no segmento estrangeiro, a ocorrência lançada no ano 2009, também teve grande influência do Conglomerado Santander. Este teve um expressivo prejuízo operacional em 2009, achatando o resultado operacional do segmento, mas ao mesmo tempo apresentou quase 50% dos lançamentos de PEL do setor.
- A média global, conforme já explicado em nota, leva em conta os números de todos os setores. Este fato explica, por exemplo, o número listado em 2001 ser superior ao listado individualmente em cada setor no mesmo ano. O que ocorreu neste ano em particular foram pagamentos de PEL em todos os segmentos, porém ao analisar o resultado operacional, como o segmento estrangeiro teve prejuízo e os demais lucros, o número global (que foi de lucro) ficou achatado, de forma a elevar a grandeza da razão, obtendo o percentual de 14,2 listado na tabela.
- Ainda sobre a média global, a própria falta de constância do número, levanta a hipótese que o resultado operacional não é a única base de cálculo para se definir pagamento de participação. Os bancos devem usar outras variáveis adicionais, para se definir o montante pago e, retornando ao Painel A, onde nota-se que os valores pagos por funcionário são crescentes ao longo do período pesquisado, fica claro que a representatividade desta modalidade tem aumentado no montante de remuneração recebido.

A Tabela 12 mostra a estatística descritiva da variável dependente e de sete variáveis independentes, por agrupamento bancário, dentre elas a participação média paga por funcionário. Observa-se que no período estudado (2001 a 2011) o grupo privado fechado foi o que teve o melhor ROA médio. A variável, tamanho, foi a que apresentou maior discrepância entre média e mediana, demonstrando grande concentração em praticamente todos os grupos bancários.

Os bancos privados abertos, por exemplo, apresentaram média de ativo total de R\$ 94 bilhões enquanto a mediana ficou em R\$ 6,9 bilhões. Apenas 16, dos 80 bancos-ano deste segmento, apresentaram valores maiores que a média, sendo que duas ocorrências (ainda falando em bancos-ano) ultrapassaram a cifra de R\$ 1 trilhão. Ainda para a mesma variável, porém analisando o grupo público, percebe-se que a média é

menor e a mediana maior que do segmento citado anteriormente, denotando uma concentração um pouco menor, e em parte explicada pelo menor número de *players*.

Bancos privados fechados e estrangeiros possuem maior liquidez enquanto que bancos públicos maior índice de imobilização, maior risco e uma alavancagem superior ao restante do setor. Os bancos privados fechados possuem maior nível de capitalização. Em relação ao pagamento médio de participação, o setor público é o que apresenta menor discrepância entre média e mediana. Cabe neste ponto uma observação para os leitores mais atentos: explicar, para a variável PEL, a diferença da média da Tabela 12 com a apresentada na Tabela 11. Tomando o grupo estrangeiro, como exemplo, observa-se média de R\$ 49,2 mil pagos por funcionário (Tabela 12), enquanto que na Tabela 11, foi listado o número de R\$ 19,3 mil em 2011 (que foi o segundo melhor ano para este setor).

Tabela 12: Estatística descritiva para variáveis independentes

Tipo de Banco	Variável Depend.	Variáveis Independentes						
		Tam <sup>a</sup>	Liq <sup>b</sup>	II <sup>c</sup>	Risc <sup>d</sup>	Cap <sup>e</sup>	Alav <sup>f</sup>	PEL <sup>g</sup>
Grupo	ROA (%)	(M)						(m)
Público	2,77 (2,52)	88.290 (9.872)	0,182 (0,153)	0,012 (0,010)	0,065 (0,060)	0,110 (0,083)	11,789 (11,107)	3,63 (3,01)
Privado Aberto	2,50 (2,55)	94.129 (6.812)	0,146 (0,070)	0,004 (0,003)	0,046 (0,043)	0,166 (0,146)	6,405 (5,850)	19,14 (10,90)
Privado Fechado	3,62 (3,08)	4.586 (797)	0,218 (0,164)	0,006 (0,003)	0,038 (0,028)	0,247 (0,188)	6,621 (4,318)	25,23 (7,80)
Estrangeiro	2,26 (1,90)	18.476 (2.297)	0,241 (0,178)	0,007 (0,003)	0,041 (0,017)	0,219 (0,140)	7,276 (6,133)	49,20 (13,76)

Fonte: Autor

Notas: A tabela exibe para cada variável e tipo de banco a média e a mediana (entre parênteses).

<sup>a</sup> Tamanho do banco em total de ativos (valores em R\$ milhões). <sup>b</sup> Liquidez bancária. <sup>c</sup> Índice de imobilização do ativo total. <sup>d</sup> Risco da carteira de crédito. <sup>e</sup> Capitalização (índice de capital próprio). <sup>f</sup> Alavancagem bancária. <sup>g</sup> Participações estatutárias no lucro dividido por número de funcionários do setor (valores em R\$ milhares).

A Tabela 12, traz a média das médias de cada banco-ano que compõe o setor. Sendo assim, para o banco “x”, ano 2001, dividiu-se o montante pago como PEL pelo número de funcionários existentes em 2001 e armazenou-se o valor médio. Raciocínio análogo foi feito para cada banco-ano e depois tirou-se a média dos valores encontrados. Já a Tabela 11 somou-se todo o montante pago por um grupo bancário em determinado ano, e dividiu-se o valor pelo total de funcionários empregados naquele ano para o mesmo segmento. Pode-se deduzir mais uma vez, a concentração de pagamentos maiores em alguns poucos *players* do setor.

Em 2011, por exemplo, o grupo dos bancos estrangeiros da amostra, conta com 24 representantes. A média da participação média paga por funcionário é de R\$ 37,6 mil anuais. Apenas sete representantes pagam mais que a média, em que um deles chega a cifra de R\$ 274,6 mil anuais. Se o mesmo valor fosse calculado pelo método da Tabela 11, ter-se-ia R\$ 1,822 bilhão, distribuídos em 2011 (pelo setor estrangeiro), para 94.561 funcionários (do mesmo setor), perfazendo uma média de R\$ 19,3 mil anual por funcionário (bem abaixo do número anteriormente simulado).

A partir da leitura da “Convenção Coletiva Sobre Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos em 2011” (CONTRAF, 2011), foi construída a Tabela 13. O documento supracitado está na íntegra no Anexo B. O objetivo desta tabela é saber a proporção por grupo bancário de instituições financeiras que pagam PEL abaixo, dentro ou acima da faixa convencionada. O ano de 2011 foi propositadamente escolhido, por ser o mais recente do estudo. A intenção aqui não é ter um panorama histórico, mas sim um retrato atualizado desta métrica.

Tabela 13: Estatística descritiva de participação nos lucros por tipo de banco para o ano de 2011

Tipo de Banco	PLR < 5% LL		5% ≤ PLR ≤ 15%		PLR > 15% LL	
Público	0	(0%)	7	(25%)	2	(11%)
Privado Aberto	2	(15%)	3	(11%)	4	(22%)
Privado Fechado	3	(23%)	10	(36%)	5	(28%)
Estrangeiro	8	(62%)	8	(28%)	7	(39%)
Total (avg)	13	(22%)	28	(47%)	18	(31%)

Fonte: Autor

Notas: A amostra é composta por todos os bancos que explicitaram valores na conta PEL em 2011 e que tiveram lucro líquido, neste mesmo ano, maior que zero.

Em cada faixa de PLR, a coluna da esquerda mostra o número de ocorrências e a da direita (entre parênteses) o percentual por tipo de banco frente ao total de ocorrências.

A última linha, os percentuais referem-se à soma de ocorrências nas três classificações propostas (colunas). Desta forma pega-se a soma de cada uma das três categorias de pagamento e divide por 59 (número total de representantes na amostra).

De acordo com a convenção, em 2011, somando a “regra básica” com a “parcela adicional”, os bancos deveriam distribuir aos funcionários entre 5% e 15% do lucro líquido do exercício. A convenção diz ainda que, bancos que tiveram prejuízo em 2011 estariam isentos do pagamento do PLR. Sendo assim, de posse do banco de dados, após filtrar o ano de 2011, foram desconsiderados todos os bancos nesta situação.

Existem alguns detalhes que podem afetar o resultado da tabela, porém que não foram considerados na construção da mesma, por não estarem acessíveis ao autor e ao público em geral (vide próximo parágrafo).

Um exemplo é o número de funcionários desligados ao longo do ano. Seria necessário saber por mês e por CNPJ bancário quantos funcionários foram demitidos e se a demissão foi ou não por justa causa, pois de acordo com a convenção, caso a saída não tenha sido por justa causa, o funcionário tem direito a receber a proporcionalidade pelos meses trabalhados. Para a construção da tabela, toma-se o número de funcionários por CNPJ, existentes em dezembro de 2011.

Quase metade dos bancos (47%) pagaram valores de participação nos lucros dentro da faixa convencionada pelo sindicato. Dentre os que pagaram acima da faixa, o destaque vai para o segmento estrangeiro. Dos 18 bancos nesta situação, sete deles (ou 39%) são do grupo estrangeiro. Ao segregar o estudo por tipo bancário, porém fazendo uma análise horizontal, observa-se que das nove ocorrências de bancos públicos, nenhuma delas está abaixo do convencionado e duas estão acima deste patamar. Para o segmento privado fechado, predomina o patamar que fica dentro do convencionado: 10 das 18 ocorrências (ou 56% das ocorrências). Já os segmentos privado aberto e estrangeiro, possuem maior equilíbrio. Se somados, encontra-se: 10 ocorrências (31%) abaixo do convencionado, 11 (34%) dentro da faixa e 11 (34%) acima.

Uma comparação interessante, feita no banco de dados, foi isolar o ROA dos bancos participantes da amostra de 2001 a 2011 e comparar o desempenho dos quartis extremos (1º e 4º quartis) com os quartis do PEL pago por funcionário. Os resultados mostraram coerência em especial no 1º quartil de ROA, conforme melhor detalhado a seguir.

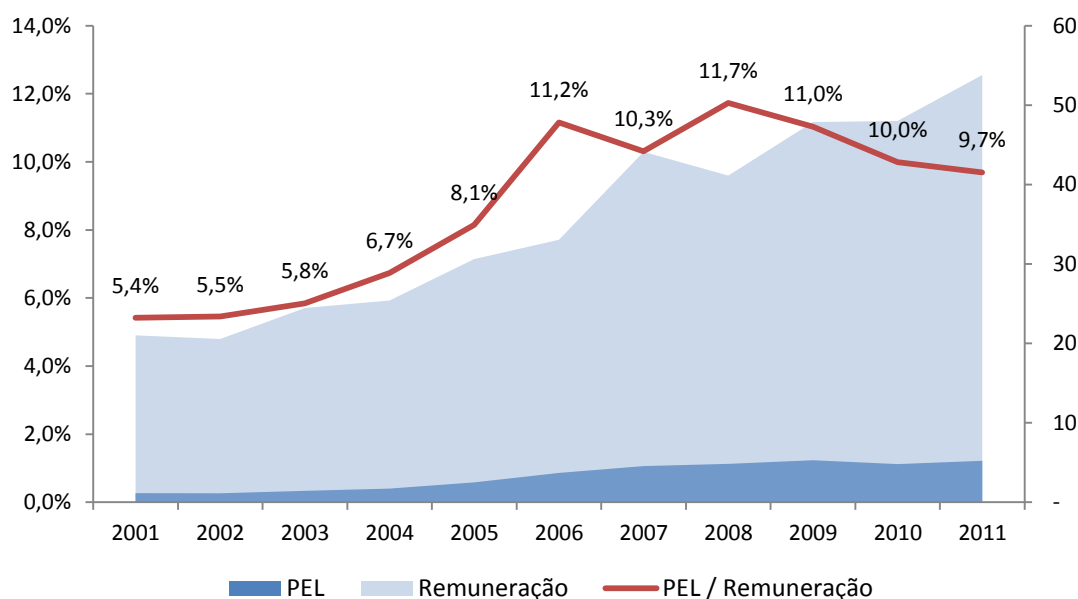
O 1º quartil de ROA considera as 25% ocorrências mais baixas da variável (um quarto da amostra). Para estas ocorrências, e agora falando em quartil de PEL / número de funcionários, percebe-se que 38% das associações, também estavam no 1º quartil desta última. Em relação ao 4º quartil de ROA a relação foi um pouco menos relevante: 28% das associações estavam no 4º quartil de PEL / número de funcionários.

Ao longo do período pesquisado, a proporção paga a título de PEL em relação ao montante gasto com remuneração total subiu consideravelmente, de 5,4% para 9,7%, conforme apresentado no Gráfico 6. Ela é mais acentuada nos bancos privados fechados



(média de 26,2%) e mais tímida nos bancos públicos (média de 6,5%). Durante a crise de 2008, essa relação atinge seu ápice, demonstrando talvez a importância da motivação extrínseca financeira em tempos difíceis no mercado e de tendência de demissões no setor.

Gráfico 6: Representatividade de PEL na Remuneração Total paga pelos bancos de 2001 a 2011

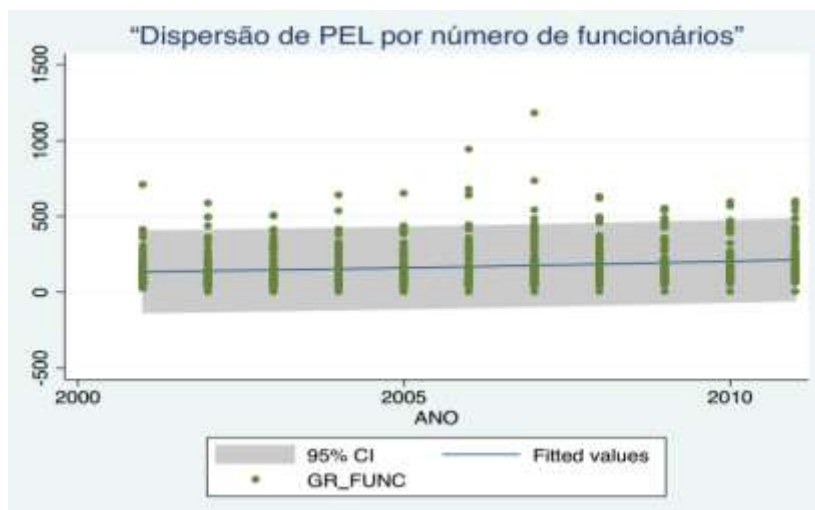


Os valores absolutos da participação distribuída e da remuneração dispendida estão plotados no eixo secundário (da direita) e sua escala está em R\$ bilhões. A razão entre as duas grandezas, está plotada em vermelho, no gráfico de linha, e sua escala vem no eixo primário (da esquerda) em percentual. Importante lembrar que o valor de PEL também está embutido no gráfico azul claro de remuneração, pois como já foi dito, a denominação dada neste trabalho para remuneração, refere-se à soma da conta “despesas de pessoal” com “participações estatutárias no lucro”.

A última análise deste subtópico é a dispersão dos pagamentos médios por funcionários ocorridos no período pesquisado (Gráfico 7). Nota-se que os anos de 2006 e 2007 apresentaram os maiores *outliers*. A maioria dos dados fica concentrada abaixo de R\$ 100.000. Colocando a variável “PEL / Número de Funcionários” em tabela, e calculando a mediana para cada ano (Tabela 14) percebe-se que a maioria dos dados concentram-se abaixo de R\$ 7.000 / funcionário para os anos de 2001 a 2006 e abaixo de R\$ 12.100 / funcionário, para o período seguinte (2007 a 2011). Daí a linha de tendência (linha azul do Gráfico 7) ficar tão abaixo na plotagem exibida. Observa-se ainda uma tendência geral de aumento da média paga. Comportamento este, que ao se

analisar os números da Tabela 14, percebe-se ter tido grande evolução de 2006 para 2007. O gráfico de dispersão foi montado com 95% de intervalo de confiança.

Gráfico 7: Dispersão de PEL por número de funcionário paga ao longo dos anos



Em verde está plotada a variável participação nos lucros por número de funcionários para cada banco-ano ano participante da amostra. O eixo vertical, está em milhares de reais (R\$ x 1.000). Em azul a tendência linear dos dados. O eixo horizontal retrata o período do estudo (de 2001 a 2011). Bancos que não tiveram valores lançados na conta de PEL não estão aqui retratados.

Tabela 14: Mediana por ano para a variável participação por número de funcionário para cada banco-ano

Ano	Mediana PEL / Núm. Func.	Ano	Mediana PEL / Núm. Func.
2001	4,38	2007	11,12
2002	5,31	2008	12,09
2003	5,64	2009	10,96
2004	5,70	2010	12,89
2005	6,66	2011	11,91
2006	6,81		

Fonte: Autor

Notas:

A amostra é composta por todos os bancos que explicitaram valores na conta PEL em 2011. Separou-se cada ano abrangido da pesquisa (de 2001 a 2011) e, dentre os membros listados, calculou-se a mediana da variável PEL / Número de funcionários. A variável está em R\$ dividido por 1.000

Não segmentou-se neste caso o segmento de instituição financeira (se público, privado aberto, privado fechado ou estrangeiro).

O próximo subtópico detalhará a modelagem utilizada e partirá para a discussão dos resultados encontrados após análise.

## 8.2. Modelagem, Resultados e Discussões

Conforme apresentado no item 7.2.5 os dados foram analisados pelo método de dados em painel e aplicação de efeitos aleatórios (modelos 1 e 2 - Tabela 16) e fixos (modelo 3 - Tabela 16).

Antes de apresentar os resultados das regressões, foi montada uma matriz de correlação entre as variáveis (Tabela 15) objetivando evitar possíveis problemas de colinearidade e entender melhor o comportamento dos pares de variáveis. Nesta etapa, constatou-se que o valor significativo mais forte ocorreu entre as variáveis capitalização e alavancagem, cujos comportamentos são antagônicos (sinal negativo). Isso motivou à construção de mais um modelo, que será descrito a seguir.

Tabela 15: Matriz de correlação entre as variáveis

	ROA	Tam.	Liq	II	Risco	Cap.	Alav.	PEL	Cresc.	Fech.
ROA	1,0000									
Tam.	-0,2330*	1,0000								
Liq	-0,0156	-0,0710	1,0000							
II	0,1294*	-0,1884*	-0,0365	1,0000						
Risco	0,0306	0,0377	0,1301*	-0,1792*	1,0000					
Cap.	0,3288*	-0,5807*	0,0918*	0,2666*	-0,1183*	1,0000				
Alav.	-0,3506*	0,5511*	0,0164	-0,1654*	0,0971*	-0,6506*	1,0000			
PEL	0,1462*	0,1513*	0,2009*	-0,3336*	0,2668*	-0,1186*	0,0323	1,0000		
Cresc.	0,0689	0,0567	0,0060	-0,1199*	0,2009*	-0,0569	0,0935*	0,0847	1,0000	
Fech.	0,0393	-0,3679*	0,1582*	-0,1409*	0,1800*	0,1899*	-0,0897*	0,2641*	0,0302	1,0000

A matriz de correlação considera um nível de significância de 5%, ou seja, confiabilidade de 95%. Os números seguidos de “\*” são consideradas correlações significantes. Quanto maior o índice (independente se com sinal negativo ou positivo), mais forte é a correlação entre as variáveis que ele representa. Esta matriz foi feita utilizando todos os participantes da amostra simulada nos modelos

Os resultados do modelo e os parâmetros estatísticos são mostrados na Tabela 16. Os números fora dos parênteses representam os coeficientes ( $\beta$ ) para cada variável, enquanto que os entre parênteses, os respectivos valores da estatística t. Os dados da constante ( $\beta_0$ ), tamanho da amostra (N) e coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) são listados ao final da tabela.

Tabela 16: Regressão com efeitos aleatórios (modelos 1 e 2) e fixos (modelo 3) para variável dependente ROA.

Variável Dependente	Sinal Esperado	ROA		
		Modelo (1)	Modelo (2)	Modelo (3)
Tamanho	( + )	0,0005 (0,55)	- 0,0006 (-0,56)	0,0064* (1,92)
Liq Banc.	(+/-)	- 0,0138* (-2,08)	- 0,0095 (-1,42)	- 0,0017 (-0,21)
ÍI	(+/-)	0,2366 (1,10)	0,3824* (1,76)	0,1746 (0,62)
Risco	(+/-)	0,0782** (2,35)	0,0716** (2,11)	0,0627 (1,58)
Capital.	( + )	0,0442*** (4,17)		0,0806*** (3,51)
Alav.	( - )	- 0,0014*** (-4,23)	- 0,0020*** (-6,71)	- 0,0015*** (-3,07)
PEL		0,0081*** (7,75)	0,0080*** (7,48)	0,0105 *** (6,53)
Cresc.	( - )	0,0040** (2,19)	0,0040** (2,16)	0,0039* (2,05)
Privado	( + )	0,0137*** (4,00)	0,0127*** (3,53)	
Governo	( + )	0,0368*** (5,52)	0,0360*** (5,15)	
Fechado	( + )	0,0043 (1,04)	0,0051 (1,17)	0,0242*** (3,74)
Const ( $\beta_0$ )		0,0069 (0,41)	0,0345** (2,14)	- 0,0931 (-1,88)
Dummy p/ ano?		Sim	Sim	Sim
N		614	614	614
Chi2		227,5374	200,4657	
R2				0,2391
II				1539,5461

Nota: \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

A variável dependente em todos os modelos é o ROA. A tabela representa a regressão de efeitos aleatórios (modelos 1 e 2) e fixos (modelo 3). O modelo 1 representa o modelo principal enquanto que os modelos 2 e 3 devem ser vistos como testes de robustez. A diferença entre o modelo 1 e 2 é a ausência da variável capitalização no segundo (conforme justificado no texto) A diferença entre o modelo 1 e o modelo 3 é a aplicação de efeitos aleatórios (1) e fixos (3). Todos os modelos fizeram uso de *dummy* de ano. A amostra inclui os bancos que operam no Brasil durante todo ou algum período compreendido entre 2001 e 2011 e que lançaram algum valor diferente de zero na conta de participações estatutárias no lucro.

Fonte: Autor

Além do “Modelo 1”, que é o principal desta pesquisa, foram analisadas outras duas variações. O “Modelo 2” também é uma análise de efeitos aleatórios, porém retirando-se a variável capitalização, objetivando verificar se as demais variáveis não terão alteração em seus interceptos e mudanças de significância. No primeiro modelo, poderíamos ter um problema de colinearidade entre estas duas variáveis, o que diminuiria a eficiência da regressão. Este risco é mais comum em trabalhos que utilizam séries temporais como dados de análise, o que é o caso desta pesquisa.

O terceiro modelo é uma regressão de dados em painel, porém com efeitos fixos ao invés de aleatórios. Novamente o objetivo é certificar se ocorrerão alterações expressivas na interpretação dos resultados, em especial na variável PEL. Existem testes que auxiliam na indicação de qual tipo de efeito considerar, como o teste de Hausman e o multiplicador de Lagrange. Optou-se por não fazer este detalhamento, justamente para analisar os dados sob a ótica destas duas variações dos dados em painel. Além disso, o setor bancário possui características que podem ser influenciadas por mudanças repentinas (aleatórias) como crises, substituição de diretoria, fraudes contábeis, mas ao mesmo tempo, como é altamente regulamentado e cada instituição oferece produtos muito semelhantes, faz com que tenha características fixas.

Todos os três modelos, contaram com *dummies* de ano, de forma a controlar as características específicas de cada ano e que não podem ser medidas diretamente por outra variável específica.

Nos modelos de regressão com variável *dummy*, sempre utilizamos “k-1” *dummy*. Neste trabalho, a exceção das binárias para ano, as demais *dummy* foram utilizadas para identificar os tipos bancários. Sendo assim, tínhamos ‘k’ tipos bancários (segundo o critério de controle acionário), onde um foi omitido na regressão. O segmento omitido foi o de bancos estrangeiros. Desta forma, permaneceram na tabela de regressão, as *dummy* de privados e de governo (bancos públicos). Quanto ao critério de concentração bancária, foi listada a *dummy* fechado e omitida a *dummy* aberto.

A participação nos lucros se mostrou significativa nos três modelos. A interpretação dos três asteriscos obtidos na Tabela 16 é que com 99,9% de certeza podemos afirmar que há uma relação entre PEL e ROA. Sendo assim, o PEL ajuda a explicar ROA. Dada a dificuldade de determinação de relações de causa-e-efeito (já explicada no item 7.2.3), não é prudente afirmar que PEL influencia o ROA. Como a variável está em uma escala logarítmica, é necessário fazer a conversão de seu

coeficiente para se determinar a relação com ROA<sup>43</sup>. Após a conversão, conclui-se que um aumento de 10% na quantidade de PEL distribuído poderia provocar um aumento no ROA da IF de 0,077%, 0,076% e 0,100%, respectivamente nos modelos 1, 2 e 3, confirmando a hipótese que o montante distribuído como PEL tem relação na rentabilidade da IF.

Estes resultados podem instigar nos bancos interesse por mais estudos da área. Provendo um exemplo com números absolutos, toma-se o Banco Itaú no ano de 2011. Neste ano, o banco distribuiu a título de PEL R\$ 176,6 milhões e registrou ROA de 1,69%. Um aumento de 0,100% no ROA (conforme sugere o ‘Modelo 3’), significaria um acréscimo no resultado operacional quase R\$ 20 milhões, se mantidos os níveis de ativos deste ano-referência.

Partindo para os resultados das variáveis de controle, a primeira observação que se chega é que todas as variáveis significantes a 0,1%, mantiveram seus sinais e significância em todas as abordagens. Como exemplo, a variável alavancagem, se mostrou significativa nos três modelos bem como o sinal negativo. Com exceção da variável crescimento, todas as variáveis de controle consideradas significantes, concordaram seu sinal com o esperado pela teoria, atestando adequação do modelo.

O ‘Modelo 1’ mostra que as variáveis risco, capitalização, crescimento e as *dummy* governo e privado possuem sinal positivo, contribuindo desta forma para o aumento do ROA. As variáveis liquidez bancária e alavancagem, por sua vez, sinal negativo, indicando que um aumento nelas, provoca diminuição do ROA. Cada variável será detalhada nos parágrafos seguintes.

A variável tamanho foi significativa apenas no modelo com aplicação de efeitos fixos. Seu sinal concordou com o da literatura pesquisada (BORGES, 2010; DIVINO; VINHADO, 2011), provendo a informação que um crescimento nos ativos bancários, proverá uma elevação de ROA.

A liquidez bancária só se mostrou significativa no ‘Modelo 1’. O sinal negativo é coerente com a expectativa de Bordeleau e Graham (2010) que afirmam que o excesso

---

<sup>43</sup> A UCLA (Universidade da Califórnia, Los Angeles), apresenta no site do Instituto de Pesquisa e Educação Digital (IDRE – Institute for Digital Research and Education) explicações de como interpretar modelos de regressão quando alguma das variáveis (dependente, independente ou ambas), sofrem transformações em base logarítmicas. Para acesso ao artigo, visitar o site [http://www.ats.ucla.edu/stat/mult\\_pkg/faq/general/log\\_transformed\\_regression.htm](http://www.ats.ucla.edu/stat/mult_pkg/faq/general/log_transformed_regression.htm).

de liquidez pode provocar redução de ROA, visto que aplicações mais líquidas, comumente possuem menor rentabilidade.

O índice de imobilização foi significativo somente no ‘Modelo 2’, após se retirar a variável capitalização. Seu sinal positivo mostra que uma maior imobilização contribui para o ROA. Cabe, no entanto, a ressalva que isso provavelmente tem um limite, pois segundo Soares e Melo Sobrinho (2008) o índice mensura a eficiência do capital, uma vez que baixas mobilizações aumentam a capacidade operacional. Ao calcular o índice de imobilização usando no denominador o patrimônio de referência ao invés do ativo total, existe uma regulamentação do Banco Central que limita em 50% o índice (Resolução CMN nº 2.669 de 1999).

A variável risco foi significativa nos dois modelos com aplicação de efeitos aleatórios, relacionando-se positivamente com o ROA e contradizendo os achados de Athanasoglou, Brissimis e Delis (2008) e Divino e Vinhado (2011), mas corroborando a teoria do *too big to fail*, citada por Salsman (1992), fazendo com que os bancos invistam mais em ativos arriscados, por serem geralmente de maior retorno (FREITAS, 1997).

A capitalização bancária foi positiva e significativa nos dois modelos em que foi utilizada, mostrando provavelmente que bancos mais capitalizados tenderiam a enfrentar menores taxas de inadimplência, impulsionando o aumento do ROA (BOWMAN, 2009). A teoria ainda sugere que bancos mais capitalizados, ofereceriam menor risco aos seus investidores. O coeficiente ( $\beta$ ) desta variável, indica que o acréscimo de um ponto percentual (pp) na capitalização, acrescentará em 0,04 pontos percentuais o ROA (ou em 0,08pp no caso do modelo 3).

A alavancagem, como era de esperar, dado seu comportamento oposto à capitalização (Tabela 15), apresentou sinal negativo. Esta variável foi significativa em todos os três modelos, indicando que quanto mais alto seu patamar, menor será o ROA.

O crescimento da carteira de crédito, embora significativo em todos os modelos, apresentou sinal contrário ao que se esperava. Em todos os modelos o sinal encontrado foi positivo. Os estudos de Köhler (2012) foram feitos com bancos europeus. Não é descartada a hipótese que isso pode ser uma fonte para explicar a diferença de sinais. Na amostra dos bancos que atuam no Brasil, o crescimento da carteira de crédito, provoca um aumento no ROA.

As *dummies* privado e governo apresentaram sinal positivo conforme se esperava (BORGES, 2010). Quanto à significância, ambos resultados foram significantes, destoando um pouco da literatura, que previa este comportamento somente para a variável privado, de forma que a variável governo não exercesse influência sobre o ROA. Observa-se ainda que a *dummy* governo possui um coeficiente ( $\beta$ ) maior que a *dummy* privado, indicando maior influência sobre a rentabilidade.

Por fim, a *dummy* fechado, embora apresentasse sinal positivo nos três modelos, só foi significativa naquele de efeitos fixos. Visto a retirada da *dummy* aberto do modelo, não se tem na Tabela 15, a correlação entre essas *dummies* (fechado e aberto). No entanto, baseando-se em Oliveira e Schiozer (2009), como a abertura de capital provocou ligeira redução do ROA dos bancos pesquisados, a inferência que bancos fechados teriam relação positiva com ROA, apoiaria os achados.

Em todos modelos foram utilizados 614 bancos-ano, sendo que válido lembrar que para o caso de conglomerados, vários CNPIs foram agrupados em um só representante.

A análise enriquece o referencial apresentado, confirmando-o na maioria dos casos e contradizendo-o em alguns. No entanto, a principal contribuição do modelo é a adição de mais uma variável para explicar o comportamento da rentabilidade bancária. A participação nos lucros distribuída é a variável investigativa. Um modelo de rentabilidade bancária é por si só complexo, sendo influenciado por variáveis internas ao banco e por outras macroeconômicas. A literatura estudada para este trabalho, faz perceber, que a crise, o período amostral, a política, a composição do conselho do banco, a estratégia dos concorrentes do setor, são apenas alguns exemplos que podem influenciar em um modelo de rentabilidade bancária.

O valor obtido do R<sup>2</sup> (apresentado no modelo 3) mostra que muito ainda falta a ser feito, mas a ocorrência de um PEL significativa, atesta que mais uma contribuição foi dada. Contribuição esta, que não fora abordada por nenhum autor pesquisado. As variáveis de controle, presentes no modelo estudado, absorveriam as demais características dos bancos, responsáveis pela variação do ROA, de forma a “limpar” o coeficiente apresentado para o PEL, possibilitando medir corretamente a relação.

Para complementar as informações sobre a relação das variáveis com ROA, aplicou-se o modelo principal (painel de dados com efeitos aleatórios) para cada



segmento bancário isolado (Tabela 17). Desta forma, o ‘Modelo 1’ representa a análise dos bancos privados nacionais, o ‘Modelo 2’ dos bancos públicos, o ‘Modelo 3’ dos bancos estrangeiros (critério de controle de capital). Aplicando o critério de abertura de capital, o ‘Modelo 4’ representa a análise dos bancos de capital fechado (independente se privados, públicos ou estrangeiros) e o ‘Modelo 5’ dos bancos listados na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, BM&F Bovespa.

Percebe-se novamente que a variável PEL possui sinal positivo e é significativa para todos os grupamentos propostos. Isso reforça a importância da variável no modelo, onde independentemente do tipo de banco, a influência de PEL no ROA existe. Pelo primeiro critério (controle de capital), percebe-se que o segmento público (governo), possui o maior coeficiente ( $\beta$ ). Afirma-se então, que a distribuição de lucro em bancos públicos, tem um maior poder de influenciar a rentabilidade destes bancos, do que em outros segmentos do setor. Pelo segundo critério (abertura de capital) nota-se comportamento praticamente igual entre bancos de capital fechado e àqueles de capital aberto.

A variável tamanho, antes sem significância, no ‘Modelo 1’ da Tabela 16, passa a ser significativa dentre os bancos públicos e os de controle estrangeiro. Os sinais entretanto, são diferentes (negativo em bancos do governo e positivo em bancos estrangeiros).

A liquidez bancária manteve a significância no grupo dos bancos fechados. A relação inversa como ROA também foi mantida neste grupo. No entanto ela não é significativa em nenhum grupo, quando o critério é o controle de capital.

O índice de imobilização bancária continuou sem apresentar significância, bem como a *dummy* fechado nos três segmentos de controle de capital.

O risco se mostrou significativo nos grupos privado, aberto e fechado. Em todos eles o sinal manteve-se positivo. Importante destacar o segmento privado: dado as considerações de Freitas (1997) espera-se que o segmento privado busque formas de fugir das regulamentações do setor, com mais voracidade que os bancos públicos, que são controlados pelo próprio governo.

Tabela 17: Regressão com efeitos aleatórios por grupamentos bancários.

Variáveis	Modelo 1 Privados	Modelo 2 Governo	Modelo 3 Estrangeiro	Modelo 4 Fechado	Modelo 5 Aberto
Tamanho	-0,0004 (-0,27)	-0,0034*** (-3,47)	0,0040*** (2,64)	0,0016 (1,16)	-0,0012 (-0,90)
Liq Banc.	-0,0086 (-0,93)	0,0191 (1,39)	-0,0138 (-1,34)	-0,0140* (-1,76)	0,0027 (0,27)
II	0,3264 (1,11)	-0,2717 (-0,88)	-0,1733 (-0,47)	0,3595 (1,39)	-0,5467 (-1,62)
Risco	0,1163** (2,14)	0,0150 (0,25)	0,0384 (0,84)	0,0696* (1,78)	0,1319** (2,20)
Capital.	0,0218 (1,52)	-0,0139 (-0,32)	0,0790*** (5,00)	0,0480*** (3,85)	0,1571*** (4,90)
Alav.	-0,0019*** (-3,81)	-0,0017*** (-2,76)	-0,0010** (-1,98)	-0,0015*** (-3,71)	0,0002 (0,30)
PEL	0,0065*** (4,13)	0,0158*** (6,18)	0,0093*** (6,71)	0,0085*** (6,39)	0,0083*** (5,64)
Cresc.	0,0025 (0,84)	0,0087 (0,86)	0,0025 (0,88)	0,0045** (2,11)	-0,0001 (-0,05)
Fechado	0,0010 (0,19)	0,0100 (1,63)	0,0115 (1,16)		
Privado				0,0143*** (3,57)	0,0077 (0,91)
Governo				0,0402*** (2,70)	0,0346*** (3,56)
Const ( $\beta_0$ )	0,0413* (1,79)	0,1040*** (4,62)	-0,0528* (-1,83)	-0,0051 (-0,24)	0,0111 (0,41)
Dummy para ano?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
N	321	76	217	470	144
Chi2	119,7637	125,9228	131,2288	178,7986	104,3726

Nota: \*  $p < 0,1$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*\*\*  $p < 0,001$ ,

A variável dependente no modelos é o ROA, A tabela representa a regressão de efeitos aleatórios por grupamento bancário, no qual o controle acionário pode ser privado nacional, estatal (governo) ou estrangeiro e, seguindo um segundo critério, banco pode ser de capital fechado ou aberto (listado em bolsa de valores). A amostra inclui os bancos que operam no Brasil durante todo ou algum período compreendido entre 2001 e 2011 e que lançaram algum valor diferente de zero na conta de participações estatutárias no lucro. Os números fora dos parênteses, representam os coeficientes ( $\beta$ ) e os entre parênteses as respectivas estatísticas “t”.

Fonte: Autor

A capitalização manteve seu comportamento positivo e significativo apenas no segmento estrangeiro, quando o critério é o controle de capital. Pelo segundo critério,

tanto bancos de capital fechado, quanto aberto possuem a variável significativa, influenciando positivamente o ROA.

A alavancagem por sua vez, apresentou um comportamento interessante: pouco importou a classificação bancária de controle de capital. Em todas elas, o aspecto significativo e o sinal negativo se repetiram. O que diferenciou o comportamento da variável foi se o banco é listado em bolsa (não significativo) ou de capital fechado (significativo com sinal negativo).

Apenas bancos de capital fechado possuem no crescimento da carteira de crédito um aspecto significativo para o ROA. O sinal é positivo, conforme resultado do ‘Modelo 1’ (Tabela 16).

A *dummy* privado influencia (positivamente) a rentabilidade quanto se trata de bancos fechados (significativo a 0,1%). A *dummy* governo é significativo e positiva tanto para bancos fechados quanto abertos.

O número bancos-ano utilizado, varia de acordo com o setor. O setor público, por exemplo, conta com 76 observações. Ao longo do período compreendido por esta pesquisa, o banco de dados abrange 11 bancos públicos diferentes. O setor privado é o que conta com maior número de representantes que pagam PEL. Das 217 observações dos bancos estrangeiros, aproximadamente 5% estão listados em bolsa, sendo a maioria dos bancos estrangeiros que operam no Brasil, de capital fechado (em bolsa brasileira).

A última regressão realizada, utiliza log de PEL como variável dependente, de forma a avaliar a influência dos grupamentos bancários em três modelos. O ‘Modelo 1’ permite a comparação de bancos fechados com aqueles de capital aberto; o ‘Modelo 2’ diferencia bancos públicos dos ditos privados; enquanto que o ‘Modelo 3’ usa a nacionalidade do controle acionário como critério, de forma a comparar bancos estrangeiros com nacionais. Novamente, se utilizou o método de Painel com Efeitos Aleatórios e *dummies* para ano.

Os bancos fechados pagam menos PEL que os abertos. Pelo ‘Modelo 1’ da Tabela 18, nota-se que a relação entre a *dummy* fechado e PEL é significativo e negativa. Ao considerar a mediana do valor *per capita* distribuído pelos bancos fechados, em relação aos de capital aberto (Tabela 12) tem-se mais uma evidência deste comportamento.

Tabela 18: Comportamento do PEL por grupamento bancário

Variável Dependente	PEL		
	Modelo 1 (Fechado)	Modelo 2 (Governo)	Modelo 3 (Estrangeiro)
Fechado	- 0,3257*** (-2,10)		
Governo		- 1,6932*** (-4,61)	
Estrangeiro			0,3956** (1,96)
ROA	7,8550*** (6,57)	7,9058*** (6,77)	7,7175*** (6,51)
Tamanho	0,1854*** (3,40)	0,2803** (5,43)	0,2317*** (4,50)
Liq Banc.	0,2353 (1,05)	0,2217 (1,01)	0,2088 (0,93)
ÍI	- 16,0437** (-2,16)	- 8,6621 (-1,17)	- 15,0849** (-2,04)
Risco	0,1796 (0,16)	- 0,4617 (-0,43)	- 0,1485 (-0,14)
Capital.	0,2055 (0,39)	0,2832 (0,55)	0,3118 (0,60)
Alav.	- 0,0128 (-1,03)	- 0,0144 (-1,20)	- 0,0169 (-1,38)
Cresc.	0,0305 (0,57)	0,0310 (0,59)	0,0307 (0,57)
Const ( $\beta_0$ )	- 0,5898 (-0,68)	- 2,0888*** (-2,70)	- 1,6568** (-2,14)
Dummy p/ ano?	Sim	Sim	Sim
N	614	614	614
Chi2	172,3081	196,7788	173,7550

Nota: \*  $p < 0,1$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*\*\*  $p < 0,001$ ,

A variável dependente nos modelos é o log de PEL. A tabela representa a regressão de efeitos aleatórios por grupamento bancário, no qual o controle acionário pode ser de capital fechado ou aberto; controle público ou privado; estrangeiro ou nacional. A amostra inclui os bancos que operam no Brasil durante todo ou algum período compreendido entre 2001 e 2011 e que lançaram algum valor diferente de zero na conta de participações estatutárias no lucro. Os números fora dos parênteses, representam os coeficientes ( $\beta$ ) e os entre parênteses as respectivas estatísticas “t”.

Fonte: Autor

Quando a comparação ocorre entre bancos públicos e privados (‘Modelo 2’), aqueles controlados pelo governo possuem sinal inverso ao PEL e valor significativo, indicando que pagam menos montante de PEL. A Tabela 12 também pode ser usada

para uma interpretação mais direta: a mediana dos bancos públicos do montante de PEL distribuído *per capita* por banco-ano é menor que a dos bancos privados (independente de fechados, abertos ou estrangeiros).

O ‘Modelo 3’ indica que bancos estrangeiros pagam mais que os nacionais. O coeficiente da *dummy* estrangeiro é positivo e significativo. Semelhante aos comentários anteriores, a Tabela 12 mostra a mediana de PEL dos bancos estrangeiros superior ao dos demais grupamentos e média também supera os bancos nacionais (sejam eles públicos ou privados).

Considerações adicionais podem ser feitas sobre o ROA, que foi significativo em todos os modelos com um alto coeficiente  $\beta$ . Comportamento este já esperado, visto que a distribuição de PEL só ocorre na existência de lucros e, quanto maior o lucro, para um mesmo montante de ativos, maior o ROA e, conseqüentemente maior a distribuição de PEL.

O tamanho do banco (em volume de ativos financeiros) também é significativo ao considerar a PEL como variável dependente, de forma a mostrar que independente do grupamento bancário ou do critério utilizado neste grupamento (abertura de capital, controle de capital, nacionalidade do capital predominante), ele influencia positivamente na distribuição de resultados. Bancos maiores pagam maior participação nos lucros.

As variáveis liquidez, risco, índice de capitalização, alavancagem e crescimento do crédito, passar a não ser significantes quando a PEL é variável dependente, indicando que possivelmente não influenciam o montante a ser distribuído.

O índice de imobilização é negativo nos três modelos e significativo nos modelos ‘1’ e ‘3’. Se a indicação encontrada nas regressões é que quanto maior ele for, menor será a PEL distribuída, para maximizar a PEL, os bancos devem destinar menos recursos aos ativos imobilizados, direcionando esta parcela retirada para ativos mais operacionais (e circulantes), como operações de crédito ou investimentos em títulos e valores imobiliários.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, buscou verificar a existência de uma relação significativa, entre o montante pago aos funcionários, pelos bancos instalados no Brasil, na forma de participação nos lucros e resultados, e o retorno obtido por estas instituições. Na busca desta resposta foram retomadas algumas teorias sobre motivação extrínseca financeira e as características, vantagens, desvantagens e diferenças dos planos de participação nos lucros e resultados. Também foi apresentado um panorama sobre o setor bancário no Brasil (Sistema Financeiro Nacional) e sua evolução, bem como abordadas as peculiaridades do setor, conceitos e a literatura que relacionava as variáveis de controle com a rentabilidade bancária.

Tomando como base do estudo o período entre 2001 e 2011, foram levantados dados quantitativos de balanço patrimonial e demonstrativo de resultados dos bancos comerciais, múltiplos (com carteira comercial) e Caixa Econômica Federal, bem como feita a classificação destas instituições financeiras de acordo com critério de controle acionário. Ao todo foram 167 CNPJs diferentes neste período. Muitos deles foram agrupados de forma a representar um único conglomerado financeiro.

A rentabilidade bancária (variável dependente) foi medida pelo ROA e as variáveis independentes, foram compostas pela variável investigativa e por aquelas de controle (já exploradas pela literatura pesquisada). O logaritmo do montante distribuído como participações estatutárias no lucro (PEL) foi a variável investigativa escolhida.

Como variáveis de controle, fizeram parte do modelo o tamanho do banco (log dos ativos totais), liquidez bancária, índice de imobilização, risco da carteira de crédito, nível de capitalização (estrutura de capital), alavancagem bancária, o crescimento da carteira de crédito, além de variáveis *dummy* de ano e categorização dos bancos (público / privado; estrangeiro / nacional; aberto / fechado).

A contribuição fundamental do trabalho foi a inclusão de mais uma variável (PEL) para explicar o modelo de rentabilidade bancária. Pode-se dizer que o poder explicativo do modelo foi aumentado, visto que a variável incluída é significativa em relação ao ROA. A relação entre PEL e ROA é positiva. Estes achados (relação significativa e positiva) respondem à pergunta do objetivo principal da dissertação. A análise do coeficiente ( $\beta$ ) de PEL permite avaliar ainda o quanto PEL influencia o ROA.

Segregando os bancos em grupos (controle acionário estrangeiro / privado nacional / estatal; de capital aberto / fechado), observou-se a mesma relação entre estas duas variáveis (significante e positiva). No caso do primeiro critério (controle acionário) os bancos públicos foram àqueles onde a variável PEL é mais capaz de influenciar o ROA. Levando-se em conta a pulverização de capital, praticamente não há diferenças (entre bancos abertos e fechados) na intensidade em que o PEL influencia a rentabilidade.

Outras conclusões foram:

- Bancos públicos pagam menos PEL que bancos privados. Além de mediana menor, a análise estatística de painel de dados com efeitos aleatórios, mostrou que a *dummy* público possui relação significativa e negativa com o montante distribuído de PEL.
- Bancos estrangeiros pagam mais PEL que bancos nacionais (relação positiva e significativa entre *dummy* estrangeiro e PEL), fato este que também pode ser ilustrado pela superioridade da média e da mediana do montante *per capita* distribuído a título de PEL por este segmento.
- Bancos fechados pagam menos PEL que aqueles de capital aberto.

O modelo proposto enriquece o referencial apresentado. A maioria das variáveis de controle se comportou em relação ao ROA de maneira semelhante à literatura e a adição da variável PEL foi uma contribuição ao modelo. Um modelo de rentabilidade bancária é por si só complexo, sendo influenciado por variáveis endógenas e outras macroeconômicas.

Relacionar ROA e PEL, usando para isso outras variáveis já discutidas por estudiosos do setor, para controlar e absorver características dos bancos responsáveis pela variação do ROA, de forma a “limpar” o coeficiente apresentado para o PEL, foi o aspecto inédito desta pesquisa.

Em um momento em que os bancos procuram se reestruturar e encontrar novas formas para reger a conflitante tríade ‘funcionários motivados’ VS ‘economia com despesas operacionais’ VS ‘bom atendimento ao cliente’, o presente estudo é relevante. São frentes antagônicas, mas que se bem entendidas e equilibradas podem significar

vantagem competitiva de uma instituição financeira. Essa é a contribuição deixada pela pesquisa à sociedade.

Futuros trabalhos poderão envolver gastos com treinamento de pessoal e retorno financeiro dos bancos, bem como se concentrar em estudos de casos que ilustrem este achado empírico, de forma a corroborá-lo. Tendências do setor bancário, construção de novos produtos financeiros e aplicação de novas tecnologias, também são temas bem-vindos e apreciados pelo setor.

Como limitação, ressalta-se a coleta de dados e a abrangência do tema rentabilidade bancária. A primeira refere-se especificamente ao fato já citado que muitos bancos não discriminam na conta ‘participações estatutárias no lucro’ o montante pago aos funcionários. Eles agrupam este montante com aquele pago em remuneração e benefícios e lançam tudo na conta ‘despesas com pessoal’. A outra limitação é autoexplicativa. Além de inúmeros fatores relacionados à rentabilidade do setor, como crises, política monetária, qualidade dos ativos, muito do que poderia ser utilizado para explicar um modelo de rentabilidade, simplesmente é não quantificável, é qualitativo. Isso reduz e limita o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo.



## 10. REFERÊNCIAS

10 ideias para entender a economia e os negócios no Brasil e no mundo. **Revista EXAME**, São Paulo, a. 46, ed. 1030, n. 24, p. 1-146, 05/dez. 2012b.

10 tendências que irão mudar sua vida. **Revista ISTOÉ**, São Paulo, a. 37, n. 2251, p. 41-53, 09 jan. 2013.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas:** questões para reflexão. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 74 – 78, abr./jun. 1991.

ÁLVARES, Antônio Carlos Teixeira. Participação nos lucros definidas pelos resultados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 70-77, out./dez, 1999.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ATHANASOGLU, P. P.; BRISSIMIS, S. N.; DELIS, M. D. Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. **Journal of International Financial Markets, Institutions & Money**, Michigan, v. 18, n. 2, p. 121-136, abr. 2008.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. Tradução: André Olímpio Mosselman du Chenoy Castro. Revisão Técnica Rubens Famá. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 812 p.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Evolução do Sistema Financeiro Brasileiro (1994 – 1998)**, 1998. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?REVSFN199812>>. Acesso em: 15 set. 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Evolução do Sistema Financeiro Nacional – Relatório Anual**, 2011. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?REVSFN>>. Acesso em: 15 jul. 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Glossário**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/glossario.asp?idioma=P>>. Acesso em: 12 nov. 2012 a.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Composição do SFN**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SFNCOMP>>. Acesso em: 12 nov. 2012 b.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?red1-proer>>. Acesso em: 13 nov. 2012 c.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Índices de Preços no Brasil. In: \_\_\_\_\_. **“Perguntas mais frequentes”**. Brasília, 2012 d, p. 1-20. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/gci/port/focus/FAQ%20-%20%C3%8Dndices%20de%20Pre%C3%A7os%20no%20Brasil.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cadastro de Instituições**. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/fis/cosif/principal.asp>>. Acesso em: 27 jul. 2013 a.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **50 maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <[http://www4.bcb.gov.br/top50/port/esc\\_met.asp](http://www4.bcb.gov.br/top50/port/esc_met.asp)>. Acesso em: 28 jul. 2013 b.

BASSO, Leonardo Fernando Cruz; KRAUTER, Elizabeth. Participação nos lucros/resultados e criação de valor: um estudo exploratório. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v.10, n.26, p.157-178, jan./abr. 2003.

BECKER, Grace V.; RUAS, Roberto L. Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.1, n.3, p.141-161, set./dez. 1997.

BELCHER Jr, John G. **How to design & implement a results-oriented variable pay system**. New York: American Management Association, 1996.

BELLATO, Letícia Lancia Noronha; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; SAVOIA, José Roberto Ferreira. Influência da Estrutura de Propriedade sobre a Taxa de Pagamento de Dividendos das Companhias Abertas Brasileiras. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-ficd-2274.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2013.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. 1983. 320p. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1983.

BERGER, Lance A.; BERGER, Dorothy R. **The compensation handbook: a state-of-the-art guide to compensation strategy and design**. New York: McGraw Hill, 2000.

BLASI, Joseph R.; KRUSE, Douglas L. **Broad-based Worker Ownership and Profit Sharing: Can These Ideas Work in Entire Economy?** Rutgers University School of Management and Labor Relations. ASA Mettings, Real Utopia Proposal Sessions. Mar. 2012. Disponível em: < [https://community-wealth.org/\\_pdfs/articles-publications/esops/paper-biasi-kruse12.pdf](https://community-wealth.org/_pdfs/articles-publications/esops/paper-biasi-kruse12.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2012.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa, Solange Aparecida Visconti. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BORDELEAU, Étienne; GRAHAM, Christopher. The Impact of Liquidity on Bank Profitability. **Bank of Canada Working Paper**, Ontario, 38-2010. Disponível em: < <http://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2010/12/wp10-38.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2013.

BORGES, Bianca Moreira. **Desempenho, Governança Corporativa e Origem de Capital dos Bancos no Brasil**. 2010. 34 p. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial). Escola de Pós-Graduação em Economia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

BOUWMAN, Christa H. S. **Bank Capital, Monitoring and Bank Performance**. Case Western Reserve University, Weatherhead School of Management, Cleveland, 2009. Disponível em < <http://faculty.weatherhead.case.edu/bouwman/downloads/BouwmanBankCapMonitorAndBankPerf.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2013

BRADESCO, Banco. **Relatório das Demonstrações Contábeis e de Análise Econômico-Financeira 2012**. Edição eletrônica disponível em: < <http://www.bradescom.com.br/abertura.html>>. Acesso em: 02 jun. 2013.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. CLT: Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1º mai. 1943. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acessado em 22 out. 2012.

BRASIL. Medida Provisória n. 794, de 29 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou nos resultados da empresa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 dez. 1994. Disponível em < <http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/45/1994/794.htm>>. Acesso em: 22 out. 2012.

BRASIL. Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou nos resultados da empresa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/110101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110101.htm)>. Acesso em: 22 out. 2012.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Evolução do emprego do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados 2012**. Disponível em: <[www.portal.mte.gov.br/caged/estatisticas](http://www.portal.mte.gov.br/caged/estatisticas)> Acesso em: 26 jan. 2013.

BRYSON, Alex; FREEMAN, Richard; LUCIFORA, Claudio; PELLIZZARI, Michele; PEROTIN, Virginie. Paying For Performance: Incentive Pay Schemes and Employees' Financial Participation. **CEP Discussion Paper** n. 1112. Jan. 2012. London: Centre for Economic Performance. ISSN 2042- 2695.

BYRD, John; PARRINO, Robert; PRITSCH, Gunnar. Stockholder-manager conflicts and firm value. **Financial Analysts Journal**. Charlottesville. v. 54, n. 3, May/Jun 1998. p. 14-30

CAMARGO, Patrícia Olga. **A evolução recente do setor bancário do Brasil**. São Paulo: UNESP Cultura Acadêmica, 2009.

CARVALHO, Fernando J. Cardim de. Sistema Financeiro, Crescimento e Inclusão. In: CASTRO, A. C.; LICHIA, A.; PINTO Jr., H.Q.; SABOIA, J. (Org.). **Brasil em Desenvolvimento**. 1ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira (Record), 2005, v.1, p. 23-50.

CARVALHO NETO, Antônio. A negociação da participação nos lucros e resultados: estudos em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 195 – 214, jan./abr. 2001.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. 15 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 247 – 258.

COMO eles vão mudar a sua vida. **Revista EXAME**, São Paulo, a. 46, ed. 1029, n. 23, p. 1-162, 28/nov. 2012a.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO. **Convenção Coletiva de Trabalho sobre Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos em 2011**. São Paulo, 2011. Disponível em: < <http://www.contrafcut.org.br/convencaoAcordo.asp?ano=2012>>. Acesso em: 09 jun. 2013.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO. **Convenção Coletiva de Trabalho sobre Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos em 2012**. São Paulo, 2012a. Disponível em: < <http://www.contrafcut.org.br/convencaoAcordo.asp?ano=2013>>. Acesso em: 24 out. 2012.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO. **Acordo do Programa da Participação nos Resultados Santander (PPRS), em conformidade com a Lei Nº 10.101/2000**. São Paulo, 2012b. Disponível em: < <http://www.contrafcut.org.br/convencaoAcordo.asp?ano=2013>>. Acesso em: 24 out. 2012.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO. **Contraf-CUT representa trabalhadores do ramo financeiro**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.contrafcut.org.br/quemsomos.asp>>. Acesso em: 26 jan. 2013.

CORAZZA, G. Crise e Reestruturação Bancária no Brasil. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 12, n. 2, p.21-42, 2001.

CORRÊA, Daniela; LIMA, Gilberto Tadeu. Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados das Empresas: Lições da experiência internacional. **REC – Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 357-388, mai./ago. 2006.

DELOITTE. Salários e benefícios. Remuneração por desempenho na berlinda. São Paulo: **Valor Econômico**, p. D6, 22 set. 2004.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da administração**. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos (tradução de *Out of the crisis*)[SN1] . Supervisão Técnica André Leite Alckmin. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEMIRGÜÇ-KUNT, Asli; HUIZINGA, Harry. **Do we need big banks?** Evidence on performance, strategy and market discipline. BIS – Bank for International Settlements, Workshop, Mai, 2012. Disponível em: < <http://www.bis.org/bcbs/events/bhbibe/demirguc.pdf>>. Acesso em 27 jun. 2013.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **As receitas de prestação de serviços dos bancos**. Brasília: DIEESE, 2006. 20p. Disponível em: < <http://www.dieese.org.br/estudosetorial/2006/servicosBancarios.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2013.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Anuário dos Trabalhadores 2010/2011**. 11 ed. São Paulo: DIEESE, 2011. 272p.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **A geração de riqueza no setor bancário e seu impacto na renda do trabalho**. Nota Técnica. n. 75, Set. 2008. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec75valorAdicionado.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2012.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Um novo cenário para o setor financeiro no Brasil**. Nota Técnica. n. 123, Abr./2013. p.10. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/2013/notaTec123CenarioSetorFinanceiro.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2013.

DIVINO, J. A.; VINHADO, F. S. **Determinantes da Rentabilidade das Instituições Financeiras no Brasil**. XI Encontro Brasileiro de Finanças, Rio de Janeiro, 2011.

DUARTE, Patrícia Cristina; LAMOUNIER, Wagner Moura; TAKAMATSU, Renata Turola. Modelos Econométricos para Dados em Pannel: Aspectos Teóricos e Exemplos de Aplicação à Pesquisa de Contabilidade e Finanças. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 4., 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: < <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos72007/523.pdf>>. Acesso em 14 set. 2012.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, Jan. 1989, p. 57-74. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258191>>. Acesso em: 22 set. 2013.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Tarifas bancárias: um novo cenário**. 2 ed. São Paulo: FEBRABAN, 2008. Disponível em: < [http://www.febraban.org.br/7Rof7SWG6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/tarifas\\_bancarias\\_set2008.pdf](http://www.febraban.org.br/7Rof7SWG6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/tarifas_bancarias_set2008.pdf)>. Acesso em: 21 jul. 2013.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **O setor bancário em números: tendências tecnológicas e agenda atual**. São Paulo, 2012. Disponível em:

<<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Ciab12-Anuario%20Febraban%2006.07.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2012.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **A Febraban**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Febraban.asp>>. Acesso em: 26 jan. 2013.

FERKTAJI, Riadh El; HILI, Amal; LAHMANDI-AYED, Rim. Profit sharing in unionized firms. In: JOURNÉES OF MICROÉCONOMIE APPLIQUÉE, 29 jan. 2012, Brest (França). **Anais eletrônicos...** Brest, 2012. Disponível em <[http://www.jma2013.fr/fichiers2012/52/Hili\\_s%20paper.pdf](http://www.jma2013.fr/fichiers2012/52/Hili_s%20paper.pdf)>. Acesso em 26 ago. 2012.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FOCHESATTO, Sidnei Alberto. **Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: estudos de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul**. 2002. 126 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

FORTI, Cristiano Augusto Borges; SCHIOZER, Rafael Felipe. Bank dividends and signaling to information-sensitive depositors. In: 2013 Midwest Finance Association (MFA), 62nd Annual Meeting, 2013, Chicago. **2013 Midwest Finance Association (MFA), 62nd Annual Meeting, 2013**.

FREITAS, Cristina Penido. A natureza particular da concorrência bancária e seus efeitos sobre a estabilidade financeira. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 6, n. 1 (8), p. 51-83, jun. 1997.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GOLDFAJN, I.; HENNINGS, K.; MORI, H. Brazil's financial system: Resilience to shocks, no currency substitution, but struggling to promote growth. **Working paper**, Brasília, n. 75, jun./2003, p. 1-61. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 10 out. 2012.

GUIMARÃES, I. P.; GOMES, S. M. da S.. Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados das empresas: o caso dos Sindicatos dos Metalúrgicos da Região Metropolitana de Salvador/BA. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (online), Rio de Janeiro, v. 15 n. 2, p. 2 – 18, mai./ago. 2010.

GUIMARÃES, I. P.; PINHO, L. de A.; GOMES, S. M. da S. Programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados: um estudo comparativo entre sindicatos do Estado da Bahia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15, 2008, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Disponível em: < [http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID\\_TEXTO=2684](http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=2684)>. Acesso em: 02 out. 2012 .

GUIMARÃES, P. How does foreign entry affect the domestic banking marketing? The Brazilian case. **Latin American Business Review**, Chicago, v. 3, n. 4, p. 121-140, set, 2002.

GUJARATI, Damodar N. **Econometria Básica**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HASTINGS, David F. **Banking: Gestão de ativos, passivos e resultados em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. 2 ed. New York: Wiley, 1959

HILL, R.Carter; JUDGE, George G.; GRIFFITHS, William E. **Econometria**. Tradução de Alfredo Alves de Faria. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Finance Economics**, v.3, n. 4, p. 305-360, October 1976.

JENSEN, Michael C. Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeover. **American Economic Review**, v.76, p. 323-339, 1986. Disponível em: <<http://www.sml.hw.ac.uk/ms75/GP%20Papers/G32.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2013.

IMBERMAN, Woodruff. Employee Participation, What it is, How it works. AME – Association for Manufacturing Excellence. **Target Magazine**, p. 19 – 26 Jan. / Feb. 1993. Disponível em: < [http://www.ame.org/target/archives/search?page=4&tid=All&field\\_target\\_article\\_author\\_nid=All&field\\_target\\_article\\_issue\\_nid=All&field\\_target\\_article\\_date\\_value\[value\]\[year\]=1993](http://www.ame.org/target/archives/search?page=4&tid=All&field_target_article_author_nid=All&field_target_article_issue_nid=All&field_target_article_date_value[value][year]=1993)>. Acesso em: 16 set. 2012.

KAYO, Eduardo Kazuo; FAMÁ, Rubens. Teoria de agência e crescimento: evidências empíricas dos efeitos positivos e negativos do endividamento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 2, n. 5, 2 sem. 1997. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c5-art1.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2013.



KIMURA, Herbert; LINTZ, Alexandre Carlos; SUEN, Alberto Sanyuan. Uma contribuição da teoria de opções para a avaliação dos custos máximos de agência. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 6, 1 trim. 1998. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c6-art3.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2013.

KHAN, Muhammad Tariq; KHAN, Naseer Ahmed. Role of labor unions beneficial for employer. **Far East Journal of Psychology and Business**, Hong Kong, v. 4, n. 3, Sep. 2011, p.56 – 71.

KHAN, Waqas; MUFTI, Owais. Effects of compensation on motivating employees in public and private banks of Peshawar (BOK and UBL). **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, v. 2, n. 5, 2012, p. 4616 – 4623. ISSN 2090-424x

KÖHLER, Matthias. Which banks are more risky? The impact of loan growth and business model on bank risk-taking. Deutsche Bundesbank. **Discussion Paper**, Frankfurt, n. 33/2012.

KOHN, Alfie. **Why incentive plans cannot work**. Harvard Business Review, p. 54-63, Sept./Oct. 1993.

\_\_\_\_\_. **Punidos pelas recompensas**: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Maria Helena Steiner. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAUTER, E.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H. Contabilidade Gerencial, Direcionadores de Valor e Remuneração Variável. In: 3º CONGRESSO USP – Controladoria e Contabilidade, 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/EdAnteriores.asp>>. Acesso em 04 ago. 2012.

KRAUTER, Elizabeth. A relação entre estratégia, planos de participação nos lucros ou resultados e direcionadores de valor: um estudo com empresas industriais de grande porte. **Revista Alcance - Eletrônica**, Biguaçu, v. 14, n. 1, p. 133 – 150, Jan. / Abr. 2007. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/issue/view/40>>. Acesso em 04 ago. 2012.

KRAUTER, Elizabeth. A influência da remuneração variável no desempenho das empresas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, 2006, Bauru. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep\\_aux.php?e=13](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=13)>. Acesso em: 03 jul. 2012.

KURUPPU, Rohana U. **The Strategic Corporate Training Method to Sustain Organizational Productivity in the Clothing Industry of Sri Lanka**. May, 2009. 214 p. Tese (Doutorado em Filosofia) – School of Fashion and Textiles, Design and Social Context College, RMIT University, 2009.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMPEL, Joseph; BHALLA, Ajay; JHA, Pushkar P. The Employee Owned Business Model During Growth and Adversity: How Well Does it Hold Up? **The European Business Review**, Jul. / Aug. 2012, p. 20 - 23. Disponível em: < <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=6816>>. Acesso em: 24 out. 2012.

LIGNELLI, Karina. Pré-pago para quem não tem conta. **Diário do Comércio**, São Paulo, 16 out. 2012. Disponível em: < <http://www.dcomercio.com.br/index.php/economia/sub-menu-negocios/97917-pre-pago-para-quem-nao-tem-conta>>. Acesso em: 22 jan. 2013.

MAGALHÃES, Sérgio Ricardo; ANDRADE, Ednaldo Antônio. Testes à igualdade dos parâmetros de um modelo de regressão: uma aplicação especial das variáveis binárias (*dummy*). **Revista E-xacta**, Belo Horizonte, v.2, n.3, dez. 2009. Disponível em: <<http://revistas.unibh.br/index.php/dcet/article/view/256/144>>. Acesso em: 05 jul. 2012.

MAGUIRE, Phyllis. **Results are in: Gainsharing works**. The most complete data to date on gainsharing results, Feb. 2011. Disponível em < [http://www.todayshospitalist.com/index.php?b=articles\\_read&cnt=1168](http://www.todayshospitalist.com/index.php?b=articles_read&cnt=1168)>. Acesso em: 02 nov. 2012.

MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 4, p. 56-64, Out/Dez. 1997.

MARINAKIS, Andrés E. Participación de los trabajadores en las utilidades o resultados de las empresas en América Latina. **Revista de la Cepal**, Santiago, n. 69, p. 71-84, dez. 1999.

MARTINEZ, Antônio Lopo. Agency Theory na Pesquisa Contábil. In: EnANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1998/CCG/1998\\_CCG12.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/CCG/1998_CCG12.pdf)>. Acesso em 23 set. 2013.

MARTINS, Bruno S. Estrutura de Mercado Local e Competição Bancária: evidências no mercado de financiamento de veículos. In: BACEN, Banco Central do Brasil. **Relatório de Economia Bancária e Crédito**, 2011. Cap. 6, p: 106 – 130.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Sérgio Silveira. **Participação nos Lucros ou Resultados: oportunidade ou desafio para o movimento sindical?** Revista de Administração Contemporânea - RAC. V. 4, n. 3, set./dez. 2000, p. 47 – 65.

MARTINS, Sérgio Silveira; VERIANO, Carlos Evangelista. **A remuneração flexível como componente da gestão de salários**. Revista de Administração de Empresas - RAE. V. 44, Edição especial Minas Gerais, 2004, p. 22 – 33.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.

MASTERNAK, Robert L. Gainsharing or Profit Sharing. In: BERGER, Lance A.; BERGER, Dorothy R (ed). **The Compensation Handbook: a state-of-the-art guide to compensation strategy and design**. 5 ed. New York: McGraw Hill, 2008. p. 277 – 293.

MOREIRA, Vanessa Berlato. **Critérios e condições dos planos de participação nos lucros ou nos resultados e sua inserção no controle de gestão: estudo de casos em indústrias do interior paulista**. 2007. 141 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

MINSKY, Hyman P. Central Banking and Money Market Changes. **The Quarterly Journal of Economics**, Oxford, v. 47, n. 6, p. 860-883. Dez. 1959.

\_\_\_\_\_. **Stabilizing an unstable economy**. New Haven: Yale Univ. Press, 1986.

NAPOLITANO, Giuliana; FILGUEIRAS, Maria Luíza. O Brasil, os juros e os bancos. **Revista EXAME**, São Paulo, ano 46, n. 23, ed. 1029, p. 46-54, 28 nov. 2012.

NGO, P.T.H. Endogenous Capital and Profitability in Banking. The Australian National University. **Working Paper**, n. 464, may/2006. Disponível em: <<http://www.cbe.anu.edu.au/research/papers/pdf/wp464.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2012.

NOSSA, Valcemiro; KASSAI, Sílvia; KASSAI, José Roberto. A teoria do agenciamento e a contabilidade. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.fucape.br/producao\\_cientifica.php?cat\\_id=2&ano=2000](http://www.fucape.br/producao_cientifica.php?cat_id=2&ano=2000)>. Acesso em: 22 set. 2013.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Quadros, Tabelas e Figuras.** Como formatar, como citar, qual a diferença? Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. CNEC-FACECA. Mestrado em Administração. Varginha, 2005. Disponível em: < <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=OLIVEIRA%2C+Luciel+Henrique+de.++Quadros%2C+Tabelas+e+Figuras.+Como+formatar%2C+como+citar%2C+qual+a+diferen%C3%A7a%3F+&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fseer.ufrgs.br%2Fpublic%2Fjournals%2F110%2Fdocs%2FNormasquadrostabelasefiguras.doc&ei=6eriUd26HcSWrAGeyYCQDQ&usg=AFQjCNFXyAx7QEuAnAqQTI8578IIFp37dg>>. Acesso em: 05 out. 2012.

OLIVEIRA, Raquel de Freitas; SCHIOZER, R. F. A recente Onda de Abertura de Capital de Bancos Brasileiros. **Relatório de Estabilidade Financeira do Banco Central do Brasil**, Brasília, v.8, n.1, mai./2009, p. 161-181.

ÖZUTKU, Hatice. The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Turkish Manufacturing Industry. **BER – Business and Economics Research Journal**, Turquia, v. 3, n. 3, 2012, p. 29 – 48.

PROFIT SHARING 410K COUNCIL OF AMERICAN. **Glossary.** Disponível em: <<http://www.pasca.org/glossary-1>>. Acesso em: 14 jul. 2013.

PICOLomini, Antonio J. Peres. Participação nos lucros ou resultados. **Trigueiro Fontes Advogados.** São Paulo, mai. 2007. Disponível em: <<http://www.trigueirofontes.com.br/artigo.php?idArtigo=47>>. Acesso em 22 out. 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários:** carreira e remuneração. 13 ed. São Paulo: LTr, 2008.

POULIAKAS, Konstantinos; THEODOROPOULOS, Nikolaos. The effect of variable pay schemes on workplace absenteeism. **Iza Discussion Paper**, Alemanha, n. 5941, August 2011.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica:** para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005.

REIS, Linda G. **Produção de Monografia da teoria à prática:** o método educar pela pesquisa (MEP). 3 ed. Brasília: SENAC, 2010.

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados**: a grande vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2000.

SALEEM, Saba. The impact of financial incentives on employees commitment. **European Journal of Business and Management**, New York, v. 3, n. 4, 2011, p. 258 – 266.

SALSMAN, Richard M. Banking Without the Too-Big-To-Fail Doctrine. **The Freeman Ideas on Liberty**, New York, v. 42, n. 11, 1992, p. 426-431.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: Planejamento e Controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SARLO NETO, Alfredo; BASSI, Bruno Rossi; ALMEIDA, André Abreu de. Um estudo sobre a informatividade dos lucros contábeis na América Latina. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v.5, n.12, p. 4-25, mai./ago. 2011.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de Instituições Financeiras**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2000.

SECURATO, José Roberto; SECURATO, José Cláudio (Coord.). **Mercado Financeiro**: conceitos, cálculo e análise de investimento. 3 ed. São Paulo: Saint Paul, 2009.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1965.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Musztak. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Jessé Alencar. Programas de Participação nos Lucros e Resultados. **Revista Contexto (UFRGS)**, Porto Alegre, v. 3, n. 4, p. 1-20, 2003. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/ConTexto/issue/view/866>>. Acesso em: 14 jul. 2013.

SILVA, José Ajuricaba da Costa e. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. **Revista TST**, Brasília, n. 64, p. 11-15, 1995.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE BH E REGIÃO. **Evolução Salarial**. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: < <http://www.bancariosbh.org.br/pagina/166/sindicato-de-bh-e-regiao-evolucao-tabela.aspx>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte de. **Microfinanças: O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito**. Brasília: BCB, 2008.

SPRING SINGAPORE. **A Guide to Productivity Gainsharing**. Singapore, 2011. ISBN 978-981-4150-26-2.

STEERS, Richard M; PORTER, Lyman W. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill, 1975.

STEWART, G. Bennett III. **The quest for value: a guide for senior managers**. New York: Harper, 1999.

STULZ, René M. Managerial discretion and optimal financing policies. **Journal of Financial Economics**, v.26, p.3-27, 1990. Disponível em: < <http://fisher.osu.edu/fin/faculty/stulz/publishedpapers/Managerial%20Discretion.pdf> >. Acesso em 23 set. 2013.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VROOM, Victor Harold. **Work and Motivation**. New York: Wiley, 1964

VUI, Ngo Thi Kieu. **The effect of monetary incentive on effort and task performance: a study of vietnamese company**. 2011. 89 p. Doctoral Thesis (Doctorate in Business Administration). International School. Help University College, Malaysia, 2011.

WELBOURNE, Theresa M.; GOMEZ-MEJIA, Luis R. **Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda**. (CAHRS Working Paper #95-10). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. 1995. Disponível em: < <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/200/>> Acesso em: 09 set. 2012.

XAVIER, Paulo R.; SILVA, Mateus de O.; NAKAHARA, Júlio M. **Remuneração Variável**: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

ZYLBERSTAJN, Hélio. A PLR já é lei. **Revista FIPE**, São Paulo, 11 abr. 1999. Disponível em: <[http://www.fea.usp.br/feaecon//media/livros/file\\_379.pdf](http://www.fea.usp.br/feaecon//media/livros/file_379.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2013.

ZYLBERSTAJN, Hélio. A PLR e o mercado de capitais: desenhando a poupança participativa. In: Paulo Picchetti; José Paulo Zeetano Chahad (Org.). **Mercado de Trabalho no Brasil**: padrões de comportamento e transformações institucionais. São Paulo: Ltr, 2003, v. , p. 449-487. Disponível em: <[http://www.fea.usp.br/feaecon//media/livros/file\\_282.pdf](http://www.fea.usp.br/feaecon//media/livros/file_282.pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2012.

## APÊNDICES

### Apêndice 1

#### Consolidado de campos disponíveis nas IFTs

Em azul, contas referentes ao DRE e em verde ao BP, As contas destacadas à esquerda com a cor amarela, foram as utilizadas para produzir todas as variáveis financeiras do presente trabalho.

CONTA	NOME	NOME VARIÁVEL NO STATA
10,1,1,10,10,00	RECEITAS DA INTERMEDIACAO FINANCEIRA	Rec_Int_Fin
10,1,1,10,10,11	OPERACOES DE CREDITO	Op_Cred
10,1,1,10,10,13	OPERACOES DE ARRENDAMENTO MERCANTIL	Op_Arend_Merc
10,1,1,10,10,15	RESULTADO DE OPERACOES COM TITULOS E VALORES MOBILIARIOS	Res_Op_Tit_Vr_Mob
10,1,1,10,10,16	RESULTADO COM INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	Res_Inst_Fin_Deriv
10,1,1,10,10,17	RESULTADO DE OPERACOES DE CAMBIO	Res_Op_Camb
10,1,1,10,10,19	RESULTADO DAS APLICACOES COMPULSORIAS	Res_Ap_Comp
10,1,1,10,10,21	OPERACOES DE VENDA OU DE TRANSFERENCIA DE ATIVOS FINANCEIROS	Op_Ven_Trif_Atv_Fin
10,1,1,10,20,00	DESPESAS DA INTERMEDIACAO FINANCEIRA	Desp_Int_Fin
10,1,1,10,20,12	OPERACOES DE CAPTACAO NO MERCADO	Op_Capt_Merrc
10,1,1,10,20,14	OPERACOES DE EMPRESTIMOS E REPASSES	Op_Emp_Rep
10,1,1,10,20,16	OPERACOES DE ARRENDAMENTO MERCANTIL	Op_Arend_Mec
10,1,1,10,20,18	RESULTADO DE OPERACOES DE CAMBIO	Res_Op_Camb
10,1,1,10,20,19	(-) OPERACOES DE VENDA OU DE TRANSFERENCIA DE ATIVOS FINANCEIROS	(Op_Vend_Trif_Atv_Fin)
10,1,1,10,20,20	PROVISAO PARA CREDITOS DE LIQUIDACAO DUVIDOSA	Prov_Cred_Liq_Duv
10,1,1,10,00,00	RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIACAO FINANCEIRA	Res_Brt_Int_Fin
10,1,1,20,00,00	OUTRAS RECEITAS/DESPESAS OPERACIONAIS	Otr_Rec_Desp_Op
10,1,1,20,21,00	RECEITAS DE PRESTACAO DE SERVICOS	Rec_Prest_Serv
10,1,1,20,22,00	DESPESAS DE PESSOAL	Desp_Pes
10,1,1,20,24,00	OUTRAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	Otr_Desp_Adm
10,1,1,20,26,00	DESPESAS TRIBUTARIAS	Desp_Trif
10,1,1,20,23,00	RESULTADO DE PARTICIPACOES EM COLIGADAS E CONTROLADAS	Res_Part_Colig_Cont
10,1,1,20,25,00	OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	Otr_Rec_Op
10,1,1,20,32,00	OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	Otr_Desp_Op
10,1,1,00,00,00	RESULTADO OPERACIONAL	Res_Op
10,1,2,00,00,00	RESULTADO NAO OPERACIONAL	Res_Non_Op
10,2,1,00,00,00	PROVISAO PARA IMPOSTO DE RENDA	Prov_Imp_Ren
10,2,2,00,00,00	PROVISAO PARA CONTRIBUICAO SOCIAL	Prov_Cont_Soc
10,2,3,00,00,00	ATIVO FISCAL DIFERIDO	Atv_Fisc_Dif
10,1,0,00,00,00	RESULTADO ANTES DA TRIBUTACAO SOBRE O LUCRO E PARTICIPACOES	Res_A_Trif_Sbr_Luc_Part
10,2,0,00,00,00	IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUICAO SOCIAL	Imp_Rend_Cont_S0c
10,3,0,00,00,00	PARTICIPACOES ESTATUTARIAS NO LUCRO	Part_Est_Luc
10,0,0,00,00,00	LUCRO LIQUIDO (PREJUIZO)	Luc_Liq



CONTA	NOME	NOME VARIÁVEL NO STATA
20,0,0,00,00,00	JUROS SOBRE CAPITAL PROPRIO	Jur_Sbr_Cap_Pro
30,0,0,00,00,00	LUCRO POR ACAO	Luc_Acao
10,0,0,00,00,00	ATIVO TOTAL	Atv_Ttl
10,1,0,00,00,00	ATIVO CIRCULANTE	Atv_Circ
10,1,1,00,00,00	DISPONIBILIDADES	Disp
10,1,2,00,00,00	APLICACOES INTERFINANCEIRAS DE LIQUIDEZ	Apl_Interfin_Liq
10,1,2,21,00,00	APLICACOES NO MERCADO ABERTO	Apl_Merc_Abrt
10,1,2,22,00,00	APLICACOES EM DEPOSITOS INTERFINANCEIROS	Apl_Dep_Interfin
10,1,2,24,00,00	APLICACOES VOLUNTARIAS NO BANCO CENTRAL	Apl_Vol_Bacen
10,1,2,26,00,00	APLICACOES EM DEPOSITOS DE POUPANCA	Apl_Dep_Poup
10,1,2,28,00,00	(PROVISÕES PARA PERDAS)	(Prov_Perd)
10,1,3,00,00,00	TITULOS E VALORES MOBILIARIOS	Tit_Val_Mob
10,1,3,10,00,00	CARTEIRA PROPRIA	Cart_Prop
10,1,3,20,00,00	VINCULADOS A COMPROMISSOS DE RECOMPRA	Vinc_Comp_Recomp
10,1,3,40,00,00	VINCULADOS A PRESTACAO DE GARANTIAS	Vinc_Prest_Gar
10,1,3,45,00,00	TIT, OBJETO DE OPERAÇÕES COMPROMISSADAS COM LIVRE MOVIMENTAÇÃO	Tit_Op_Comp_Lvr_Mov
10,1,3,50,00,00	VINCULADOS A NEGOCIACAO E INTERMEDIACAO DE VALORES	Vinc_Neg_Int_Val
10,1,3,60,00,00	MANTIDOS EM CARTEIRA ATE O VENCIMENTO	Mant_Cart_Venc
10,1,3,70,00,00	VINCULADOS AO BANCO CENTRAL	Vinc_Bacen
10,1,3,80,00,00	MOEDAS DE PRIVATIZACAO	Med_Privat
10,1,3,85,00,00	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	Inst_Fin_Deriv
10,1,3,90,00,00	(PROVISÕES PARA DESVALORIZACOES)	(Prov_Desv)
10,1,4,00,00,00	RELAÇOES INTERFINANCEIRAS	Rel_Interfin
10,1,4,10,00,00	PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS A LIQUIDAR	Pag_Receb_Liq
10,1,4,20,00,00	CREDITOS VINCULADOS	Cred_Vinc
10,1,4,20,10,00	DEPOSITOS NO BANCO CENTRAL	Dep_Bacen
10,1,4,20,20,00	CONVENIOS	Cov
10,1,4,20,30,00	TESOURO NACIONAL - RECURSOS DO CREDITO RURAL	Tes_Nasc_Rec_Cred_Rur
10,1,4,20,40,00	SFH - SISTEMA FINANCEIRO DA HABITACAO	SFH
10,1,4,70,00,00	REPASSES INTERFINANCEIROS	Rep_Interfin
10,1,4,80,00,00	CORRESPONDENTES	Corresp
10,1,5,00,00,00	RELAÇOES INTERDEPENDENCIAS	Rel_Interdep
10,1,5,10,00,00	RECURSOS EM TRANSITO DE TERCEIROS	Rec_Trans_Terc
10,1,5,20,00,00	TRANSFERENCIAS INTERNAS DE RECURSOS	Transf_Int_Rec
10,1,6,00,00,00	OPERACOES DE CREDITO	Op_Cred
10,1,6,10,00,00	OPERACOES DE CREDITO	Op_Cred_2
10,1,6,10,10,00	SETOR PUBLICO	Ste_Pub
10,1,6,10,20,00	SETOR PRIVADO	St_Priv
10,1,6,90,00,00	(PROVISAO PARA CREDITOS DE LIQUIDACAO DUVIDOSA)	(Prov_P_Cred_Liq_Duv)
10,1,7,00,00,00	OPERACOES DE ARRENDAMENTO MERCANTIL	Op_Arrend_Merc
10,1,7,10,00,00	ARRENDAMENTOS E SUBARRENDAMENTOS A RECEBER	Arrend_Subarrend_Rec
10,1,7,10,10,00	SETOR PUBLICO	Set_Pub
10,1,7,10,20,00	SETOR PRIVADO	Set_Priv
10,1,7,80,00,00	(RENDAS A APROPRIAR DE ARRENDAMENTO MERCANTIL)	(Rend_Apr_Arrend_Merc)

CONTA	NOME	NOME VARIÁVEL NO STATA
10,1,7,90,00,00	(PROV, P/ CREDITOS DE ARREND/TO MERCANTIL DE LIQUIDACAO DUVIDOSA)	(Prov_P_Cred_Arrend_Merc_Liq_Duv)
10,1,8,00,00,00	OUTROS CREDITOS	Otr_Cred
10,1,8,10,00,00	CREDITOS POR AVAIS E FIANCAS HONRADOS	Cred_Av_Fin_Honr
10,1,8,20,00,00	CARTEIRA DE CAMBIO	Cart_Camb
10,1,8,30,00,00	RENDAS A RECEBER	Rend_Rec
10,1,8,40,00,00	NEGOCIACAO E INTERMEDIACAO DE VALORES	Neg_Interm_Val
10,1,8,50,00,00	CREDITOS ESPECIFICOS	Cred_Especif
10,1,8,60,00,00	OPERACOES ESPECIAIS	Op_Espe
10,1,8,70,00,00	DIVERSOS	Div
10,1,8,90,00,00	(PROVISAO PARA OUTROS CREDITOS DE LIQUIDACAO DUVIDOSA)	(Prov_P_Otr_Cred_Liq_Duv)
10,1,9,00,00,00	OUTROS VALORES E BENS	Otr_Val_Bens
10,1,9,10,00,00	INVESTIMENTOS TEMPORARIOS	Invest_Temp
10,1,9,20,00,00	(PROVISOES PARA PERDAS)	(Prov_Perd)
10,1,9,40,00,00	OUTROS VALORES E BENS	Otr_Val_Ben
10,1,9,70,00,00	(PROVISOES PARA DESVALORIZACOES)	(Prov_P_Desv)
10,1,9,90,00,00	DESPESAS ANTECIPADAS	Desp_Antecip
10,2,0,00,00,00	ATIVO REALIZAVEL A LONGO PRAZO	Atv_Real_Long_Praz
10,2,2,00,00,00	APLICACOES INTERFINANCEIRAS DE LIQUIDEZ	Apl_Interfin_Liq
10,2,2,21,00,00	APLICACOES NO MERCADO ABERTO	Apl_Merc_Abrt
10,2,2,22,00,00	APLICACOES EM DEPOSITOS INTERFINANCEIROS	Apl_Dep_interfin
10,2,2,24,00,00	APLICACOES VOLUNTARIAS NO BANCO CENTRAL	Apl_Vol_Bacen
10,2,2,28,00,00	(PROVISOES PARA PERDAS)	(Prov_P_Perd)
10,2,3,00,00,00	TITULOS E VALORES MOBILIARIOS	Tit_Val_Mob
10,2,3,10,00,00	CARTEIRA PROPRIA	Cart_Prp
10,2,3,20,00,00	VINCULADOS A COMPROMISSOS DE RECOMPRA	Vinc_Comp_Recomp
10,2,3,40,00,00	VINCULADOS A PRESTACAO DE GARANTIA	Vinc_Prest_Gar
10,2,3,45,00,00	TÍT, OBJETO DE OPERAÇÕES COMPROMISSADAS COM LIVRE MOVIMENTAÇÃO	Tit_Obj_Op_Comp_Lvr_Mov
10,2,3,50,00,00	VINCULADOS A NEGOCIACAO E INTERMEDIACAO DE VALORES	Vinc_Neg_Int_Val
10,2,3,60,00,00	MANTIDOS EM CARTEIRA ATE O VENCIMENTO	Mant_Cart_Ate_Venc
10,2,3,70,00,00	VINCULADOS AO BANCO CENTRAL	Vinc_Bacen
10,2,3,80,00,00	MOEDAS DE PRIVATIZACAO	Moed_Priv
10,2,3,85,00,00	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	Inst_Fin_Deriv
10,2,3,90,00,00	(PROVISOES PARA DESVALORIZACOES)	(Prov_P_Desv)
10,2,4,00,00,00	RELACOES INTERFINANCEIRAS	Rel_Interf
10,2,4,10,00,00	PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS A LIQUIDAR	Pag_Rec_Liq
10,2,4,20,00,00	CREDITOS VINCULADOS	Cred_Vinc
10,2,4,20,10,00	DEPOSITOS NO BANCO CENTRAL	Dep_Bacen
10,2,4,20,20,00	CONVENIOS	Conv
10,2,4,20,30,00	TESOURO NACIONAL - RECURSOS DO CREDITO RURAL	Tes_Nasc_Rec_Cred_Rur
10,2,4,20,40,00	SFH - SISTEMA FINANCEIRO DA HABITACAO	SFH
10,2,4,70,00,00	REPASSES INTERFINANCEIROS	Rep_Interf
10,2,4,80,00,00	CORRESPONDENTES	Corresp
10,2,6,00,00,00	OPERACOES DE CREDITO	Op_Cred
10,2,6,10,00,00	OPERACOES DE CREDITO	Op_Cred

CONTA	NOME	NOME VARIÁVEL NO STATA
10,2,6,10,10,00	SETOR PUBLICO	Set_Pub
10,2,6,10,20,00	SETOR PRIVADO	Set_Priv
10,2,6,90,00,00	(PROVISAO PARA CREDITOS DE LIQUIDACAO DUVIDOSA)	(Prov_P_Cred_Liq_Duv)
10,2,7,00,00,00	OPERACOES DE ARRENDAMENTO MERCANTIL	Op_Arend_Merc
10,2,7,10,00,00	ARRENDAMENTOS E SUBARRENDAMENTOS A RECEBER	Arrend_Subarrend_Rec
10,2,7,10,10,00	SETOR PUBLICO	St_Pub
10,2,7,10,20,00	SETOR PRIVADO	Set_Priv
10,2,7,80,00,00	(RENDAS A APROPRIAR DE ARRENDAMENTO MERCANTIL)	(Rend_Apr_Arend_Merc)
10,2,7,90,00,00	(PROV, P/ CREDITOS DE ARREND/TO MERCANTIL DE LIQUIDACAO DUVIDOSA)	(Prov_P_Cred_Arend_Merc_Liq_Duv)
10,2,8,00,00,00	OUTROS CREDITOS	Otr_Cred
10,2,8,10,00,00	CREDITOS POR AVAIS E FIANCAS HONRADOS	Cred_P_Av_Fianc_Honr
10,2,8,20,00,00	CARTEIRA DE CAMBIO	Cart_Camb
10,2,8,30,00,00	RENDAS A RECEBER	Rend_Rec
10,2,8,40,00,00	NEGOCIACAO E INTERMEDIACAO DE VALORES	Neg_Int_Val
10,2,8,50,00,00	CREDITOS ESPECIFICOS	Cred_Esp
10,2,8,60,00,00	OPERACOES ESPECIAIS	Op_Esp
10,2,8,70,00,00	DIVERSOS	Div
10,2,8,90,00,00	(PROVISAO PARA OUTROS CREDITOS DE LIQUIDACAO DUVIDOSA)	(Prov_P_Otr_Cred_Liq_Duv)
10,2,9,00,00,00	OUTROS VALORES E BENS	Otr_Val_Bens
10,2,9,10,00,00	INVESTIMENTOS TEMPORARIOS	Invest_Temp
10,2,9,20,00,00	(PROVISOES PARA PERDAS)	(Prov_P_Perd)
10,2,9,40,00,00	OUTROS VALORES E BENS	Otr_Val_Bens
10,2,9,70,00,00	(PROVISOES PARA DESVALORIZACOES)	(Prov_P_Desv)
10,2,9,90,00,00	DESPESAS ANTECIPADAS	Desp_Antecip
10,3,0,00,00,00	PERMANENTE	Perm
10,3,1,00,00,00	INVESTIMENTOS	Invest
10,3,1,10,00,00	DEPENDENCIAS NO EXTERIOR	Depend_Ext
10,3,1,20,00,00	PARTICIPACOES EM COLIGADAS E CONTROLADAS	Partic_Colig_Contr
10,3,1,20,10,00	NO PAIS	No_Pais
10,3,1,20,20,00	NO EXTERIOR	No_Ext
10,3,1,50,00,00	OUTROS INVESTIMENTOS	Otr_Inv
10,3,1,90,00,00	(PROVISOES PARA PERDAS)	(Prov_P_Perd)
10,3,2,00,00,00	IMOBILIZADO DE USO	Imob_Uso
10,3,2,30,00,00	IMOVEIS DE USO	Imov_Uso
10,3,2,40,00,00	OUTRAS IMOBILIZACOES DE USO	Otr_Imob_Uso
10,3,2,50,00,00	REAVALIACOES DE IMOVEIS DE USO	Reav_Imov_Uso
10,3,2,90,00,00	(DEPRECIACOES ACUMULADAS)	(Deprec_Acum)
10,3,3,00,00,00	IMOBILIZADO DE ARRENDAMENTO	Imob_Arend
10,3,3,20,00,00	BENS ARRENDADOS	Bens_Arend
10,3,3,90,00,00	(DEPRECIACOES ACUMULADAS)	(Deprec_Acum)
10,3,4,00,00,00	DIFERIDO	Dif
10,3,4,10,00,00	GASTOS DE ORGANIZACAO E EXPANSAO	Gast_Org_Exp
10,3,4,90,00,00	(AMORTIZACOES ACUMULADAS)	(Amort_Acum)
10,3,5,00,00,00	INTANGIVEL	Int

CONTA	NOME	NOME VARIÁVEL NO STATA
10,3,5,10,00,00	ATIVOS INTANGÍVEIS	Atv_Int
10,3,5,90,00,00	(AMORTIZACOES ACUMULADAS)	(Amort_Acum)
40,0,0,00,00,00	PASSIVO TOTAL	Pass_Ttl
40,1,0,00,00,00	PASSIVO CIRCULANTE	Pass_Circ
40,1,1,00,00,00	DEPOSITOS	Dep
40,1,1,10,00,00	DEPOSITOS A VISTA	Dep_A_Vist
40,1,1,20,00,00	DEPOSITOS DE POUPANCA	Dep_Poup
40,1,1,30,00,00	DEPOSITOS INTERFINANCEIROS	Dep_Interfin
40,1,1,40,00,00	DEPOSITOS A PRAZO	Dep_Praz
40,1,1,90,00,00	OUTROS DEPÓSITOS	Otr_Dep
40,1,2,00,00,00	CAPTACOES NO MERCADO ABERTO	Capt_Merc_Abrt
40,1,2,10,00,00	CARTEIRA PROPRIA	Cart_Prop
40,1,2,20,00,00	CARTEIRA DE TERCEIROS	Cart_Terc
40,1,2,30,00,00	CARTEIRA LIVRE MOVIMENTACAO	Cart_Lvr_Mov
40,1,3,00,00,00	RECURSOS DE ACEITES E EMISSAO DE TITULOS	Rec_Act_Emiss_Tit
40,1,3,10,00,00	RECURSOS DE ACEITES CAMBIAIS	Rec_Act_Camb
40,1,3,20,00,00	RECURSOS DE LETRAS IMOBILIARIAS	Rec_Let_Imob
40,1,3,30,00,00	RECURSOS DE LETRAS HIPOTECARIAS	Rec_Let-Hip
40,1,3,40,00,00	RECURSOS DE DEBENTURES	Rec_Deb
40,1,3,50,00,00	OBRIGACOES POR TITULOS E VALORES MOBILIARIOS NO EXTERIOR	Obr_Tit_Val_Mob_Ext
40,1,3,60,00,00	RECURSOS DE LETRAS DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO	Rec_Ltr_Cred_Imob
40,1,4,00,00,00	RELAÇÕES INTERFINANCEIRAS	Rel_Interfin
40,1,4,10,00,00	RECEBIMENTOS E PAGAMENTOS A LIQUIDAR	Receb_Pagtos_Liq
40,1,4,20,00,00	OBRIGACOES VINCULADAS	Obr_Vinc
40,1,4,30,00,00	REPASSES INTERFINANCEIROS	Rep_Interfin
40,1,4,40,00,00	CORRESPONDENTES	Corresp
40,1,5,00,00,00	RELAÇÕES INTERDEPENDENCIAS	Rel_Interdep
40,1,5,10,00,00	RECURSOS EM TRANSITO DE TERCEIROS	Rec_Trans_Terc
40,1,5,20,00,00	TRANSFERENCIAS INTERNAS DE RECURSOS	Transf_Int_Rec
40,1,6,00,00,00	OBRIGACOES POR EMPRESTIMOS	Obr_P_Emp
40,1,6,10,00,00	EMPRESTIMOS NO PAIS - INSTITUICOES OFICIAIS	Emp_Pais_Inst_Of
40,1,6,20,00,00	EMPRESTIMOS NO PAIS - OUTRAS INSTITUICOES	Emp_Pais_Otr_Inst
40,1,6,30,00,00	EMPRESTIMOS NO EXTERIOR	Emp_Ext
40,1,6,40,00,00	OBRIGACOES POR AQUISICAO DE TITULOS FEDERAIS	Obr_Aq_Tit_Fed
40,1,7,00,00,00	OBRIGACOES POR REPASSES DO PAIS - INSTITUICOES	Obr_Repass_Pais_Inst
40,1,7,10,00,00	TESOURO NACIONAL	Tes_Nasc
40,1,7,20,00,00	BANCO DO BRASIL	BB
40,1,7,30,00,00	BNDES	BNDES
40,1,7,40,00,00	CEF	CEF
40,1,7,50,00,00	FINAME	Finame
40,1,7,90,00,00	OUTRAS INSTITUICOES	OTR_Inst
40,1,8,00,00,00	OBRIGACOES POR REPASSES DO EXTERIOR	Obr_P_Rep_Ext
40,1,8,10,00,00	REPASSES DO EXTERIOR	Rep_Ext
40,1,9,00,00,00	OUTRAS OBRIGACOES	Otr_Obr

CONTA	NOME	NOME VARIÁVEL NO STATA
40,1,9,10,00,00	COBRANCA E ARRECADACAO DE TRIBUTOS E ASSEMBLHADOS	Cob_Arrec_Trib_Assem
40,1,9,20,00,00	CARTEIRA DE CAMBIO	Cart_Camb
40,1,9,30,00,00	SOCIAIS E ESTATUTARIAS	Soc_Est
40,1,9,40,00,00	FISCAIS E PREVIDENCIARIAS	Fisc_Prev
40,1,9,50,00,00	NEGOCIACAO E INTERMEDIACAO DE VALORES	Neg_Intermed_Val
40,1,9,60,00,00	OPERACOES COM LOTERIAS	Op_Lot
40,1,9,70,00,00	FUNDOS E PROGRAMAS SOCIAIS	Fund_Prog_Soc
40,1,9,80,00,00	FUNDOS FINANCEIROS E DE DESENVOLVIMENTO	Fund_Fin_Desenv
40,1,9,81,00,00	OPERACOES ESPECIAIS	Op_Espe
40,1,9,84,00,00	INSTRUMENTOS HIBRIDOS DE CAPITAL E DIVIDA	Inst_Hib_Cap_Div
40,1,9,85,00,00	DIVIDAS SUBORDINADAS	Div_Subord
40,1,9,87,00,00	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	Inst_Fin_Deriv
40,1,9,90,00,00	DIVERSAS	Div
40,2,0,00,00,00	PASSIVO EXIGIVEL A LONGO PRAZO	Pass_Exig_Long_Praz
40,2,1,00,00,00	DEPOSITOS	Dep
40,2,1,30,00,00	DEPOSITOS INTERFINANCEIROS	Dep_Interfin
40,2,1,40,00,00	DEPOSITOS A PRAZO	Dep_Praz
40,2,2,00,00,00	CAPTACOES NO MERCADO ABERTO	Capt_Merc_Abrt
40,2,2,10,00,00	CARTEIRA PROPRIA	Cart_Prpr
40,2,2,20,00,00	CARTEIRA DE TERCEIROS	Cart_Terc
40,2,2,30,00,00	CARTEIRA LIVRE MOVIMENTACAO	Cart_Lvr_Mov
40,2,3,00,00,00	RECURSOS DE ACEITES E EMISSAO DE TITULOS	Rec_Acts_Emiss_Tit
40,2,3,10,00,00	RECURSOS DE ACEITES CAMBIAIS	Rec_Acts_Camb
40,2,3,20,00,00	RECURSOS DE LETRAS IMOBILIARIAS	Rec_Lrt_Imob
40,2,3,30,00,00	RECURSOS DE LETRAS HIPOTECARIAS	Rec_Ltr_Hipot
40,2,3,40,00,00	RECURSOS DE DEBENTURES	Rec_Deben
40,2,3,50,00,00	OBRIGACOES POR TITULOS E VALORES MOBILIARIOS NO EXTERIOR	Obr_P_Tit_Val_Mob_Ext
40,2,3,60,00,00	RECURSOS DE LETRAS DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO	Rec_Ltr_Cred_Imob
40,2,4,00,00,00	RELACOES INTERFINANCEIRAS	Rel_Interfin
40,2,4,10,00,00	RECEBIMENTOS E PAGAMENTOS A LIQUIDAR	Receb_Pagtos_Liq
40,2,4,20,00,00	OBRIGACOES VINCULADAS	Obr_Vinc
40,2,4,30,00,00	REPASSES INTERFINANCEIROS	Rep_Interfin
40,2,4,40,00,00	CORRESPONDENTES	Corresp
40,2,6,00,00,00	OBRIGACOES POR EMPRESTIMOS	Obr_Empr
40,2,6,10,00,00	EMPRESTIMOS NO PAIS - INSTITUICOES OFICIAIS	Emp_Pais_Inst_Of
40,2,6,20,00,00	EMPRESTIMOS NO PAIS - OUTRAS INSTITUICOES	Emp_Pais_Otr_Inst
40,2,6,30,00,00	EMPRESTIMOS NO EXTERIOR	Emp_Ext
40,2,6,40,00,00	OBRIGACOES POR AQUISICAO DE TITULOS FEDERAIS	Obr_Paq_Tit_Fed
40,2,7,00,00,00	OBRIGACOES POR REPASSES DO PAIS - INSTITUICOES	Obr_P_Repa_Pais_Inst
40,2,7,10,00,00	TESOURO NACIONAL	Tes_Nasc
40,2,7,20,00,00	BANCO DO BRASIL	BB
40,2,7,30,00,00	BNDES	BNDES
40,2,7,40,00,00	CEF	CEF
40,2,7,50,00,00	FINAME	Finame

CONTA	NOME	NOME VARIÁVEL NO STATA
40,2,7,90,00,00	OUTRAS INSTITUIÇÕES	Otr_Inst
40,2,8,00,00,00	OBRIGAÇÕES POR REPASSES DO EXTERIOR	Obr_P_Rep_Ext
40,2,8,10,00,00	REPASSES DO EXTERIOR	Rep_Ext
40,2,9,00,00,00	OUTRAS OBRIGAÇÕES	Otr_Obr
40,2,9,10,00,00	COBRANÇA E ARRECADACÃO DE TRIBUTOS E ASSEMBLHADOS	Cob_Arrec_Trib_Assem
40,2,9,20,00,00	CARTEIRA DE CÂMBIO	Cart_Camb
40,2,9,30,00,00	SOCIAIS E ESTATUTÁRIAS	Soc_Estat
40,2,9,40,00,00	FISCAIS E PREVIDENCIÁRIAS	Fisc_Prev
40,2,9,50,00,00	NEGOCIAÇÃO E INTERMEDIACÃO DE VALORES	Neg_Intermed_Val
40,2,9,60,00,00	OPERAÇÕES COM LOTERIAS	Op_Lot
40,2,9,70,00,00	FUNDOS E PROGRAMAS SOCIAIS	Fund_Prog_Soc
40,2,9,80,00,00	FUNDOS FINANCEIROS E DE DESENVOLVIMENTO	Fund_Fin_Desenv
40,2,9,81,00,00	OPERAÇÕES ESPECIAIS	Op_Espe
40,2,9,84,00,00	INSTRUMENTOS HÍBRIDOS DE CAPITAL E DÍVIDA	Inst_Hib_Cap_Div
40,2,9,85,00,00	DÍVIDAS SUBORDINADAS	Div_Sub
40,2,9,87,00,00	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	Inst_Fin_Deriv
40,2,9,90,00,00	DIVERSAS	Div
40,5,0,00,00,00	RESULTADOS DE EXERCÍCIOS FUTUROS	Result_Ex_Fut
40,5,1,00,00,00	RESULTADOS DE EXERCÍCIOS FUTUROS	Result_Ex_Fut
40,6,0,00,00,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Patr_Liq
40,6,1,00,00,00	CAPITAL	Cptl
40,6,1,10,00,00	DE DOMICILIADOS NO PAÍS	Dom_Pais
40,6,1,20,00,00	DE DOMICILIADOS NO EXTERIOR	Dom_Ext
40,6,2,00,00,00	(CAPITAL A REALIZAR)	(Cptl_Real)
40,6,3,00,00,00	RECURSOS DE ASSOCIADOS POUPADORES	Rec_Assoc_Poup
40,6,4,00,00,00	RESERVAS DE CAPITAL	Reserv_Cptl
40,6,5,00,00,00	RESERVAS DE REAVALIAÇÃO	Reserv_Reav
40,6,6,00,00,00	RESERVAS DE LUCROS	Reserv_Luc
40,6,7,00,00,00	AJUSTE AO VALOR DE MERCADO TVM E DERIVATIVOS	Ajust_Val_Merc_TVM_Deriv
40,6,8,00,00,00	LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	Luc_Prej_Acum
40,6,9,00,00,00	(AÇÕES EM TESOURARIA)	(Ac_Tes)

## **ANEXOS**

### **Anexo A**

**Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000**

**Presidência da República**

**Casa Civil**

**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.**

**Conversão da MPv nº 1.982/77 de 2000.**

**Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.**

Faço saber que o **PRESIDENTE DA REPÚBLICA** adotou a Medida Provisória nº 1.982-77, de 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art, 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos

para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser



compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado 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.

Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de três semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva.

Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. [\(Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6º e 6º-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. [\(Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas reger-se-á pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. [\(Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007\)](#)

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000


179º da Independência e 112º da República.


Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES

Presidente

## Anexo B

### Convenção Coletiva de Trabalho sobre Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos em 2011

  
FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS

  
CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2011**

OS SINDICATOS DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS infra-assinados, por delegação recebida dos empregados dos bancos, em assembleias convocadas especialmente para este fim, constituído, cada qual, representante de todos os empregados da categoria em sua base territorial, para convencionar a participação nos lucros ou resultados de que trata a Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, neste ato representados pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro - Contraf, a Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito do Paraná e Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito de São Paulo, a Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito do Centro Norte-CN, a Federação dos Empregados em Estabelecimentos Bancários dos Estados da Bahia e Sergipe, a Federação dos Empregados em Estabelecimentos Bancários dos Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo e a Federação dos dos Trabalhadores e Trabalhadoras em Instituições Financeiras do Rio Grande do Sul I; os Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado do Acre, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos de Crédito do Estado de Alagoas, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Alegrete e Região (RS); Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Concórdia e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Angra dos Reis (RJ); Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Apucarana (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Arapoti e Região (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Araraquara (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Assis (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Assis Chateaubriand (PR), Sindicato dos Bancários de Bagé e Região (RS), Sindicato dos Bancários da Bahia (BA); Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Barra do Garças e Região (MT); Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Baixada Fluminense (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Barretos (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Financeiros de Bauri e Região (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Belo Horizonte e Região (MG), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Blumenau e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Bragança Paulista (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Brasília (DF), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Campina Grande e Região (PB), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Camaquã e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Campo Mourão e Região (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Campos de Goytacazes (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Carazinho e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Caxias do Sul e Região (RS); Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Cataguases (MG), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Catanduva e Região (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Cariri (CE), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Ceará (CE), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Chapecó, Xanxerê e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Cornélio Procopio (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Criciúma e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Cruz Alta (RS); Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Curitiba (PR); Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Divinópolis e Região (MG); Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Dourados (MS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Erechim e Região (RS); Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Espírito Santo (ES), Sindicato dos Bancários do Extremo Sul da Bahia - Itamaraju (BA), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Feira de Santana (BA); Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Frederico Westphalen (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Florianópolis e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Guaporé e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Guarapuava (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Guarulhos (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Horizontina e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Ijuí (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Ilhéus (BA), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Ipatinga e Região (MG), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Irecê e Região (BA), Sindicato dos Bancários de Itabuna (BA), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Itaperuna (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Jacobina e Região (BA), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários

Página 1 de 5

**FENABAN**

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2011**

de Jequié e Região (BA), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Jundiá e Região (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Limeira (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Similares ou Conexos de Londrina e Região (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Macaé e Região (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado do Maranhão (MA), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Mato Grosso (MT), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Mogi das Cruzes (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Niterói (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Nova Friburgo (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Novo Hamburgo e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Oeste Catarinense - Joaçaba (SC), Sindicato dos Bancários do Litoral Norte (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários dos Estados do Pará e do Amapá (PA/AP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado da Paraíba (PB), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Paranavai e Região (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Passo Fundo (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Patos de Minas (MG), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Pelotas e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos de Crédito no Estado de Pernambuco (PE), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e no Ramo Financeiro dos Municípios de Petrópolis e São José do Vale do Rio Preto (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Piauí (PI), Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Presidente Prudente (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Rio Grande e Região, (São José do Norte e Santa Vitória do Palmar) (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e do Município do Rio de Janeiro (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Rio Grande do Norte (RN), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado de Rondônia (RO), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Rondonópolis e Região de Mato Grosso (MT), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado de Roraima (RR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Rosário do Sul (RS), Sindicato dos Bancários de Santa Cruz do Sul e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santa Maria e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santa Rosa e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santana do Livramento (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santiago (RS), Sindicato dos Trabalhadores em Empresas do Ramo Financeiro do Grande ABC (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santo Ângelo (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Borja e Itaqui (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Gabriel (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Leopoldo (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Luiz Gonzaga (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e de Crédito de São Miguel D' Oeste (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Sergipe (SE), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Sul Fluminense (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Taubaté (SP), Sindicato dos Trabalhadores do Ramo Financeiro de Teófilo Otoni e Região (MG), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Teresópolis (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Toledo e Região (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Três Rios (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Uberaba e Região (MG), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Umuarama (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Vacaria (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Araranguá (SC), Sindicato Bancários e Financeiros do Vale do Cai (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Vale do Paranhana (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Vale do Ribeira (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Financeiros de Videira (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Vitória da Conquista (BA) e Sindicato dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da Zona da Mata Sul de Minas (JUÍZ DE FORA-MG), de um lado, e do outro, a Federação Nacional dos Bancos - Fenaban o Sindicato dos Bancos nos Estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Amazonas, Pará, Amapá, Rondônia e Roraima, o Sindicato dos Bancos dos Estados da Bahia e de Sergipe, o Sindicato dos Bancos do Estado do Rio de Janeiro (com base territorial no Estado do Espírito

**FENABAN**

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2011**

Santo), o Sindicato dos Bancos dos Estados de Minas Gerais, Goiás, Distrito Federal e Tocantins, o Sindicato dos Bancos nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, o Sindicato dos Bancos dos Estados de Pernambuco, Alagoas, Paraíba e Rio Grande do Norte, o Sindicato dos Bancos dos Estados do Ceará, Maranhão e Piauí, com sede nos estados indicados em sua denominação, por seus representantes legais, também devidamente autorizados por suas respectivas assembleias gerais, que aceitam esta representação apenas para o efeito do disposto no art. 2º da referida Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, firmam a presente **CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO** para estabelecer a **PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS**, doravante designada "PLR", relativa ao exercício de 2011, nos seguintes termos:

**CLÁUSULA 1ª****PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS (P.L.R.)**

Ao empregado admitido até 31.12.2010, em efetivo exercício em 31.12.2011, convencionou-se o pagamento pelo banco, até 01.03.2012, a título de "PLR", até 15% (quinze por cento) do lucro líquido do exercício de 2011, mediante a aplicação das regras estabelecidas nesta cláusula:

**I - REGRA BÁSICA**

Esta parcela corresponderá a 90% (noventa por cento) do salário-base acrescido das verbas fixas de natureza salarial, reajustados em setembro/2011, mais o valor fixo de R\$ 1.400,00 (um mil e quatrocentos reais), limitada ao valor individual de R\$ 7.827,29 (sete mil, oitocentos e vinte e sete reais e vinte e nove centavos). O percentual, o valor fixo e o limite máximo convencionados na "REGRA BÁSICA" observarão, em face do exercício de 2011, como teto, o percentual de 13% (treze por cento) e, como mínimo, o percentual de 5% (cinco por cento) do lucro líquido do banco. Se o valor total da "REGRA BÁSICA" da PLR for inferior a 5% (cinco por cento) do lucro líquido do banco, no exercício de 2011, o valor individual deverá ser majorado até alcançar 2,2 (dois inteiros e dois décimos) salários do empregado e limitado ao valor de R\$ 17.220,04 (dezoito mil, duzentos e vinte reais e quatro centavos), ou até que o valor total da "REGRA BÁSICA" da PLR atinja 5% (cinco por cento) do lucro líquido, o que ocorrer primeiro.

I.a.) No pagamento da "REGRA BÁSICA" da PLR o banco poderá compensar os valores já pagos ou que vierem a ser pagos, a esse título, referentes ao exercício de 2011, em razão de planos próprios.

**II - PARCELA ADICIONAL**

O valor desta parcela será determinado pela divisão linear da importância equivalente a 2% (dois por cento) do lucro líquido do exercício de 2011, pelo número total de empregados elegíveis de acordo com as regras desta convenção, em partes iguais, até o limite individual de R\$ 2.800,00 (dois mil e oitocentos reais).

II.a.) A parcela adicional não será compensável com valores devidos em razão de planos próprios.

**Parágrafo Primeiro**

O empregado admitido até 31.12.2010 e que se afastou a partir de 01.01.2011, por doença, acidente do trabalho ou licença-maternidade, faz jus ao pagamento integral da Participação nos Lucros ou Resultados, ora estabelecido.

**Parágrafo Segundo**

Ao empregado admitido a partir de 01.01.2011, em efetivo exercício em 31.12.2011, mesmo que afastado por doença, acidente do trabalho ou licença-maternidade, será efetuado o pagamento de 1/12 (um doze avos) do valor estabelecido, por mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 (quinze) dias. Ao afastado por doença, acidente do trabalho ou licença-maternidade fica vedada a dedução do período de afastamento para cômputo da proporcionalidade.

**FENABAN**

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2011****Parágrafo Terceiro**

Ao empregado que tenha sido ou venha a ser dispensado sem justa causa, entre 02.08.2011 e 31.12.2011, será devido o pagamento, até 01.03.2012, de 1/12 (um doze avos) do valor estabelecido no *caput*, por mês trabalhado, ou fração igual ou superior a 15 (quinze) dias.

**Parágrafo Quarto**

O banco que apresentar prejuízo no exercício de 2011 (balanço de 31.12.2011) estará isento do pagamento da Participação nos Lucros ou Resultados.

**CLÁUSULA 2ª****ANTECIPAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS - P.L.R.**

Excepcionalmente, e respeitados os termos do *caput* e dos parágrafos da Cláusula Primeira, o banco efetuará, até 10 (dez) dias após a assinatura da presente Convenção, o pagamento de antecipação da Participação nos Lucros ou Resultados, mediante a aplicação das regras estabelecidas nesta cláusula:

**I - REGRA BÁSICA**

54% (cinquenta e quatro por cento) sobre o salário-base mais verbas fixas de natureza salarial, reajustados em setembro/2011, acrescido do valor fixo de R\$ 840,00 (oitocentos e quarenta reais), limitada ao valor individual de R\$ 4.696,37 (quatro mil, seiscentos e noventa e seis reais e trinta e sete centavos) e também ao teto de 13% (treze por cento) do lucro líquido do banco apurado no 1º semestre de 2011, o que ocorrer primeiro.

I.a) No pagamento da antecipação da "REGRA BÁSICA" da Participação nos Lucros ou Resultados o banco poderá compensar os valores já pagos ou que vierem a ser pagos, a esse título, referentes ao exercício de 2011, em razão de planos próprios.

**II - PARCELA ADICIONAL**

O valor desta parcela da antecipação será determinado pela divisão linear da importância equivalente a 2% (dois por cento) do lucro líquido apurado no 1º semestre de 2011, pelo número total de empregados elegíveis de acordo com as regras desta convenção, em partes iguais, até o limite individual de R\$ 1.400,00 (um mil e quatrocentos reais).

II.a) A antecipação da parcela adicional não será compensável com valores devidos em razão de planos próprios.

**Parágrafo Primeiro**

O empregado admitido até 31.12.2010 e que se afastou a partir de 01.01.2011, por doença, acidente do trabalho ou licença-maternidade, fará jus ao pagamento integral da antecipação de que trata a presente cláusula, se pertencente ao quadro funcional na data da assinatura desta Convenção.

**Parágrafo Segundo**

Ao empregado admitido a partir de 01.01.2011, em efetivo exercício na data da assinatura da Convenção Coletiva de Trabalho, mesmo que afastado por doença, acidente do trabalho ou licença-maternidade, será efetuado o pagamento de 1/12 (um doze avos) do valor estabelecido no *caput* desta cláusula, por mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 (quinze) dias. Para efeito de cálculo da proporcionalidade deve ser considerado como trabalhado o período até 31.12.2011. Aos afastados por doença, acidente do trabalho ou licença-maternidade fica vedada a dedução do período de afastamento para cômputo da proporcionalidade.

**Parágrafo Terceiro**

Ao empregado que tenha sido dispensado sem justa causa, entre 02.08.2011 e a data da assinatura desta Convenção Coletiva de Trabalho, será efetuado o pagamento da antecipação prevista nesta cláusula na proporção

**FENABAN**

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2011**

de 1/12 (um doze avos) do valor estabelecido no *caput*, por mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 (quinze) dias, no prazo de 10 (dez) dias úteis da data de recebimento, pelo banco, de sua solicitação, por escrito.

**Parágrafo Quarto**

O banco que apresentou prejuízo no 1º semestre de 2011 (balanço de 30.06.2011), está isento do pagamento da antecipação.

**CLÁUSULA 3ª****FUNDAMENTO LEGAL**

A participação nos lucros ou resultados prevista nesta Convenção Coletiva de Trabalho refere-se ao exercício de 2011, atende ao disposto na Lei nº 10.101, de 19.12.2000, não constitui base de incidência de nenhum encargo trabalhista ou previdenciário por ser desvinculada da remuneração, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade, porém tributável para efeito de imposto de renda, conforme legislação em vigor.

**CLÁUSULA 4ª****ABRANGÊNCIA TERRITORIAL**

A presente Convenção Coletiva de Trabalho - Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos aplica-se às partes convenientes no âmbito territorial de suas representações.

**CLÁUSULA 5ª****VIGÊNCIA**

A presente Convenção Coletiva de Trabalho terá a duração de 1 (um) ano, de 01 de setembro de 2011 a 31 de agosto de 2012.

São Paulo (SP), 21 de outubro de 2011.

FENABAN - FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS

SINDICATO DOS BANCOS NOS ESTADOS DE SÃO PAULO, PARANÁ, MATO GROSSO, MATO GROSSO DO SUL, ACRE, AMAZONAS, PARÁ, AMAPÁ, RONDÔNIA E RORAIMA

p/Procuração - SINDICATO DOS BANCOS DOS ESTADOS DA BAHIA E DE SERGIPE, o SINDICATO DOS BANCOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (com base territorial no Estado do Espírito Santo), o SINDICATO DOS BANCOS DOS ESTADOS DE MINAS GERAIS, GOIÁS, DISTRITO FEDERAL E TOCANTINS, o SINDICATO DOS BANCOS NOS ESTADOS DO RIO GRANDE DO SUL E SANTA CATARINA, o SINDICATO DOS BANCOS DOS ESTADOS DE PERNAMBUCO, ALAGOAS, PARAÍBA E RIO GRANDE DO NORTE, o SINDICATO DOS BANCOS DOS ESTADOS DO CEARÁ, MARANHÃO E PIAUÍ

Murilo Portugal  
Presidente  
CPF 046.828.231-91

Magnus Ribes Apostólico  
Diretor de Relações do Trabalho  
CPF 303.080.978-15

Marielena Moraes Barbosa Fumari  
OAB/SP 86.003

**COMISSÃO NACIONAL DE NEGOCIAÇÕES - FENABAN**

Antônio Carlos Schwertner  
Diretor de Relações Industriais  
CPF 088.316.489-91

Aurea Farias Martins  
Gerente Executiva  
CPF 327.337.121-87

Gilberto Frazzi Canteras  
Diretor  
CPF 001.770.578-90

José Luiz Rodrigues Bueno  
Diretor Departamental  
CPF 586.673.188-68



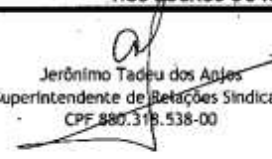
**FENABAN**


FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS





CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

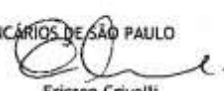
**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2011**

  
Jerônimo Tadeu dos Anjos  
Superintendente de Relações Sindicais  
CPF 880.318.538-00

  
Nelson Romão de Souza  
Superintendente Executivo  
CPF 143.095.253-00

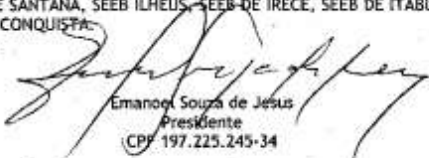
  
Nicolino Eugênio da Silva Júnior  
Assessor de Relações Trabalhistas e Sindicais  
CPF 010.998.408-05

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DE SÃO PAULO  
  
Juvândia Moreira Leite  
Presidente  
CPF 176.362.598-26

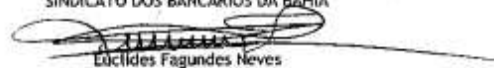
  
Ericson Crivelli  
OAB/SP nº 71.334

Em nome próprio - FEDERAÇÃO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DOS ESTADOS DA BAHIA E SERGIPE


p/Procuração - SEEB DE FEIRA DE SANTANA, SEEB ILHÉUS, SEEB DE IRECÊ, SEEB DE ITABUNA, SEEB DE JACOBINA, SEEB DE JEQUIÊ e SEEB DE VITÓRIA DA CONQUISTA  
p/Procuração - SEEB DE SERGIPE

  
Emanuel Souza de Jesus  
Presidente  
CPF 197.225.245-34


SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA BAHIA

  
Eoclides Fagundes Neves  
Presidente  
CPF 095.934.545-00

FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE CRÉDITO DO PARANÁ - FETEC/PR

  
Elias Hombergmann Jordão  
Presidente  
CPF 405.124.859-72

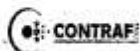
SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DE CURITIBA

  
Otavio Dias  
Presidente  
CPF 018.013.898-57



**FENABAN**

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS




CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

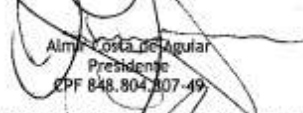
**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2011**

FEDERAÇÃO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DOS ESTADOS DO RIO DE JANEIRO E DO ESPÍRITO SANTO

P/Procuração - SEEB DE ANGRA DOS REIS, SEEB BAIXADA FLUMINENSE, SEEB DE CAMPOS DE GOYTACASES, STERF DE ITAPERUNA, SEEB MACAÉ, SEEB DE NITERÓI, SEEB DE NOVA FRIBURGO, SEEB PETRÓPOLIS, SEEB DE TRÊS RIOS e SEEB DE TERESÓPOLIS

  
Fabiano Paulo da Silva Junior  
Presidente  
CPF 894.647.967-15

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DO  
MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO

  
Almir Costa de Aguiar  
Presidente  
CPF 848.804.807-49

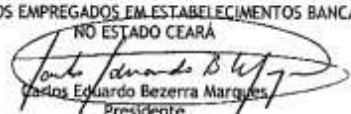
SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS  
BANCÁRIOS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

  
Idelmar Casagrande  
Diretor  
CPF 794.988.817-00


SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS  
BANCÁRIOS DE BRASÍLIA

  
Eduardo de Aguiar Souza  
Diretor  
CPF 687.707.236-72


SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS  
NO ESTADO CEARÁ

  
Carlos Eduardo Bezerra Marques  
Presidente  
CPF 745.694.903-44

FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE CRÉDITO DO CENTRO NORTE

  
José Avelino Barreto Neto  
Presidente  
CPF 379.590.181-20

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS NO ESTADO DE MATO GROSSO

  
Arlison da Silva  
Presidente  
CPF 535.904.301-68

**FENABAN**

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS



**CONTRAF**


CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2011**


FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE CRÉDITO DO ESTADO DE SÃO PAULO

  
Lutz César de Mota  
Presidente  
CPF 033.779.088-46

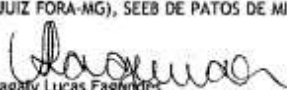
SINDICATO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DO RAMO FINANCEIRO DO GRANDE ABC

  
Maria Rita Serrano  
Presidenta  
CPF 107.689.868-85


SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS  
BANCÁRIOS DE BELO HORIZONTE

  
Clotário Cardoso  
Presidente  
CPF 455.197.656-34

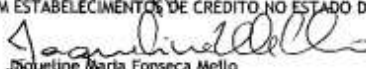
Em nome próprio - SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DE IPATINGA  
p/Procuração - SEEB DE CATAGUASES, SEEB DE DIVINÓPOLIS E REGIÃO, SINDICATO DOS TRABALHADORES DO RAMO  
FINANCEIRO DA ZONA DA MATA E SUL DE MINAS (JUIZ FORA-MG), SEEB DE PATOS DE MINAS, SEEB DE TEÓFILO OTONI e  
SEEB DE UBERABA.

  
Magaly Lucas Fagundes  
Diretora Jurídica  
CPF/ME nº 472.288.146-49


SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS DE CRÉDITO NO ESTADO DE ALAGOAS

  
Jaíra Lins de França  
Presidente  
CPF 144.811.204-44

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS DE CRÉDITO NO ESTADO DE PERNAMBUCO

  
Joqueline Maria Fonseca Mello  
Presidenta  
CPF 305.347.204-04

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE PORTO ALEGRE E REGIÃO

  
Mauro Salles Machado  
Presidente  
CPF 417.317.600-78

**FENABAN**

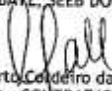
FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS




CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO


**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2011**

Em nome próprio - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO - CONTRAF/CUT  
p/Procuração - FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES E TRABALHADORAS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO RIO GRANDE DO SUL, SEEB DE ALEGRETE, SEEB DE BAGÉ, SEEB DE CAMAQUÁ, SEEB DE CARAZINHO, SEEB DE CAXIAS DO SUL, SEEB DE CRUZ ALTA E REGIÃO, SEEB DE ERECHIM, SEEB DE FREDERICO WESTPHALEN, SEEB DE GUAPORÉ, SEEB DE HORIZONTINA, SEEB DE IJUÍ, SEEB DE NOVO HAMBURGO E REGIÃO, SEEB DO LITORAL NORTE, SEEB DE PASSO FUNDO, SEEB DE PELOTAS E REGIÃO, SEEB DE RIO GRANDE (SÃO JOSE DO NORTE e SANTA VITÓRIA DO PALMAR), SEEB DE ROSÁRIO DO SUL, SEEB DE SÃO BORJA E ITAQUI, SEEB DE SÃO GABRIEL, SEEB DE SÃO LEOPOLDO, SEEB DE SÃO LUIZ GONZAGA, SEEB DE SANTA CRUZ DO SUL E REGIÃO, SEEB DE SANTA MARIA E REGIÃO, SEEB DE SANTA ROSA E REGIÃO, SEEB DE SANTIAGO, SEEB DE SANTO ÂNGELO, SEEB DE SANTANA DO LIVRAMENTO, SEEB DE VACARIA, SEEB DO VALE DO CAÍ e SEEB DO VALE DO PARANHANA  
p/Procuração SEEB DE SUL FLUMINENSE  
p/Procuração - SEEB DE DOURADOS (MS), SEEB DE RONDONÓPOLIS, SEEB DO ESTADO DO ACRE, SEEB DE RORAIMA, SEEB DE RONDÔNIA, SEEB DE PARÁ E AMAPÁ, SEEB BARRA DO GARÇAS  
p/Procuração - SEEB DE APUCARANA, SEEB DE ARAPOTI, SEEB DE ASSIS CHATEAUBRIAND, SEEB DE CAMPO MOURÃO, SEEB DE CORNELIO PROCÓPIO, SEEB DE GUARAPUAVA, SEEB DE LONDRINA, SEEB DE PARANAVAI, SEEB DE TOLEDO e SEEB DE UMUARAMA  
p/Procuração - SEEB DE CONCÓRDIA E REGIÃO, SEEB DE BLUMENAU, SEEB DE CHAPECÓ, XANXERÊ E REGIÃO, SEEB DE CRICIÚMA, SEEB DE FLORIANÓPOLIS, SEEB DE JOAÇABA, SEEB DE SÃO MIGUEL D'OESTE e SEEB DO ARARANGUÁ, SEEB DE VIDEIRA  
p/Procuração - SEEB DE CAMPINA GRANDE (PB), SEEB DO CARIRI (CE), SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS E FINANCEIROS NO ESTADO DO PIAUÍ, SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DA PARAÍBA  
p/Procuração - SEEB DO EXTREMO SUL DA BAHIA  
p/Procuração - SEEB DE ARARAQUARA, SEEB DE ASSIS, SEEB DE BARRETOS, SEEB DE BRAGANÇA PAULISTA, SEEB CATANDUVA, SEEB DE GUARULHOS, SEEB DE JUNDIAÍ, SEEB DE LIMEIRA, SEEB MOGI DAS CRUZES, SEEB DE PRESIDENTE PRUDENTE, SEEB DE TAUBATÉ, SEEB DO VALE DO RIBEIRA


  
Carlos Alberto Coldeiro da Silva  
Presidente CONTRAF/CUT  
CPF 077.228.358-30

  
Deborah Regina Rocco Castano Blanco  
OAB/SP 119.886

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DO ESTADO DE MARANHÃO

  
José Maria Correa de Nascimento  
Presidente  
CPF 126.757.173-04

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS E FINANCEIROS DE BAURÍ E REGIÃO

  
Marcos Tadeu Lenharo  
Diretor  
CPF 959.616.408-25

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

  
Marcos de Macêdo Tinoco  
Diretor de Imprensa e Comunicação  
CPF 393.775.474-15

## Anexo C

### Convenção Coletiva de Trabalho sobre Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos em 2012

**FENABAN**

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS



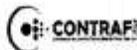
CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

#### CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2012

OS SINDICATOS DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS infra-assinados, por delegação recebida dos empregados dos bancos, em assembléias convocadas especialmente para este fim, constituído, cada qual, representante de todos os empregados da categoria em sua base territorial, para convencionar a participação nos lucros ou resultados de que trata a Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, neste ato representados pela CONTRAF - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO: Sindicato dos Bancários e Financeiros de Alagoas (AL); Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Barra do Garças e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Campina Grande e Região (PB), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Ceará (Fortaleza), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Cariri (CE), Sindicato dos Bancários e Trabalhadores no Sistema Financeiro do Extremo Sul da Bahia (BA), Sindicato dos Empregados em Estabelecimento Bancários no Estado do Maranhão (MA), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Financeiros no Estado do Piauí (PI), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado da Paraíba (João Pessoa), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos de Crédito no Estado de Pernambuco (PE), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Rio Grande do Norte (RN). FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE CRÉDITO DE SÃO PAULO: Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Araraquara, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Assis, Sindicato dos Trabalhadores em Empresas do Ramo Financeiro de Barretos e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Financeiros de Bauru e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Bragança Paulista, Sindicato dos Trabalhadores em Empresas do Ramo Financeiro de Catanduva e Região, Sindicato Empregados em Estabelecimentos Bancários de Guarulhos e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Jundiaí e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Financeiros de Limeira, Sindicato dos Trabalhadores em Empresas do Ramo Financeiro de Mogi das Cruzes, Suzano, Poá, Biritiba Mirim e Salesópolis, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Financeiros de Presidente Prudente, Sindicato dos Trabalhadores em Empresas do Ramo Financeiro do Grande ABC, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Taubaté e Região e Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Financeiros do Vale do Ribeira. FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES E TRABALHADORAS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO RIO GRANDE DO SUL: Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Alegrete e Região, Sindicato dos Bancários de Bagé e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimento Bancários de Camaquã, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Carazinho, Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Caxias do Sul, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Cruz Alta, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Erechim, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Frederico Westphalen, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Guaporé, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Horizontina, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Ijuí, Sindicato dos Bancários do Litoral Norte, Sindicato dos Bancários e Financeiros de Novo Hamburgo e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Passo Fundo, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Pelotas, Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Rio Grande, Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Rosário do Sul, Sindicato dos Bancários de Santa Cruz do Sul e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santa Maria e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santa Rosa, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santo Ângelo, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Borja, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Luiz Gonzaga, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Sant'Ana do Livramento, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santiago, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários São Gabriel, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Leopoldo, Sindicato dos Bancários e Financeiros do Vale do Caí, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Vale Paranaíba e Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Vacaria. FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE CRÉDITO DO CENTRO NORTE - FETECUT/CN: Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado do Acre, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Brasília, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e do Ramo Financeiro no Estado de Mato Grosso (Cuiabá), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Campo Grande e Região (MS), Sindicato dos Bancários de Dourados e Região (MS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Pará e Amapá (PA/AM), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Rondonópolis, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado de Rondônia e Sindicato dos Trabalhadores do Ramo Financeiro do Estado de Roraima. FEDERAÇÃO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DOS ESTADOS DA BAHIA E SERGIPE: Sindicato dos Bancários da Bahia, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Feira de Santana, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Ilhéus, Sindicato dos Bancários do Taboão e Região, Sindicato dos Bancários de Irecê e Região, Sindicato dos Empregados em

**FENABAN**

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2012**

Estabelecimentos Bancários de Jacobina e Região, Sindicato dos Bancários de Jequié e Região, Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Vitória da Conquista e Região, e Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado de Sergipe. **SINDICATOS NO ESTADO DE MINAS GERAIS:** Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Belo Horizonte e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Cataguases, Sindicato dos Trabalhadores do Ramo Financeiro de Divinópolis e Região, Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Ipatinga, Sindicato dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da Zona da Mata e Sul de Minas-SRRF (Jul de Fora), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Patos de Minas e Região, Sindicato dos Trabalhadores do Ramo Financeiro de Teófilo Otoni e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Uberaba. **FEDERAÇÃO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DOS ESTADOS DO RIO JANEIRO E ESPÍRITO SANTO:** Sindicato dos Trabalhadores em Empresas do Ramo Financeiro de Angra dos Reis (Itaguaí, Seropédica, Mangaratiba e Paraty), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Baixada Fluminense, Sindicato dos Bancários e dos Trabalhadores do Ramo Financeiro de Campos dos Goytacazes e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Itaperuna, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários Macaé e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Niterói, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Nova Friburgo, Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e no Ramo Financeiro dos Municípios de Petrópolis e São José do Vale do Rio Preto, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Município do Rio de Janeiro, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Sul Fluminense, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Teresópolis, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Três Rios, Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado do Espírito Santo. **FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE CRÉDITO DO PARANÁ:** Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Apucarana, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Arapoti e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Assis Chateaubriand, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Campo Mourão, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários em Cornélio Procopio, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Financeiros de Curitiba e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Guarapuava, Sindicato dos Trabalhadores e Empregados em Estabelecimentos Bancários e Similares ou Conexos de Londrina e Região, Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Paranavai, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Toledo e Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Umuarama. **SINDICATOS NO ESTADO DE SANTA CATARINA:** Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Araranguá e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Blumenau e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Concórdia e Região, Sindicato dos Bancários e Financeiros de Criciúma e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários Chapeco, Xanxerê e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Florianópolis e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Joaçaba e Região, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Cooperativas de Crédito de São Miguel do Oeste e Região e Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Videira, de um lado, e do outro, a **FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS - FENABAN** o Sindicato dos Bancos nos Estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Amazonas, Pará, Amapá, Rondônia e Roraima, o Sindicato dos Bancos dos Estados da Bahia e de Sergipe, o Sindicato dos Bancos do Estado do Rio de Janeiro (com base territorial no Estado do Espírito Santo), o Sindicato dos Bancos dos Estados de Minas Gerais, Goiás, Distrito Federal e Tocantins, o Sindicato dos Bancos nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, o Sindicato dos Bancos dos Estados de Pernambuco, Alagoas, Paraíba e Rio Grande do Norte, o Sindicato dos Bancos dos Estados do Ceará, Maranhão e Piauí, com sede nos estados indicados em sua denominação, por seus representantes legais, também devidamente autorizados por suas respectivas assembleias gerais, que aceitam esta representação apenas para o efeito do disposto no art. 2º da referida Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, firmam a presente **CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO** para estabelecer a **PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS**, doravante designada "PLR", relativa ao exercício de 2012, nos seguintes termos:

**CLÁUSULA 1ª****PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS (P.L.R.)**

Ao empregado admitido até 31.12.2011, em efetivo exercício em 31.12.2012, convencionou-se o pagamento pelo banco, até 01.03.2013, a título de "PLR", até 15% (quinze por cento) do lucro líquido do exercício de 2012, mediante a aplicação das regras estabelecidas nesta cláusula:

**FENABAN**

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2012**

**I - REGRA BÁSICA**

Esta parcela corresponderá a 90% (noventa por cento) do salário-base acrescido das verbas fixas de natureza salarial, reajustados em setembro/2012, mais o valor fixo de R\$ 1.540,00 (um mil, quinhentos e quarenta reais), limitada ao valor individual de R\$ 8.414,34 (oito mil, quatrocentos e catorze reais e trinta e quatro centavos). O percentual, o valor fixo e o limite máximo convencionados na "REGRA BÁSICA" observarão, em face do exercício de 2012, como teto, o percentual de 13% (treze por cento) e, como mínimo, o percentual de 5% (cinco por cento) do lucro líquido do banco. Se o valor total da "REGRA BÁSICA" da PLR for inferior a 5% (cinco por cento) do lucro líquido do banco, no exercício de 2012, o valor individual deverá ser majorado até alcançar 2,2 (dois inteiros e dois décimos) salários do empregado e limitado ao valor de R\$ 18.511,54 (dezoito mil, quinhentos e onze reais e cinquenta e quatro centavos), ou até que o valor total da "REGRA BÁSICA" da PLR atinja 5% (cinco por cento) do lucro líquido, o que ocorrer primeiro.

I.a.) No pagamento da "REGRA BÁSICA" da PLR o banco poderá compensar os valores já pagos ou que vierem a ser pagos, a esse título, referentes ao exercício de 2012, em razão de planos próprios.

**II - PARCELA ADICIONAL**

O valor desta parcela será determinado pela divisão linear da importância equivalente a 2% (dois por cento) do lucro líquido do exercício de 2012, pelo número total de empregados elegíveis de acordo com as regras desta convenção, em partes iguais, até o limite individual de R\$ 3.080,00 (três mil e oitenta reais).

II.a.) A parcela adicional não será compensável com valores devidos em razão de planos próprios

**Parágrafo Primeiro**

O empregado admitido até 31.12.2011 e que se afastou a partir de 01.01.2012, por doença, acidente do trabalho ou licença-maternidade, faz jus ao pagamento integral da Participação nos Lucros ou Resultados, ora estabelecido.

**Parágrafo Segundo**

Ao empregado admitido a partir de 01.01.2012, em efetivo exercício em 31.12.2012, mesmo que afastado por doença, acidente do trabalho ou licença-maternidade, será efetuado o pagamento de 1/12 (um doze avos) do valor estabelecido, por mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 (quinze) dias. Ao afastado por doença, acidente do trabalho ou licença-maternidade fica vedada a dedução do período de afastamento para cômputo da proporcionalidade.

**Parágrafo Terceiro**

Ao empregado que tenha sido ou venha a ser dispensado sem justa causa, entre 02.08.2012 e 31.12.2012, será devido o pagamento, até 01.03.2013, de 1/12 (um doze avos) do valor estabelecido no *caput*, por mês trabalhado, ou fração igual ou superior a 15 (quinze) dias.

**Parágrafo Quarto**

O banco que apresentar prejuízo no exercício de 2012 (balanço de 31.12.2012) estará isento do pagamento da Participação nos Lucros ou Resultados.

**CLÁUSULA 2ª**

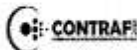
**ANTECIPAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS - P.L.R.**

Excepcionalmente, e respeitados os termos do *caput* e dos parágrafos da Cláusula Primeira, o banco efetuará, até 10 (dez) dias após a assinatura da presente Convenção, o pagamento de antecipação da Participação nos Lucros ou Resultados, mediante a aplicação das regras estabelecidas nesta cláusula:



**FENABAN**

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2012**

**I - REGRA BÁSICA**

54% (cinquenta e quatro por cento) sobre o salário-base mais verbas fixas de natureza salarial, reajustados em setembro/2012, acrescido do valor fixo de R\$ 924,00 (novecentos e vinte e quatro reais), limitada ao valor individual de R\$ 5.048,60 (cinco mil, quarenta e oito reais e sessenta centavos) e também ao teto de 13% (treze por cento) do lucro líquido do banco apurado no 1º semestre de 2012, o que ocorrer primeiro.

I.a) No pagamento da antecipação da "REGRA BÁSICA" da Participação nos Lucros ou Resultados o banco poderá compensar os valores já pagos ou que vierem a ser pagos, a esse título, referentes ao exercício de 2012, em razão de planos próprios.

**II - PARCELA ADICIONAL**

O valor desta parcela da antecipação será determinado pela divisão linear da importância equivalente a 2% (dois por cento) do lucro líquido apurado no 1º semestre de 2012, pelo número total de empregados elegíveis de acordo com as regras desta convenção, em partes iguais, até o limite individual de R\$ 1.540,00 (um mil e quinhentos quarenta reais).

II.a) A antecipação da parcela adicional não será compensável com valores devidos em razão de planos próprios.

**Parágrafo Primeiro**

O empregado admitido até 31.12.2011 e que se afastou a partir de 01.01.2012, por doença, acidente do trabalho ou licença-maternidade, fará jus ao pagamento integral da antecipação de que trata a presente cláusula, se pertencente ao quadro funcional na data da assinatura desta Convenção.

**Parágrafo Segundo**

Ao empregado admitido a partir de 01.01.2012, em efetivo exercício na data da assinatura da Convenção Coletiva de Trabalho, mesmo que afastado por doença, acidente do trabalho ou licença-maternidade, será efetuado o pagamento de 1/12 (um doze avos) do valor estabelecido no *caput* desta cláusula, por mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 (quinze) dias. Para efeito de cálculo da proporcionalidade deve ser considerado como trabalhado o período até 31.12.2012. Aos afastados por doença, acidente do trabalho ou licença-maternidade fica vedada a dedução do período de afastamento para cômputo da proporcionalidade.

**Parágrafo Terceiro**

Ao empregado que tenha sido dispensado sem justa causa, entre 02.08.2012 e a data da assinatura desta Convenção Coletiva de Trabalho, será efetuado o pagamento da antecipação prevista nesta cláusula na proporção de 1/12 (um doze avos) do valor estabelecido no *caput*, por mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 (quinze) dias, no prazo de 10 (dez) dias úteis da data de recebimento, pelo banco, de sua solicitação, por escrito.

**Parágrafo Quarto**

O banco que apresentou prejuízo no 1º semestre de 2012 (balanço de 30.06.2012), está isento do pagamento da antecipação.

**CLÁUSULA 3ª**

**FUNDAMENTO LEGAL**

A participação nos lucros ou resultados prevista nesta Convenção Coletiva de Trabalho refere-se ao exercício de 2012, atende ao disposto na Lei nº 10.101, de 19.12.2000, não constitui base de incidência de nenhum encargo trabalhista ou previdenciário por ser desvinculada da remuneração, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade, porém tributável para efeito de imposto de renda, conforme legislação em vigor.

**FENABAN**

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2012****CLÁUSULA 4ª****ABRANGÊNCIA TERRITORIAL**

A presente Convenção Coletiva de Trabalho - Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos aplica-se às partes convenientes no âmbito territorial de suas representações.

**CLÁUSULA 5ª****VIGÊNCIA**

A presente Convenção Coletiva de Trabalho terá a duração de 1 (um) ano, de 01 de setembro de 2012 a 31 de agosto de 2013.

São Paulo (SP), 02 de outubro de 2012

**FENABAN - FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS****SINDICATO DOS BANCOS NOS ESTADOS DE SÃO PAULO, PARANÁ, MATO GROSSO, MATO GROSSO DO SUL, ACRE, AMAZONAS, PARÁ, AMAPÁ, RONDÔNIA E RORAIMA**

p/Procuração - SINDICATO DOS BANCOS DOS ESTADOS DA BAHIA E DE SERGIPE, o SINDICATO DOS BANCOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (com base territorial no Estado do Espírito Santo), o SINDICATO DOS BANCOS DOS ESTADOS DE MINAS GERAIS, GOIÁS, DISTRITO FEDERAL E TOCANTINS, o SINDICATO DOS BANCOS NOS ESTADOS DO RIO GRANDE DO SUL E SANTA CATARINA, o SINDICATO DOS BANCOS DOS ESTADOS DE PERNAMBUCO, ALAGOAS, PARÁIBA E RIO GRANDE DO NORTE, o SINDICATO DOS BANCOS DOS ESTADOS DO CEARÁ, MARANHÃO E PIAUÍ

Murilo Portugal  
Presidente  
CPF 046.828.231-91

Magnus Ribas Apostólico  
Diretor de Relações do Trabalho  
CPF 303.080.978-15

Marilena Moraes Barbosa Funari  
OAB/SP 86.703

**COMISSÃO NACIONAL DE NEGOCIAÇÕES - FENABAN**

Ana Telma Sobrinha do Monte  
Diretora em Exercício  
CPF nº 140.332.053-91

Aurea Farias Martins  
Gerente Executiva  
CPF 327.337.121-87

José Luiz Rodrigues Bueno  
Diretor Departamental  
CPF 586.673.188-68

Antônio Carlos Schwertner  
Diretor de Relações Industriais  
CPF 068.316.489-91

Jerônimo Tadeu dos Anjos  
Superintendente de Relações Sindicais  
CPF 880.318.538-00

Marcelo Luis Orticeili  
Diretor  
CPF 040.509.508-20

Nicolino Eugênio da Silva Júnior  
Assessor de Relações Trabalhistas e Sindicais  
CPF 010.998.408-05



**FENABAN**

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2012**

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DE SÃO PAULO

Juvanda Moreira Leite  
Presidente  
CPF 176.362.598-26

Ericson Crivelli  
OAB/SP nº 71.334

Em nome próprio - FEDERAÇÃO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DOS ESTADOS DA BAHIA E SERGIPE

p/Procuração - SEEB DE FEIRA DE SANTANA, SEEB DE ILHÉUS, SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE ITABUNA E REGIÃO, SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE IRECÊ E REGIÃO, SEEB DE JACOBINA E REGIÃO, SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE JIQUEÍ E REGIÃO, SEEB DE VITÓRIA DA CONQUISTA E REGIÃO  
p/Procuração SEEB NO ESTADO DE SERGIPE.

Emanuel Souza de Jesus  
Presidente  
CPF 197/225.245-34

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA BAHIA

Euclides Fagundes Neves  
Presidente  
CPF 095.934.545-00

FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE CRÉDITO DO PARANÁ - FETEC/PR

Elias Hennemann Jordão  
Presidente  
CPF 408.103.850-72

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS E FINANCEIROS DE CURITIBA E REGIÃO

Osvaldo Dias  
Presidente  
CPF 018.511.898-67

Em nome próprio - FEDERAÇÃO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DOS ESTADOS DO RIO JANEIRO E ESPÍRITO SANTO

p/Procuração - SINDICATO DOS BANCÁRIOS E DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES E REGIÃO, SEEB DE ITAPERUNA, SEEB DE MACAÉ E REGIÃO, SEEB DE NITERÓI, SEEB DE NOVA FRIBURGO, SINDICATOS DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS E NO RAMO FINANCEIRO DOS MUNICÍPIOS DE PETRÓPOLIS E SÃO JOSÉ DO VALE DO RIO PRETO, SEEB DE TERESÓPOLIS e SEEB DE TRÊS RIOS

Nilton Damião Esperança  
Vice-Presidente  
CPF 664.543.837-91

**FENABAN**


FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS




CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2012**

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO

  
Almir Costa de Aguiar  
Presidente  
CPF 848.804.307-49


SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

  
Carlos Pereira de Araújo  
Coordenador Geral  
CPF 652.479.367-53

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DE BRASÍLIA

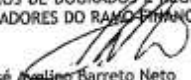
  
Eduardo Araújo de Souza  
Diretor  
CPF 687.707.236-72

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS NO ESTADO CEARÁ


  
Carlos Eduardo Bezerra Marques  
Presidente  
CPF 745.694.903-44

Em nome próprio - FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE CRÉDITO DO CENTRO NORTE - FETEC-CUT/CN

p/ Procuração - SEEB DO ESTADO DO ACRE, SEEB DE BARRA DO GARÇAS (SINBAMA), SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS E DO RAMO FINANCEIRO NO ESTADO DE MATO GROSSO (CUIABÁ), SEEB DE CAMPO GRANDE E REGIÃO (MS), SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE DOURADOS E REGIÃO (MS), SEEB DE RONDONÓPOLIS, SEEB DO ESTADO DE RONDÔNIA E SINDICATO DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO DO ESTADO DE RORAIMA.

  
José Adelino Barreto Neto  
Presidente  
CPF 379.590.181-20

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS NOS ESTADOS DO PARÁ E AMAPÁ (PA/AM)

  
Rosalina do Socorro Ferreira Amorim  
Presidenta  
CPF 452.743.472-15

Em nome próprio - FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE CRÉDITO DE SÃO PAULO

p/Procuração - SEEB DE ARARAQUARA, SEEB DE ASSIS, SINDICATO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DO RAMO FINANCEIRO DE BARRETOS E REGIÃO, SEEB DE BRAGANÇA PAULISTA, SINDICATO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DO RAMO FINANCEIRO DE CATANDUVA E REGIÃO, SEEB DE GUARULHOS E REGIÃO, SEEB DE JUNDIAÍ E REGIÃO,

**FENABAN**


FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS




CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2012**

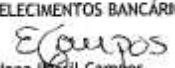
SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS E FINANCEIROS DE LIMEIRA, SINDICATO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DO RAMO FINANCEIRO DE MOGI DAS CRUZES, SUZANO, POÁ, BIRITIBA MIRIM E SALESÓPOLIS, SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE PRESIDENTE PRUDENTE, SEEB DE TAUBATÉ E REGIÃO E SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DO VALE DO RIBEIRA.

  
Luiz César Pereira  
Presidente  
CPF 032.779.088-46

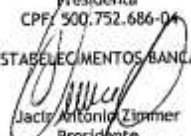
SINDICATO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DO RAMO FINANCEIRO DO GRANDE ABC

  
Eric Nilson Lopes Francisco  
Presidente  
CPF 038.072.248-82

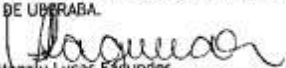
SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DE BELO HORIZONTE E REGIÃO

  
Eliana Brasil Campos  
Presidenta  
CPF 500.752.686-04

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DE FLORIANÓPOLIS E REGIÃO

  
Jacyr Antônio Zimmer  
Presidente  
CPF 353.964.230-72

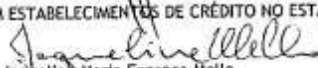
Em nome próprio - SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DE IPATINGA  
p/Procuração - SEEB DE CATAGUASES, SEEB DE PATOS DE MINAS E REGIÃO, SINDICATO DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO DE TEÓFILO OTONI E REGIÃO E SEEB DE UBERABA.

  
Magaly Lucas Fagundes  
Diretora Jurídica  
CPF nº 472.288.146-49

SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE ALAGOAS

  
Jairo Luiz da França  
Presidente  
CPF 144.811.204-44

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS DE CRÉDITO NO ESTADO DE PERNAMBUCO

  
Jaqueline Maria Fonseca Mello  
Presidenta  
CPF 305.347.204-04

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO SOBRE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS  
NOS LUCROS OU RESULTADOS DOS BANCOS EM 2012**

Em nome próprio - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO - CONTRAF

p/Procuração - FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES E TRABALHADORAS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO RIO GRANDE DO SUL: SEEB DE ALEGRETE E REGIÃO, SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE BAGÉ E REGIÃO, SEEB DE CAMAQUÃ, SEEB DE CARAZINHO, SEEB DE CAXIAS DO SUL, SEEB DE CRUZ ALTA, SEEB DE ERECHIM, SEEB DE FREDERICO WESTPHALEN, SEEB DE GUAPORÉ, SEEB DE HORIZONTINA, SEEB DE JUIZ, SINDICATO DOS BANCÁRIOS DO LITORAL NORTE, SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE NOVO HAMBURGO E REGIÃO, SEEB DE PASSO FUNDO, SEEB DE PELOTAS, SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE PORTO ALEGRE, SEEB DE RIO GRANDE, SEEB DE ROSÁRIO DO SUL, SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE SANTA CRUZ DO SUL E REGIÃO, SEEB DE SANTA MARIA E REGIÃO, SEEB DE SANTA ROSA, SEEB DE SANTO ÂNGELO, SEEB DE SÃO BORJA, SEEB DE SÃO LUIZ GONZAGA, SEEB DE SANT' ANA DO LIVRAMENTO, SEEB DE SANTIAGO, SEEB SÃO GABRIEL, SEEB DE SÃO LEOPOLDO, SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DO VALE DO CAÍ, SEEB DE VALE PARANHANA E SEEB DE VACARIA.

p/ Procuração - SINDICATO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DO RAMO FINANCEIRO DE ANGRA DOS REIS (Itaguai, Seropédica, Mangaratiba e Paraty), SEEB DE BAIXADA FLUMINENSE e SEEB DO SUL FLUMINENSE.


p/ Procuração - SEEB DE APUCARANA, SEEB DE ARAPOTI E REGIÃO, SEEB DE ASSIS CHATEAUBRIAND, SEEB DE CAMPO MOURÃO, SEEB EM CORNÉLIO PROCÓPIO, SEEB DE GUARAPUAVA, SINDICATO DOS TRABALHADORES E EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS E SIMILARES OU CONEXOS DE LONDRINA E REGIÃO, SEEB DE PARANÁVAI, SEEB DE TOLEDO E SEEB DE UMUARAMA.


p/ Procuração - SEEB DE ARARANGUÁ E REGIÃO, SEEB BANCÁRIOS DE BLUMENAU E REGIÃO, SEEB BANCÁRIOS DE CONCÓRDIA E REGIÃO, SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE CRICIÚMA E REGIÃO, SEEB DE CHAPECÓ, XANXERÊ E REGIÃO, SEEB DE JOAÇABA E REGIÃO, SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS E COOPERATIVAS DE CRÉDITO DE SÃO MIGUEL DO OESTE E REGIÃO E SEEB DE VIDEIRA.

p/ Procuração - SEEB DE CAMPINA GRANDE E REGIÃO (PB), SEEB DO CARIRI (CE), SEEB E FINANCIÁRIOS NO ESTADO DO PIAUÍ (PI), SEEB NO ESTADO DA PARAÍBA (JOÃO PESSOA).

p/ Procuração - SINDICATO DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO DE DIVINÓPOLIS E REGIÃO, SINDICATO DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO DA ZONA DA MATA E SUL DE MINAS-SRRF (Juiz de Fora).

p/ Procuração - SINDICATO DOS BANCÁRIOS E TRABALHADORES NO SISTEMA FINANCEIRO DO EXTREMO SUL DA BAHIA (BA).


  
Carlos Alberto Coderro da Silva  
Presidente CONTRAF/CUT  
CPF 077.228.358-30

  
Deborah Regina Rocco Castano Blanco  
OAB/SP 119.886


SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE BAURUR E REGIÃO

  
Jacynthe Romão Junior  
Diretor  
CPF 052.941.808-80

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DO ESTADO DE MARANHÃO

  
José Maria Correa de Nascimento  
Presidente  
CPF 126.757.173-04

SINDICATO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

  
Marcos de Macêdo Tinoco  
Diretor de Imprensa e Comunicação  
CPF 393.775.474-15

## **Anexo D**

**Exemplo de PPR de banco privado que complementa o Acordo Coletivo de Trabalho sobre Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos em 2012**

### **ACORDO DO PROGRAMA DA PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS SANTANDER (PPRS), EM CONFORMIDADE COM A LEI Nº 10.101/2000 – BIÊNIO 2012/2013**

**O BANCO SANTANDER (BRASIL) S/A, Santander S.A Ser Tec Ad C Seg, Isban Brasil S/A, Produban Serv Informatica S.A, Mantiq Investimentos Ltda, Santander Cor Camb Vlr Mob S.A, Santander Brasil Asset DTVM, Webmotors S/A, Santander Microcredito A F S/A, Aymore Cred Fin e Invest S/A, Santander Participações S.A,** doravante designados **EMPRESAS ACORDANTES** e pela **CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO – CONTRAF**, estabelecida na Quadra EQS 314/315 Bl.A, Asa Sul, em Brasília/DF, CEP 70383-400, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 07.847.291/0001-05, a Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito do Paraná, a Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito do Centro Norte-CN, e a Federação dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado do Rio Grande do Sul, os Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado do Acre, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos de Crédito do Estado de Alagoas, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Alegrete e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Concórdia e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Angra dos Reis (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Apucarana (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Assis Chateaubriand (PR), Sindicato dos Bancários de Bagé e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Baixada Fluminense (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Blumenau e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Brasília (DF), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Campina Grande e Região (PB), Sindicato dos

Empregados em Estabelecimentos Bancários de Campo Grande e Região (MS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Camaquã e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Campo Mourão e Região (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Carazinho e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Caxias do Sul e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Ceará (CE), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Chapecó, Xanxerê e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Cornélio Procopio (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Criciúma e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Cruz Alta (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Curitiba (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Dourados (MS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Erechim e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Espírito Santo (ES), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Florianópolis e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Guaporé e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Guarapuava (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Horizontina e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Ijuí (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Similares ou Conexos de Londrina e Região (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Mato Grosso (MT), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Novo Hamburgo e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Joaçaba (SC), Sindicato dos Bancários do Litoral Norte (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários dos Estados do Pará e do Amapá (PA/AP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado da Paraíba (PB), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Paranavaí e Região (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Passo Fundo (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Pelotas e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos de Crédito no Estado de Pernambuco (PE), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Piauí (PI), Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Rio Grande e Região, (São José do Norte e Santa Vitória do Palmar) (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do

Estado de Rondônia (RO), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Rondonópolis e Região de Mato Grosso (MT), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado de Roraima (RR), Sindicato dos Bancários de Santa Cruz do Sul e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santa Maria e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santa Rosa e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santana do Livramento (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santiago (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santo Ângelo (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Borja e Itaqui (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Gabriel (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Leopoldo (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Sul Fluminense (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Teresópolis (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Toledo e Região (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Três Rios (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Umuarama (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Vacaria (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Araranguá (SC), Sindicato Bancários e Financieiros do Vale do Caí (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Vale do Paranhana (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Financieiros de Videira (SC), e a FEDERAÇÃO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DOS ESTADOS DO RIO DE JANEIRO E ESPÍRITO SANTO, estabelecida Avenida Graça Aranha, 19 – sala 901 – Centro – Rio de Janeiro/RJ – CEP: 20030-002, inscrita no CNPJ/MF 33.656.539/0001-52, em nome próprio e representando o Sindicato dos Bancários e Trabalhadores no Ramo Financeiro de Campos dos Goytacazes, o Sindicato dos Empregados em Empresas do Ramo Financeiro de Itaperuna, o Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Macaé & Região, Sindicato dos Trabalhadores em Empresas do Ramo Financeiro de Niterói, São Gonçalo, Itaboraí, Tanguá, Rio Bonito, Silva Jardim, Casimiro de Abreu, Rio das Ostras, Armação de Búzios, Cabo Frio, Arraial do Cabo, São Pedro D'Aldeia, Iguaba Grande, Araruama, Saquarema e Maricá, o Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Nova Friburgo, o Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e no Ramo Financeiro dos Municípios de

Petrópolis e São José do Vale do Rio Preto, e a todos por seus representantes legais e procuradores, que também assinam o presente ACORDO COLETIVO DE TRABALHO, para estabelecer o programa próprio intitulado PROGRAMA DA PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS SANTANDER (PPRS) e sua forma de pagamento, conforme cláusulas a seguir:

### **CLÁUSULA PRIMEIRA - VIGÊNCIA E DATA-BASE**

As partes fixam a vigência do presente Acordo Coletivo de Trabalho no período de 1º de janeiro de 2012 a 03 de março de 2014 e a data-base da categoria em 1º de setembro.

### **CLÁUSULA SEGUNDA – ABRANGÊNCIA**

O presente Acordo Coletivo de Trabalho, aplicável no âmbito da(s) empresa(s) acordante(s), abrangerá a(s) categoria(s) profissional, dos Empregados em Estabelecimentos Bancários, com abrangência territorial nacional.

### **Gratificações, Adicionais, Auxílios e Outros**

### **Participação nos Lucros e/ou Resultados**

### **CLÁUSULA TERCEIRA: OBJETO**

O presente Acordo tem por objeto formular Programa de Participação nos Resultados Santander (PPRS), referente aos exercícios de 2012 e 2013 conforme o disposto na Lei 10.101 de 19.12.2000.

### **CLÁUSULA QUARTA: ELEGÍVEIS**

Serão elegíveis ao Programa de Participação nos Resultados Santander (PPRS) para o exercício de 2012, todos os empregados das EMPRESAS ACORDANTES que tenham sido admitidos até 31 de dezembro de 2011 e que estejam em efetivo exercício em 31 de dezembro de 2012 e para o exercício de 2013 todos os empregados das EMPRESAS



ACORDANTES que tenham sido admitidos até 31 de dezembro de 2012 e que estejam em efetivo exercício em 31 de dezembro de 2013.

#### **PARÁGRAFO PRIMEIRO**

O empregado admitido até 31 de dezembro de 2011 e cujo contrato foi suspenso ou interrompido a partir de 1º de janeiro de 2012 por doença, acidente do trabalho, liberação remunerada pré-aposentadoria, licença remunerada ou licença maternidade, faz jus ao recebimento integral da Participação nos Resultados Santander (PPRS) relativa ao exercício de 2012 e o empregado admitido até 31 de dezembro de 2012 e cujo contrato foi suspenso ou interrompido a partir de 1º de janeiro de 2013, pelos mesmos motivos acima mencionados, faz jus ao recebimento integral da Participação nos Resultados Santander (PPRS) relativa ao exercício de 2013.

#### **PARÁGRAFO SEGUNDO**

O empregado admitido ou desligado em decorrência de dispensa sem justa causa, pedido de demissão ou aposentadoria, durante o exercício de 2012 e durante o exercício de 2013, considerados separadamente, terá direito ao recebimento da Participação nos Resultados Santander (PPRS) proporcional, à razão de 1/12 (um doze avos) do valor estabelecido por mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 (quinze) dias, desde que tenha participado no programa durante, no mínimo, 90 (noventa) dias de cada exercício.

#### **CLÁUSULA QUINTA: APURAÇÃO DOS VALORES DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS SANTANDER (PPRS)**

Os valores devidos a título de Participação nos Resultados Santander (PPRS) para o exercício de 2012 obedecerão aos seguintes critérios:

<b>ROE( % )</b>	<b>&lt; 10</b>	<b>&gt;=10 e &lt;17%</b>	<b>&gt;=17 e &lt;22%</b>	<b>&gt;= 22</b>
<b>Valor de PPRS</b>	R\$ 1.440,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.810,00	R\$ 2.130,00

### **PARÁGRAFO PRIMEIRO**

Entende-se como ROE a relação percentual entre Lucro Líquido e Patrimônio Líquido, publicado pelo Banco nos meios oficiais, tais como, no site do Banco Central – BACEN, obtida pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}} = \text{ROE}$$

### **PARÁGRAFO SEGUNDO**

Para o exercício de 2013, os valores de PPRS da tabela de apuração previstos no caput desta cláusula, serão corrigidos com o mesmo percentual de reajuste de salários da categoria que vier a ser definido para a data-base de setembro de 2012.

### **CLÁUSULA SEXTA: FORMAS DE DIVULGAÇÃO AOS EMPREGADOS**

Após a publicação do balanço e respectiva apresentação do resultado do ROE, as EMPRESAS ACORDANTES elaborarão o demonstrativo explicativo de cálculo do PPRS e divulgarão para os empregados em data prévia ao pagamento.

### **PARÁGRAFO ÚNICO**

Todos os empregados terão acesso às informações relativas às premissas e aos resultados previstos neste acordo, através dos meios internos de comunicação.

### **CLÁUSULA SÉTIMA: COMPENSAÇÃO**

Os valores decorrentes dos pagamentos do Programa de Participação nos Resultados Santander (PPRS) e dos Programas Específicos mantidos pelas EMPRESAS ACORDANTES, referidos no caput e parágrafo primeiro da cláusula oitava “Programas Específicos mantidos pelos Acordantes” deste acordo coletivo, não serão compensados

com a Participação nos Lucros ou Resultados estabelecidos pela Convenção Coletiva de Trabalho da categoria.

#### **CLÁUSULA OITAVA: PROGRAMAS ESPECÍFICOS MANTIDOS PELOS ACORDANTES**

Ficam ratificados, nos termos do artigo 2º, II, da Lei 10.101/00, todos os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, específicos para segmento de negócios das EMPRESAS ACORDANTES, relacionados em anexo, com as metas, indicadores, formas de aquisição e prazo de vigência que constam dos respectivos instrumentos, nominados PPE – Programa Próprio Específico, Super Ranking e RV Cartilhas Próprias relacionados no Anexo I, os quais integram o presente Acordo Coletivo de Trabalho.

#### **PARÁGRAFO PRIMEIRO**

Integra, também, o presente Acordo Coletivo de Trabalho, o PPG – Programa Próprio Gestão, destinado às áreas institucionais que obedece as regras e valores fixados pela Diretoria com base no cumprimento de metas e desempenho nos respectivos cargos ou função.

#### **PARÁGRAFO SEGUNDO**

Ficam autorizados o diferimento e o pagamento da remuneração variável, em dinheiro e/ou ações, para os Executivos abrangidos por este Acordo e pela política de diferimento do Banco, na conformidade da Resolução nº 3921, do Conselho Monetário Nacional, ficando, porém, garantido o pagamento dos valores previstos na cláusula quinta “Apuração dos valores do Programa de Participação nos Resultados Santander (PPRS), em dinheiro, nos prazos previstos na cláusula nona “Pagamento”.

#### **PARÁGRAFO TERCEIRO**

Os valores decorrentes dos respectivos programas específicos previstos nesta cláusula serão compensáveis com os valores devidos a título de PPRS, inclusive eventuais antecipações.

#### **PARÁGRAFO QUARTO**

Os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados, específicos para segmento de negócios das EMPRESAS ACORDANTES, descritos no caput, serão entregues aos signatários do presente Acordo Coletivo no formato de cartilhas impressas.

#### **CLÁUSULA NONA: PAGAMENTO**

O pagamento da Participação nos Resultados Santander (PPRS) e dos programas específicos mantidos pelas EMPRESAS ACORDANTES será efetuado na mesma data do pagamento da 2ª parcela da Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), estabelecida na Convenção Coletiva de Trabalho da categoria bancária.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA: NÃO INCIDÊNCIA DE ENCARGOS**

O Programa de Participação nos Resultados Santander (PPRS) previsto neste acordo atende ao disposto na Lei 10.101, de 19.12.2000, e não constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário por ser desvinculado da remuneração, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade, porém é tributável para efeito de imposto de renda, conforme legislação em vigor.

#### **PARÁGRAFO ÚNICO**

Legislação superveniente alterando compulsoriamente o regramento de incidências de impostos, obrigará as partes à implementação das novas condições.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – ABRANGÊNCIA - APLICAÇÃO**

As cláusulas do presente Acordo Coletivo aplicam-se a todos os empregados das EMPRESAS ACORDANTES e empresas listadas nesta cláusula, em todo o território nacional.

#### **PARÁGRAFO ÚNICO**

As empresas referidas no caput são: Banco Santander (Brasil) S/A, Santander S.A Ser Tec Ad C Seg, Isban Brasil S/A, ProdubanServInformatica S.A, Mantiq Investimentos Ltda, Santander Cor CambVlrMob S.A, Santander Brasil Asset DTVM, Webmotors

S/A, Santander Microcredito A F S/A, AymoreCredFin e Invest S/A, Santander Participações S.A.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: VIGÊNCIA - APLICAÇÃO**

O presente Acordo Coletivo de Trabalho vigorará pelo prazo de 2 (dois) anos, a contar de 1º de janeiro de 2012, encerrando-se em 31 de dezembro de 2013, ressalvando-se a eficácia da Cláusula 9ª – “Pagamento”, que se estenderá até 03 de março de 2014.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA: ARQUIVAMENTO E REGISTRO NO SISTEMA MEDIADOR**

O presente instrumento de acordo, já arquivado na entidade sindical dos trabalhadores, nos termos do parágrafo segundo da Cláusula Segunda da Lei 10.101/2000, será registrado no sistema mediador, em conformidade com a Portaria nº 282/2007, do MTE.

Por estarem justas e acordadas as partes firmam o presente acordo em quatro vias de igual efeito.

São Paulo, 28 de junho de 2012.

Em nome próprio: **CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO – CONTRAF**, e por Procuração: a Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito do Paraná, a Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito do Centro Norte-CN, e a Federação dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado do Rio Grande do Sul, os Sindicatos dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado do Acre, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos de Crédito do Estado de Alagoas, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Alegrete e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Apucarana (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Angra dos Reis (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Assis Chateaubriand (PR), Sindicato dos

Empregados em Estabelecimentos Bancários de Concórdia e Região (SC), Sindicato dos Bancários de Bagé e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Baixada Fluminense (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Blumenau e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Brasília (DF), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Campina Grande e Região (PB), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Campo Grande e Região (MS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Camaquã e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Campo Mourão e Região (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Carazinho e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Caxias do Sul e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Ceará (CE), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Chapecó, Xanxerê e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Cornélio Procopio (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Criciúma e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Cruz Alta (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Curitiba (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Dourados (MS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Erechim e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Espírito Santo (ES), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Florianópolis e Região (SC), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Guaporé e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Guarapuava (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Horizontina e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Ijuí (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Similares ou Conexos de Londrina e Região (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Mato Grosso (MT), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Novo Hamburgo e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Joaçaba (SC), Sindicato dos Bancários do Litoral Norte (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários dos Estados do Pará e do Amapá (PA/AP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado da Paraíba (PB),

Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Paranavaí e Região (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Passo Fundo (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Pelotas e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos de Crédito no Estado de Pernambuco (PE), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários no Estado do Piauí (PI), Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Rio Grande e Região, (São José do Norte e Santa Vitória do Palmar) (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado de Rondônia (RO), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Rondonópolis e Região de Mato Grosso (MT), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Estado de Roraima (RR), Sindicato dos Bancários de Santa Cruz do Sul e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santa Maria e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santa Rosa e Região (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santana do Livramento (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santiago (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santo Ângelo (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Borja e Itaqui (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Gabriel (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Leopoldo (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Sul Fluminense (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Teresópolis (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Toledo e Região (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Três Rios (RJ), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Uberaba e Região (MG), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Umuarama (PR), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Vacaria (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Araranguá (SC), Sindicato Bancários e Financeiros do Vale do Caí (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Vale do Paranhana (RS), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários do Vale do Ribeira (SP), Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e Financeiros de Videira (SC)

**Carlos Alberto Cordeiro da Silva**

**Presidente CONTRAF/CUT**

**CPF/MF 077.228.358-30**

**Deborah Regina Rocco Castano Blanco**

**OAB/SP 119.886**

**CPF/MF 110.969.398-27**

**Ademir José Wiederkehr**

**Diretor de Imprensa**

**CPF/MF 216.053.190-15**

**Em nome próprio: FEDERAÇÃO DOS EMPREGADOS EM ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS DOS ESTADOS DO RIO DE JANEIRO E ESPÍRITO SANTO, e por Procuração:** o Sindicato dos Bancários e Trabalhadores no Ramo Financeiro de Campos dos Goytacazes, o Sindicato dos Empregados em Empresas do Ramo Financeiro de Itaperuna, o Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Macaé & Região, Sindicato dos Trabalhadores em Empresas do Ramo Financeiro de Niterói, São Gonçalo, Itaboraí, Tanguá, Rio Bonito, Silva Jardim, Casimiro de Abreu, Rio das Ostras, Armação de Búzios, Cabo Frio, Arraial do Cabo, São Pedro D´Aldeia, Iguaba Grande, Araruama, Saquarema e Maricá, o Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Nova Friburgo, o Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários e no Ramo Financeiro dos Municípios de Petrópolis e São José do Vale do Rio Preto



**Paulo Roberto dos Santos Garcez**

**Diretor**

**CPF/MF 377.341.057.34**

**BANCO SANTANDER (BRASIL) S/A**

**Jerônimo Tadeu dos Anjos**

**Superintendente de Recursos Humanos**

**CPF/MF 880.318.538-00**

**Fabiana Silva Ribeiro**

**Gerente de Recursos Humanos**

**CPF/MF 272.179.638-00**

**Renato Franco Corrêa da Costa**

**OAB/SP 218.517-A**

**CPF/MF 912.441.456-53**

## ANEXOS

### ANEXO I - PROGRAMA PRÓPRIO ESPECÍFICO (PPE)

PROGRAMA PRÓPRIO ESPECÍFICO (PPE)	BREVE DESCRITIVO
Cash Management e Soluções Eletrônicas	Os valores são apurados de acordo com resultados individuais e/ou coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Os funcionários são elegíveis de acordo com o cargo e área previstos no regulamento.
Consignado - Canal Externo / Canal Interno / Originação	Os valores são apurados de acordo com resultados individuais e/ou coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Os funcionários são elegíveis de acordo com o cargo e área previstos no regulamento.
Corporate	Os valores são apurados de acordo com resultados individuais e/ou coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Os funcionários são elegíveis de acordo com o cargo e área previstos no regulamento.
Governos & Instituições - Cash Management	Os valores são apurados de acordo com resultados individuais e/ou coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Os funcionários são elegíveis de acordo com o cargo e área previstos no regulamento.
Governos & Instituições - Assistentes Comerciais	Os valores são apurados de acordo com resultados individuais e/ou coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Os funcionários são elegíveis de acordo com o cargo e área previstos no regulamento.
Governos & Instituições - Gerentes Comerciais	Os valores são apurados de acordo com resultados individuais e/ou coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Os funcionários são elegíveis de acordo com o cargo e área previstos no regulamento.
Incentivos de Longo Prazo (ILP)	Os valores são apurados de acordo com resultados coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Participam colaboradores de nível hierárquico mais graduado do Banco, determinado pelo Conselho de Administração. Os pagamentos são efetuados no tempo e realizados em dinheiro ou diretamente em ações, para garantir o comprometimento de longo prazo dos executivos com os objetivos da organização.
Negócios Imobiliários - Canal Externo	Os valores são apurados de acordo com resultados individuais e/ou coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Os funcionários são elegíveis de acordo com o cargo e área previstos no regulamento.
Negócios Imobiliários - Canal Externo Glo Com Neg Imob Canais II	Os valores são apurados de acordo com resultados individuais e/ou coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Os funcionários são elegíveis de acordo com o cargo e área previstos no regulamento.
Negócios Imobiliários - PF	Os valores são apurados de acordo com resultados individuais e/ou coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Os funcionários são elegíveis de acordo com o cargo e área previstos no regulamento.
Negócios Imobiliários - PJ	Os valores são apurados de acordo com resultados individuais e/ou coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Os funcionários são elegíveis de acordo com o cargo e área previstos no regulamento.
Rede de Agências / PAB's / Núcleos Business	Os valores são apurados de acordo com resultados individuais e/ou coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Os funcionários são elegíveis de acordo com o cargo e área previstos no regulamento.
Salas de Ações	Os valores são apurados de acordo com resultados individuais e/ou coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Os funcionários são elegíveis de acordo com o cargo e área previstos no regulamento.
Santander Financiamentos	Os valores são apurados de acordo com resultados individuais e/ou coletivos a partir de indicadores previamente definidos nos programas. Os funcionários são elegíveis de acordo com o cargo e área previstos no regulamento.