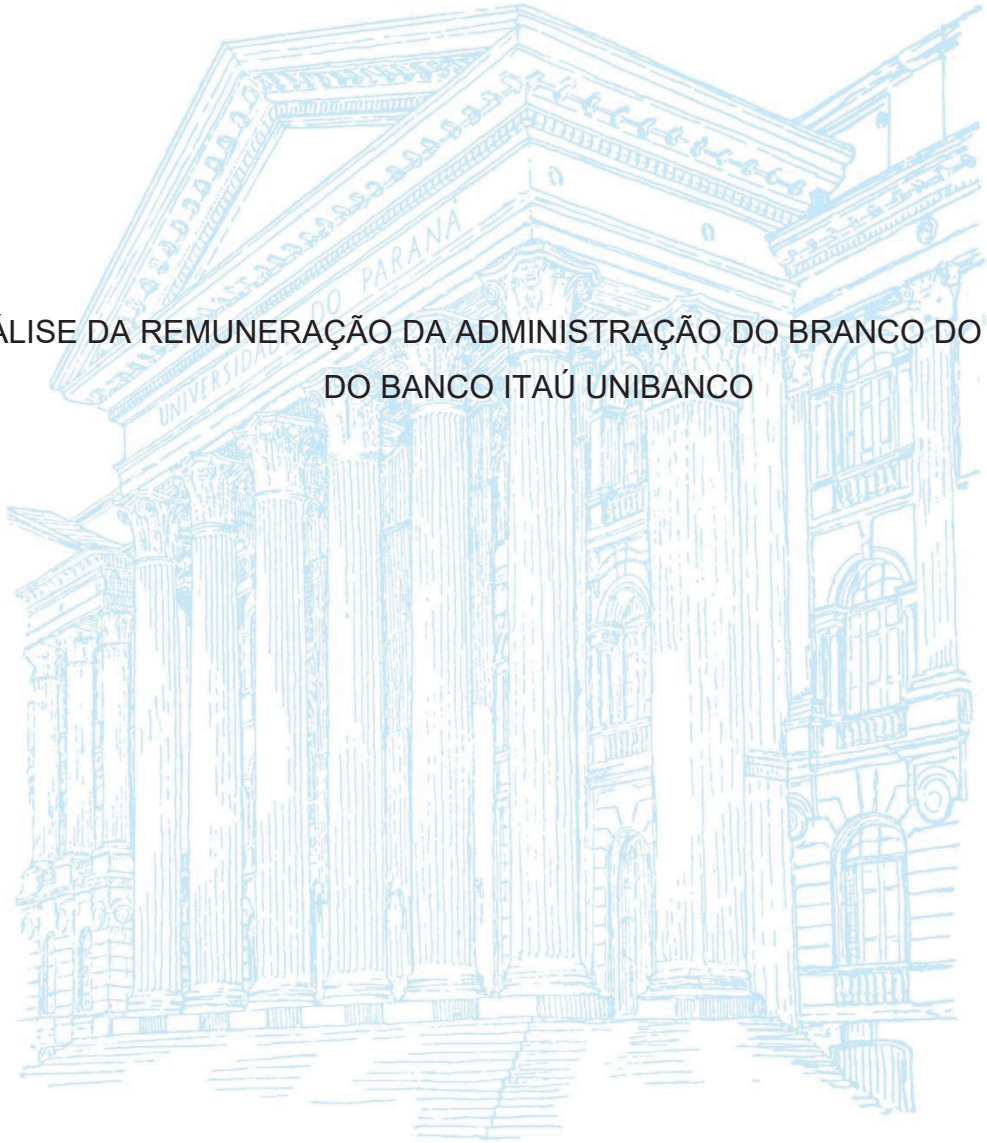
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VANNUCY LUÍZA GARCIA HURTADO



ANÁLISE DA REMUNERAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO BRANCO DO BRASIL E DO BANCO ITAÚ UNIBANCO

CURITIBA

2024

VANNUCY LUÍZA GARCIA HURTADO

ANÁLISE DA REMUNERAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO BRANCO DO BRASIL E DO BANCO ITAÚ UNIBANCO

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização MBA em Governança Corporativa e *Compliance*, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Governança Corporativa e *Compliance*.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Consoni

CURITIBA

2024

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento primeiramente a Deus, que me permitiu chegar até aqui.

Ao meu esposo, meu exemplo diário de dedicação como marido, pai, aluno e amigo.

Às minhas filhas, que compreenderam a importância de eu não estar presente aos sábados durante 12 meses.

À minha orientadora, Professora Doutora Silvia Consoni, que me instruiu ao longo da minha jornada.

A todos os professores do MBA de Governança e *Compliance*, que deixaram, cada um à sua maneira, exemplos a serem seguidos por todos nós.

RESUMO

O estudo analisa a remuneração da diretoria estatutária e do conselho de administração do Banco do Brasil e do Itaú Unibanco comparando-a com os indicadores de rentabilidade desses bancos. Os dados sobre a remuneração total e a média per capita referem-se aos anos de 2019 a 2023 e foram extraídos dos Formulários de Referência das instituições, disponíveis no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), enquanto os indicadores de rentabilidade foram obtidos da base de dados Refinitiv. A análise revelou diferenças marcantes na remuneração, com o Itaú Unibanco apresentando valores significativamente mais altos em comparação com o Banco do Brasil ao longo do período. Os resultados sugerem que, como instituição privada, o Itaú Unibanco tem maior flexibilidade para alinhar a remuneração de seus executivos ao desempenho financeiro e aos interesses dos acionistas. Em contraste, o Banco do Brasil, por sua natureza estatal, adota uma política de remuneração que está em consonância com suas obrigações sociais e regulatórias. Embora a rentabilidade de ambas as instituições tenha se mantido consistente ao longo do período, o Itaú Unibanco apresentou rentabilidade superior. Em 2020, o primeiro ano da pandemia de Covid-19, observou-se uma queda nos indicadores de rentabilidade de ambos os bancos, resultando em uma redução na remuneração da diretoria estatutária e do conselho de administração, especialmente no Itaú Unibanco, provavelmente devido à forte presença de componentes de remuneração variável em sua política de remuneração. Essas distinções refletem diferentes abordagens de governança corporativa e estratégias institucionais adotadas por cada banco.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Remuneração de Executivos. Instituição Financeira.

ABSTRACT

The study analyzes the compensation of the statutory board and the board of directors of Banco do Brasil and Itaú Unibanco, comparing it with the profitability indicators of these banks. The data on total compensation and per capita average refer to the years 2019 to 2023 and were extracted from the Reference Forms of the institutions, available on the Brazilian Securities and Exchange Commission (CVM) website, while the profitability indicators were obtained from the Refinitiv database. The analysis revealed significant differences in compensation, with Itaú Unibanco showing significantly higher values compared to Banco do Brasil over the period. The results suggest that, as a private institution, Itaú Unibanco has greater flexibility to align executive compensation with financial performance and shareholder interests. In contrast, Banco do Brasil, due to its state-owned nature, adopts a compensation policy consistent with its social and regulatory obligations. Although the profitability of both institutions remained consistent throughout the period, Itaú Unibanco exhibited superior profitability. In 2020, the first year of the Covid-19 pandemic, there was a decline in the profitability indicators of both banks, resulting in a reduction in the compensation of the statutory board and the board of directors, especially at Itaú Unibanco, likely due to the strong presence of variable compensation components in its policy. These distinctions reflect different corporate governance approaches and institutional strategies adopted by each bank.

Keywords: Executive Compensation. Corporate Governance. Financial Institution.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA 6
1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO 7
1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO 7
1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA 8
2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS 10
2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 10
2.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS 10
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS 16
4 REFERÊNCIAS 17

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A política de remuneração de executivos abrange as diretrizes e práticas estabelecidas por uma empresa para definir os salários e benefícios oferecidos aos seus administradores (Krauter, 2009). Essa política visa atrair, motivar e reter talentos, além de assegurar a equidade interna e a competitividade da empresa no mercado de trabalho (Krauter, 2009; Vieito, 2008).

À medida que a propriedade e a gestão são exercidas por pessoas distintas, por vezes com objetivos divergentes (Jensen; Meckling, 1976), torna-se necessário adotar mecanismos de governança corporativa, como a remuneração de executivos, para alinhar os interesses de administradores e proprietários (Krauter, 2013).

A remuneração de executivos, ao buscar reduzir a assimetria informacional na relação de agência, aliada a outras boas práticas de governança corporativa, pode gerar resultados positivos para a empresa (Aggarwal; Ghosh, 2015; Machado; Beuren, 2015). Krauter (2013) e Souza *et al.* (2017) indicam uma relação positiva entre a remuneração de executivos e o desempenho das empresas no Brasil, enquanto Beuren, Silva e Mazzioni (2014) concluíram que a remuneração dos executivos está associada apenas ao desempenho de mercado das empresas.

A remuneração dos administradores pode incluir salário fixo, participação nos lucros ou resultados, bônus e outras formas de remuneração variável (Krauter, 2009). Lopes, Silva e Santos (2023) destacam que a remuneração total dos executivos é influenciada por indicadores de desempenho financeiros e de longo prazo, enquanto a remuneração variável é influenciada principalmente de indicadores de curto prazo.

As instituições financeiras estão entre aquelas que pagam os mais altos salários aos seus executivos (Abuda, 2011; Azevedo, 2024; Henriques, 2012; John; Qian, 2003). Além disso, os maiores bancos pagam mais a seus executivos em comparação com os bancos menores (Fernandes; Silva, 2013). A remuneração dos *Chief Executive Officers* (CEOs) tem mostrado uma tendência de crescimento ao longo dos anos (Hendriks *et al*., 2023). No Brasil, o valor pago a um único executivo pode ultrapassar R$ 83 milhões por ano (Azevedo, 2024), sendo o setor financeiro um dos que oferece as maiores remunerações aos seus executivos (Steil, 2024).

Faulkender et al. (2010) documentam que o alto nível de remuneração dos executivos das empresas do setor financeiro parece estar atrelado muito mais ao desempenho de curto prazo. Além disso, os escândalos corporativos também aparecem vinculados à concessão de bônus bilionários aos executivos.

Devido à alta lucratividade, os conflitos de agência são bastante comuns nas instituições financeiras (Abuda, 2011). Funchal e Terra (2006), Costa (2013) e Fernandes e Mazzioni (2015) não conseguiram comprovar a relação entre medidas de desempenho e a remuneração dos executivos no setor financeiro em empresas listadas no Brasil.

1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

O objetivo deste estudo é analisar a remuneração do conselho de administração e da diretoria executiva do Banco do Brasil e do Banco Itaú Unibanco comparando-a com indicadores de rentabilidade desses bancos.

1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

O desempenho das instituições bancárias tem o poder de impactar toda a economia de um país, o que atrai o interesse não apenas de investidores e gestores, mas também de depositantes e órgãos reguladores (Aduda, 2011).

Para promover maior transparência e simetria de informações para os *stakeholders*, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) divulgou, em 2009, a Instrução Normativa 480, que passou a exigir das empresas de capital aberto a divulgação do Formulário de Referência, incluindo informações sobre a remuneração dos administradores (CVM, 2009), tornando essa prática mais clara e acessível.

As práticas de remuneração variam significativamente entre diferentes setores, tamanhos de empresas e segmentos de mercado (Azevedo, 2024). Empresas maiores e aquelas em setores mais competitivos frequentemente oferecem pacotes de remuneração mais atrativos para atrair e reter talentos executivos de alta qualidade (Azevedo, 2024; Hendriks *et al*., 2023, John; Qian, 2003).

Entre os maiores bancos do Brasil em 2022, o Banco Itaú Unibanco ocupava a primeira posição e o Banco do Brasil a segunda, com base em ativos totais, operações de crédito e depósitos (Valor Econômico, 2023). O Itaú Unibanco é uma instituição

financeira privada, controlada pelo conglomerado Itaúsa - Investimentos Itaú S.A., uma *holding* que detém a maior participação acionária no banco, consolidando o controle e a direção estratégica da empresa. O Banco do Brasil é uma empresa de economia mista controlada pelo Governo Federal, o qual exerce influência significativa sobre suas decisões estratégicas e operacionais.

A remuneração dos membros do conselho de administração e da diretoria do Itaú Unibanco, diferente dos bancos públicos, não está sujeita às restrições impostas pela Lei das Estatais. Para empresas estatais e de economia mista, como o Banco do Brasil, há uma legislação específica que rege a remuneração, com diretrizes definidas pela Lei das Estatais, Lei nº 13.303 de 2016 (Brasil, 2016). Essa lei estabelece que a remuneração anual dos administradores de empresas estatais, incluindo bancos públicos, não pode exceder a remuneração anual de um Ministro de Estado, conforme disposto em seu art. 27 (Brasil, 2016).

A análise da remuneração dos administradores desses bancos permite um diagnóstico das similaridades e diferenças existentes, além da evolução ao longo do período, fornecendo *insights* sobre como as instituições financeiras públicas e privadas abordam questões relacionadas à governança corporativa.

1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA

Os interesses dos administradores podem divergir dos interesses dos proprietários no uso dos recursos disponíveis para a geração de valor corporativo (Jensen; Meckling, 1976). Para mitigar a assimetria de informações nessa relação, os proprietários costumam adotar medidas de monitoramento da gestão e oferecer incentivos, como pacotes de remuneração (Aggarwal; Ghosh, 2015; Machado; Beuren, 2015).

A política de remuneração de executivos visa atrair, incentivar, recompensar e reter gestores, orientando-os na condução sustentável dos negócios. Essa política deve observar limites de risco adequados às estratégias de curto, médio e longo prazo, conciliando os interesses dos acionistas e de outras partes interessadas (Krauter, 2009).

A remuneração dos administradores geralmente é composta por uma parte fixa e outra variável. A parte fixa inclui a compensação direta e benefícios indiretos, como vale-alimentação e plano de saúde, recebidos de forma constante, conforme a posição

e responsabilidades do cargo (Krauter, 2009). Machado e Beuren (2013) destacam que os planos de remuneração de executivos são estruturados com base em quatro componentes principais: salário, bônus anual, opções de ações e planos de incentivos de longo prazo.

A parte variável abrange participação acionária, prêmios, gratificações, bônus, comissões, incentivos e participação nos lucros, com foco no curto, como gratificações e bônus, ou longo prazo, como *stock options* (Krauter, 2009; Politelo; Klann, 2021). Dessa forma, para alta liderança, além do salário fixo, a remuneração pode incluir bônus, participação nos lucros, ações e até pagamentos antecipados da chamada "quarentena" — o período em que o executivo não pode atuar em empresas concorrentes após deixar a companhia (Isto é Dinheiro, 2024).

Enquanto a remuneração fixa é baseada na experiência e nas responsabilidades do cargo, independente do desempenho do executivo, a remuneração variável está atrelada a diversos fatores, incluindo a *performance* individual e da empresa, metas financeiras e não financeiras, funcionando como um mecanismo de monitoramento contínuo do comportamento dos executivos em relação às operações da empresa (Aggarwal e Ghosh, 2015; Krauter, 2009; Hendriks *et al*., 2023; Silva; Chien, 2013). Estruturas de remuneração com componentes variáveis, como *stock options*, são utilizadas para alinhar os interesses dos gestores aos dos acionistas, incentivando decisões que aumentem o valor para os acionistas (Aggarwal e Ghosh, 2015; Hendriks *et al*., 2023; Politelo; Klann, 2021).

Os resultados de Azevedo (2024) mostram que, no Brasil, CEOs com experiência significativa no mesmo setor e com experiência financeira recebem remunerações fixas mais elevadas. Além disso, aqueles com experiência no setor financeiro recebem maiores remunerações variáveis.

Castilho (2015), ao analisar a relação entre a remuneração da diretoria estatutária e o desempenho financeiro dos bancos brasileiros entre 2009 e 2013, concluiu que apenas a relação com o retorno sobre os ativos foi positiva e significativa, com 63% da remuneração dos executivos sendo composta por remuneração variável. No entanto, Funchal e Terra (2006), Costa (2013) e Fernandes e Mazzioni (2015) não conseguiram comprovar uma relação consistente entre medidas de desempenho e a remuneração dos executivos no setor financeiro em empresas listadas no Brasil.

Aguiar e Pimentel (2017) apontam que, no Brasil, empresas que pagam maiores remunerações, tanto fixas quanto variáveis, tendem a apresentar melhor

desempenho econômico e financeiro. Beuren *et al.* (2020) indicam que a remuneração variável de curto prazo está positivamente relacionada ao desempenho e à política de investimento em empresas não familiares, enquanto em empresas familiares essa relação é negativa.

Machado e Rogers (2016) observaram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a remuneração dos executivos e o retorno sobre o patrimônio líquido de empresas listadas no Brasil. Politelo e Klann (2021) demonstraram que as *stock options* influenciaram positivamente o desempenho das empresas listadas na B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, nos anos de 2010 e 2011.

2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados foram coletados no Formulário de Referência, na seção “Remuneração dos Administradores”, disponibilizado pelo Banco do Brasil e pelo Itaú Unibanco no *website* da CVM, referente ao período de 2019 a 2023. Esses dados referem-se à remuneração total e per capita média da diretoria estatutária e do conselho de administração. Além disso, foram extraídos do banco de dados Refinitiv os indicadores de rentabilidade do ativo (ROA) e de rentabilidade do patrimônio líquido (ROE) para o mesmo período.

O ROA é um indicador financeiro que mede a eficiência de uma empresa em gerar lucros a partir de seus ativos totais. É utilizado para avaliar quão bem a empresa utiliza seus ativos para gerar lucro e contribui para entender se a empresa está utilizando de forma eficaz seus recursos para obter retornos (Assaf Neto, 2012).

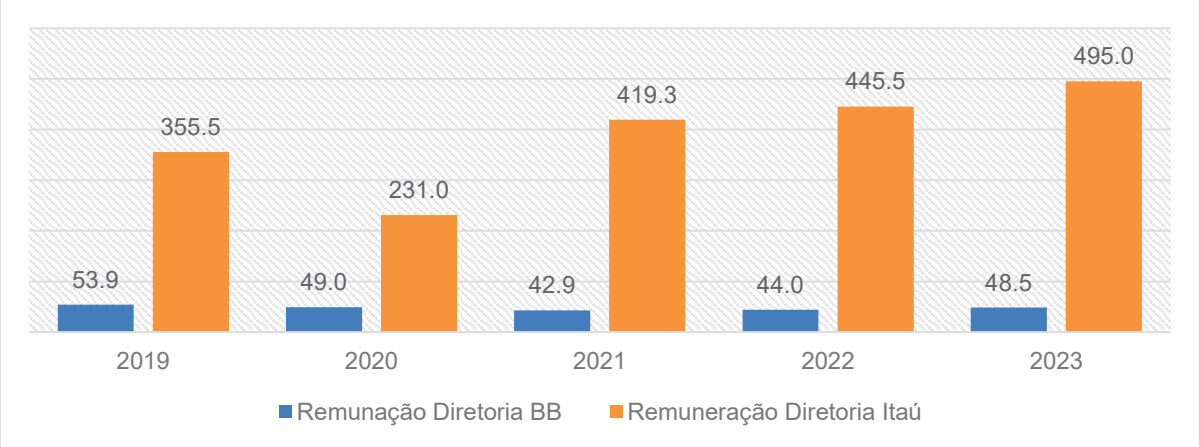
O ROE é um indicador financeiro que mede a capacidade de uma empresa de gerar lucro com base no capital dos acionistas. Esse indicador é utilizado para avaliar a rentabilidade do capital próprio investido pelos acionistas na empresa. Um ROE alto indica que a empresa está gerando uma quantidade significativa de lucro em relação ao capital investido pelos acionistas, sugerindo uma boa gestão e a capacidade de maximizar o retorno para os investidores (Assaf Neto, 2012).

2.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

A Figura 1 apresenta a evolução da remuneração total da diretoria estatutária do Banco do Brasil e do Itaú Unibanco entre 2019 e 2023. A remuneração total inclui componentes como remuneração fixa, benefícios diretos e indiretos, e remuneração variável. Observa-se que existe uma grande disparidade entre as duas instituições, com o Itaú Unibanco oferecendo remunerações substancialmente mais altas ao longo de todo o período analisado.

No Banco do Brasil, a remuneração total da diretoria estatutária foi de R$ 53,9 milhões de reais em 2019 e de R$ 48,5 milhões de reais em 2023. Já no Itaú Unibanco, esses valores foram significativamente maiores, atingindo R$ 355,5 milhões de reais em 2019 e R$ 495,0 milhões de reais em 2023. Ambas as instituições apresentaram uma redução na remuneração total da diretoria em 2020, possivelmente devido à redução da remuneração variável, impactada pela pandemia de Covid-19, sendo essa redução mais acentuada no Itaú Unibanco.

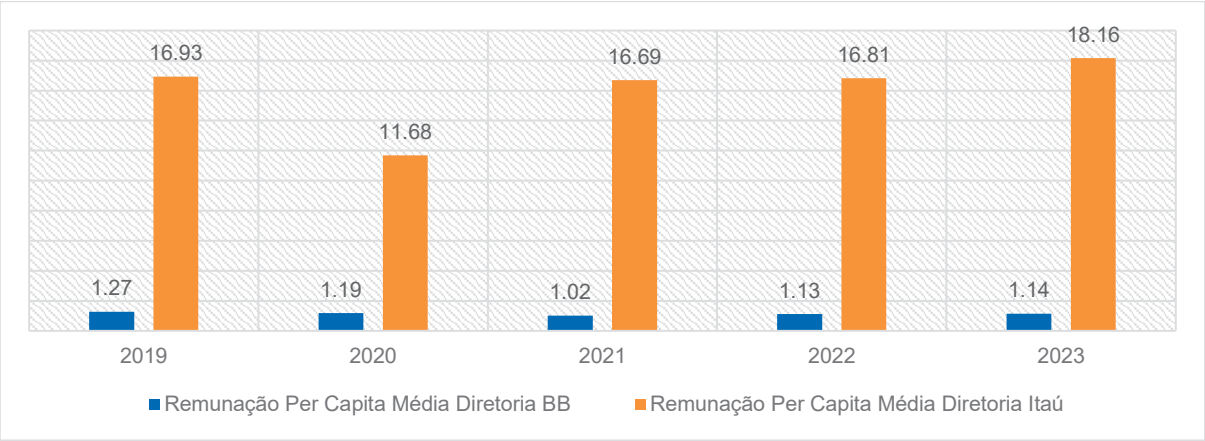
FIGURA 1 REMUNERAÇÃO TOTAL DA DIRETORIA ESTATUTÁRIA DE 2019 A 2023 EM MILHÕES DE REAIS.



Nota: Dados extraídos do Formulário de Referência dessas instituições.
Fonte: A autora (2024).

Outro ponto a ser destacado é que, em média, o número de membros remunerados na diretoria estatutária do Banco do Brasil é 40% maior do que no Itaú Unibanco. No período analisado, a diretoria estatutária do Banco do Brasil foi composta por cerca 40 membros, enquanto no Itaú Unibanco foi composta por cerca de 25 membros, conforme informações disponíveis no Formulário de Referência dessas instituições. Nesse sentido, a Figura 2 apresenta um comparativo da remuneração per capita média da diretoria estatutária de ambas as instituições entre 2019 e 2023.

FIGURA 2 REMUNERAÇÃO PER CAPITA MÉDIA DA DIRETORIA ESTATUTÁRIA DE 2019 A 2023 EM MILHÕES DE REAIS

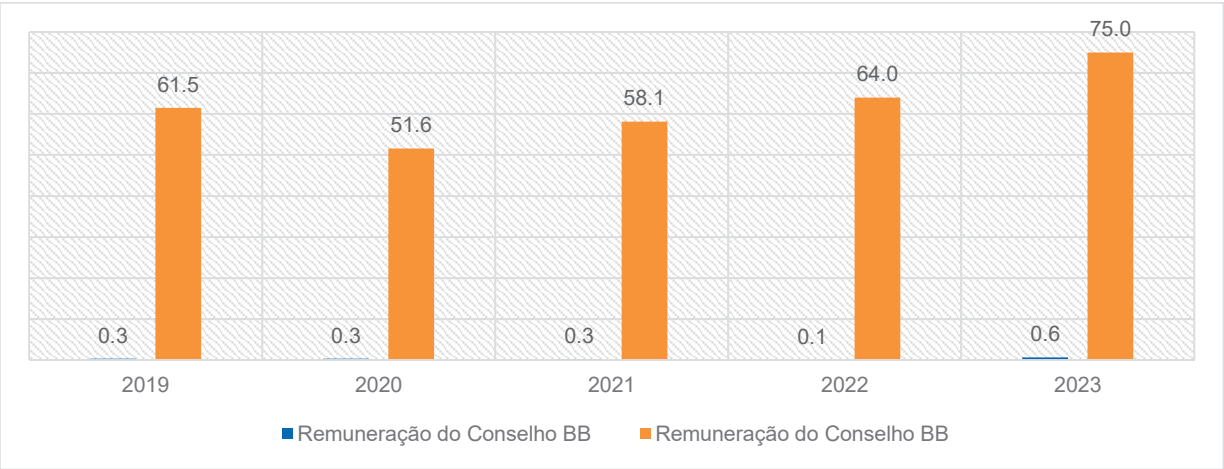


Nota: Dados extraídos do Formulário de Referência dessas instituições.
Fonte: A autora (2024).

Observa-se que para o período analisado, em média, a remuneração da diretoria estatutária do Banco do Brasil é inferior a R$ 1,3 milhão, enquanto no Itaú Unibanco, com exceção de 2020, é superior a R$ 16 milhões. Além disso, no ano de 2020, marcado pela pandemia de Covid-19, a queda foi mais acentuada na remuneração per capita média do Itaú Unibanco.

A Figura 3 retrata a evolução da remuneração total dos conselhos de administração do Banco do Brasil e do Itaú Unibanco entre 2019 e 2023.

FIGURA 3 REMUNERAÇÃO TOTAL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DE 2019 A 2023 EM MILHÕES DE REAIS



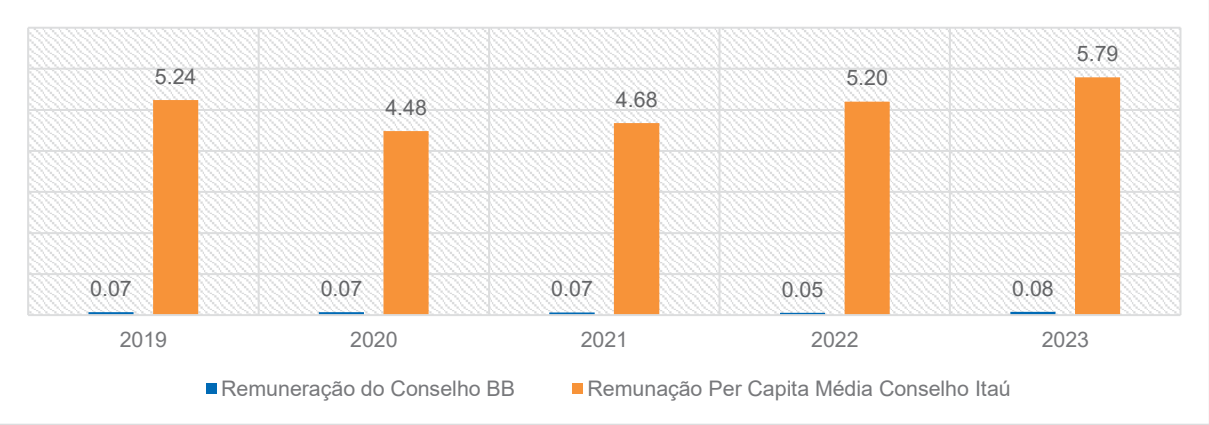
Nota: Dados extraídos do Formulário de Referência dessas instituições.
Fonte: A autora (2024).

No Banco do Brasil, a remuneração total do conselho de administração variou de R$ 0,3 milhão entre 2019 e 2021 para R$ 0,6 milhão em 2023, após uma queda

em 2022 em decorrência da redução do número de conselheiros remunerados. No Itaú Unibanco, o menor valor foi registrado em 2020, cerca de R$ 51,6 milhões, com crescimento nos anos seguintes, alcançando R$ 75 milhões em 2023.

No período analisado, o número médio de conselheiros remunerados no Banco do Brasil foi de 4 membros, sendo que, em 2022, apenas 1,25 conselheiro foi remunerado. Em contrapartida, o Itaú Unibanco contou com uma média de 12 conselheiros remunerados ao longo do período, conforme informações disponíveis no Formulário de Referência dessas instituições. Assim, a Figura 4 mostra a remuneração per capita média do conselho de administração.

FIGURA 4 REMUNERAÇÃO PER CAPITA MÉDIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DE 2019 A 2023 EM MILHÕES DE REAIS



Nota: Dados extraídos do Formulário de Referência.
Fonte: A autora (2024).

No período analisado, em média, os conselheiros do Banco do Brasil receberam entre R$ 50 mil e R$ 80 mil, enquanto no Itaú Unibanco os valores variaram entre R$ 4,48 milhões e R$ 5,79 milhões.

A análise conjunta da remuneração da diretoria estatutária e do conselho de administração revela uma disparidade significativa entre as duas instituições. O Itaú Unibanco sob controle privado remunera com um valor significativamente maior a alta administração em relação ao Banco do Brasil, de controle estatal.

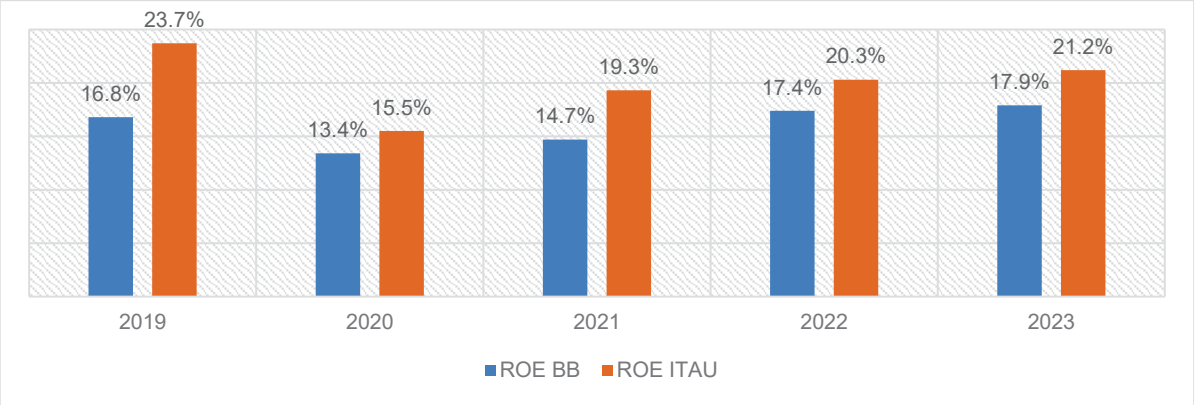
A remuneração da diretoria estatutária e do conselho de administração do Banco do Brasil pode ser explicada por uma combinação de fatores relacionados ao modelo de governança corporativa e pressões políticas. Como empresa estatal, o Banco do Brasil está sujeito a fortes influências governamentais, incluindo alterações nas políticas públicas e medidas de austeridade fiscal. A Lei das Estatais (Brasil, 2016)

impõe restrições rigorosas à política de remuneração, buscando alinhar os pacotes remuneratórios aos objetivos de responsabilidade social e desenvolvimento econômico. Dessa forma, o Banco do Brasil enfrenta limitações legais na remuneração de seus administradores.

Por outro lado, o Itaú Unibanco, como instituição privada, possui maior flexibilidade para definir pacotes de remuneração competitivos e alinhados com as práticas de mercado. Nesse sentido, pode estruturar seus pacotes de compensação de forma mais agressiva, focando em maximizar lucros e gerar retornos aos acionistas. Observou-se, ainda, que o uso de bônus anuais e *stock options* como parte do pacote de remuneração no Itaú Unibanco contribuiu para a maior remuneração per capita da administração nessa instituição.

A Figura 5 compara o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) entre o Banco do Brasil e o Itaú Unibanco de 2019 a 2023. Esse indicador mede a capacidade dessas instituições de gerar lucro em relação ao seu capital próprio, sendo uma métrica importante para avaliar a rentabilidade para os acionistas.

FIGURA 5 COMPARATIVO DO ROE DO BANCO DO BRASIL E ITAÚ UNIBANCO DE 2019 A 2023.



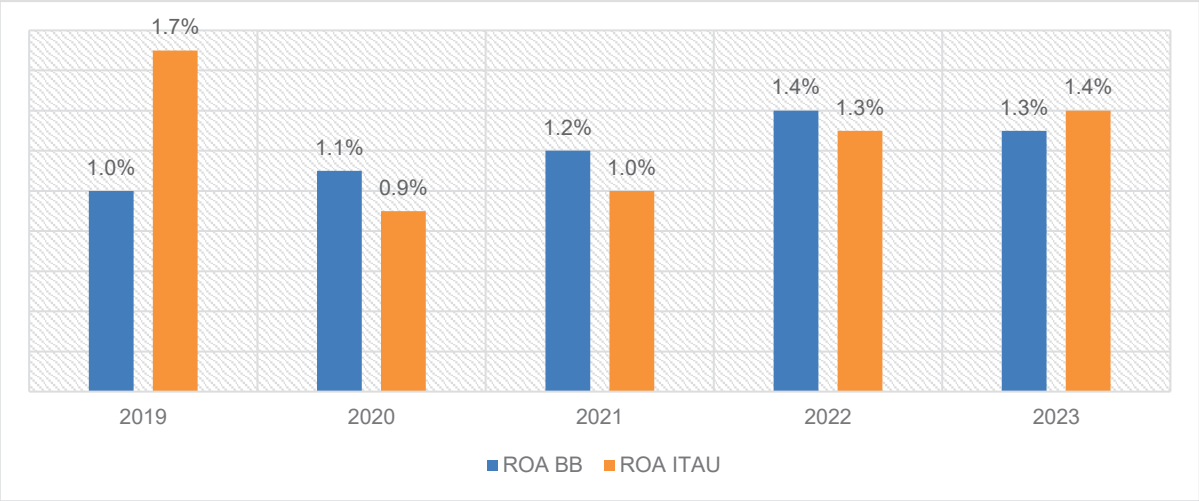
Fonte: A autora (2024).

Ao longo do período analisado, o Itaú Unibanco manteve um ROE consistentemente superior ao do Banco do Brasil. Em 2020, ambos os bancos sofreram uma queda nesse indicador de rentabilidade provavelmente devido aos impactos econômicos da pandemia de Covid-19. No entanto, nesse ano o Itaú Unibanco conseguiu se manter à frente, registrando um ROE de 15,5%, em comparação aos 13,4% do Banco do Brasil.

Em 2023, o Itaú Unibanco ampliou a diferença, alcançando um ROE de 21,2%, enquanto o Banco do Brasil registrou 17,9%. Essa disparidade pode ser explicada pela maior eficiência do Itaú Unibanco em gerenciar seu capital e pela sua capacidade de sustentar margens de lucro robustas, mesmo em tempos de adversidade econômica.

A Figura 6 apresenta o Retorno sobre Ativos (ROA), que mede a capacidade de um banco gerar lucro a partir de seus ativos. Esse indicador possibilita avaliar a eficiência operacional dessas instituições financeiras, pois mostra quanto lucro é gerado para cada real investido em ativos.

FIGURA 5 COMPARATIVO DO ROA DO BANCO DO BRASIL E ITAÚ UNIBANCO DE 2019 A 2023.



Fonte: A autora (2024).

Em 2019, o Itaú Unibanco destacou-se com um ROA de 1,7%, superior ao Banco do Brasil, que registrou 1% no mesmo período, evidenciando uma maior eficiência do Itaú na utilização de seus ativos. No entanto, em 2020, 2021 e 2022, o Banco do Brasil superou o Itaú Unibanco em termos de ROA, registrando 1,1%, 1,2% e 1,4%, respectivamente, contra 0,9%, 1,0% e 1,3% do Itaú Unibanco.

Em 2023, o Itaú Unibanco voltou a superar o Banco do Brasil, embora com uma pequena diferença: 1,4% contra 1,3%. Essa reversão demonstra a habilidade do Itaú em retomar sua eficiência após períodos de crise, enquanto o Banco do Brasil manteve sua competitividade em um cenário de recuperação econômica.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da remuneração da diretoria estatutária e do conselho de administração do Itaú Unibanco entre os anos de 2019 e 2023, comparando-a com indicadores de rentabilidade desses bancos, revela como as diferentes estruturas de propriedade e governança, aliadas às pressões regulatórias e econômicas, podem impactar as políticas remuneratórias adotadas por essas instituições.

A comparação da remuneração total da diretoria estatutária e do conselho de administração do Banco do Brasil e do Itaú Unibanco no período analisado mostra uma grande disparidade. O Itaú Unibanco oferece remunerações muito mais elevadas do que o Banco do Brasil, refletindo sua maior flexibilidade para adotar políticas de remuneração mais agressivas como instituição privada. Em contraste, o Banco do Brasil enfrenta restrições mais rigorosas devido à sua condição de estatal (Brasil, 2016), resultando em uma remuneração que precisa ser ajustada às políticas públicas e à austeridade fiscal.

O Itaú Unibanco também se destaca em termos da evolução dos indicadores de rentabilidade analisados, especialmente em relação ao retorno sobre o patrimônio líquido. Observou-se que a queda na rentabilidade durante os anos da pandemia de Covid-19 provocou uma redução na remuneração de ambas as instituições, embora a redução tenha sido mais acentuada no Itaú Unibanco, provavelmente devido a uma política de remuneração fortemente ancorada em componentes de remuneração variável.

A estrutura de propriedade e as diretrizes regulatórias, portanto, influenciam a abordagem adotada por essas instituições e sua capacidade de oferecer pacotes de remuneração competitivos. Nesse sentido, o desafio para o Banco do Brasil será encontrar um equilíbrio entre incentivos ao desempenho e responsabilidade pública, enquanto o Itaú Unibanco deverá continuar explorando estratégias de crescimento e inovação para sustentar seu desempenho superior no setor bancário brasileiro.

4 REFERÊNCIAS

ADUDA, J.; MUSYOKA, L. The relationship between executive compensation and firm performance in the Kenyan banking sector. **Journal of Accounting and Taxation**, v.3, n.6, p. 130-139, 2011.

AGGARWAL, R.; GHOSH, A. Director's remuneration and correlation on firm's performance. **International Journal of Law and Management**, v. 57, n.5, p. 373-399, 2015.

AGUIAR, A. B. D.; PIMENTEL, R. C. Remuneração de executivos e desempenho no mercado brasileiro: relações contemporâneas e defasadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 545-556, 2017.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. São Paulo: Atlas, 2012.

AZEVEDO, F. G. P. CEOs financeiramente sofisticados recebem maiores remunerações? Um estudo sobre a influência das características dos CEOs na remuneração executiva no Brasil. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2024.

BEUREN, I. M.; PAMPLONA, E.; LEITE, M. Remuneração dos executivos e desempenho em empresas brasileiras familiares e não familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 6, p. 514-531, 2020.

BEUREN, I. M.; SILVA, M. Z.; MAZZIONI, S. Remuneração dos executivos versus desempenho das empresas. **Revista de Administração FACES**, v. 13, n. 2, p. 8-25, 2014.

CASTILHO, Z. H. R. Relação entre a Remuneração de Executivos e o Desempenho Financeiro dos Bancos Brasileiros de Capital Aberto. 2015. **In***:* XV Congresso USP. São Paulo, 29 a 31 de julho de 2015.

CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. Instrução 480, de 07 de dezembrode2009.Disponível:<HTTP://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/exiato.asp?File=%Cinst%5Cinst480.htm>. Acesso em: 04 jun. 2014.

COSTA, T. R. Análise dos determinantes da remuneração dos executivos em instituições financeiras bancárias de capital aberto. 2013, 74 f. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2013

BRASIL. Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 24 jun. 2024.

FAULKENDER, M.; KADYRZHANOVA, D.; PRABHALA, N.; SENBET, L. Executive Compensation: An Overview of Research on Corporate Practices and Proposed Reforms. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 22, n. 1, p. 107-118, 2010.

FERNANDES, F. C.; MAZZIONI, S. A correlação entre a remuneração dos executivos e o desempenho de empresas brasileiras do setor financeiro. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 26, n. 2, p. 41-64, 2015.

FUNCHAL, J. A.; TERRA, P. R. S. Remuneração de Executivos, desempenho econômico e governança corporativa: um estudo empírico em empresas latino-americanas. 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador –BA, Brasil.

HENDRIKS, M.; BURGER, M.; COMMANDEUR, H. The influence of CEO compensation on employee engagement. **Review of Managerial Science**, v. 17 p. 607-633, 2023.

HENRIQUES, F. C. A remuneração dos administradores dos bancos. 2012. Tese de Mestrado (Mestrado em Direito e Gestão). Universidade Católica Portuguesa, Escola de Lisboa, Faculdade de Direito & Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais. Lisboa, 2012.

ISTO É DINHEIRO. Quem são os CEOs que recebem os maiores salários no Brasil. 2024. Disponível em: https://istoedinheiro.com.br/quem-sao-os-ceos-que-recebem-os-maiores-salarios-no-brasil-veja-ranking/. Acesso em 04 ago. 2024.

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

JOHN, K.; QIAN, Y. Incentive features in CEO compensation in the banking industry. **Economic Policy Review**, v. 9, p. 109-121, 2003.

KRAUTER, E. Contribuição do Sistema de Remuneração dos Executivos para o Desempenho Financeiro: Um Estudo com Empresas Industriais no Brasil. 2009. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administra da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

KRAUTER, E. Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade** (REPeC), v. 7, n. 3, p. 259-273, 2013.

LOPES, R. R.; SILVA, J. O.; SANTOS, T. R. Avaliação de desempenho e remuneração de executivos em instituições financeiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 42, n. 3, p. 69-85, 2023.

MACHADO, D. G.; BEUREN, I. M. Política de remuneração de executivos: um estudo em empresas industriais brasileiras, estadunidenses e inglesas. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 92, p. 4-24, 2015.

MACHADO, T. R. B.; ROGERS, P. Remuneração dos executivos e o desempenho de companhias abertas brasileiras classificadas nos níveis de governança corporativa da BM&FBOVESPA. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 17, n.1, p. 5-13, 2016.

POLITELO, L.; KLANN, R. C. Os impactos de stock options no desempenho econômico e financeiro das empresas. **Revista de Estudos em Organizações e Controladoria** - *REOC*, v. 1, n. 1, p. 06-26, 2021.

SILVA, A. L. C.; CHIEN, A. C. Y. Remuneração executiva, valor e desempenho das empresas brasileiras listadas. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 11, n. 4, p. 481-502, 2013.

STEIL, J. Salários de diretores de bancos chegam a R$ 62 mil por mês. Valor Econômico. 2024. Disponível em: https://valor.globo.com/financas/noticia/2024/01/06/quanto-ganha-diretor-de-banco-no-brasil.ghtml. Acesso em: 26 jun. 2024.

SOUZA, P. V. S., CARDOSO, R. L., & VIEIRA, S. S. V. Determinantes da remuneração dos executivos e sua relação com o desempenho financeiro das companhias. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, p. 4-28, 2017.

VALOR ECONÔMICO. “Os 100 Maiores Bancos”, edição de 2023. 2023. Disponível em: https://infograficos.valor.globo.com/valor1000/rankings/os-100-maiores-bancos/2023. Acesso em: 15 jun. 2024.

VIEITO, J. P. T. Essays in executive compensation. 2008. Tese (Doutorado). Programa de PósGraduação em Administração da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Portugal, 2008.