

COMISSÃO DE COMUNICAÇÃO E MERCADO DE CAPITAIS – IBGC

Política de Remuneração: Um Alerta aos Conselheiros

Junho de 2018

Redatores: Ana Gati, Luiz Athayde, Marisa Cesar, Osvaldo Siciliano e Renato Vetere

INTRODUÇÃO

A política de remuneração total dos executivos em funções estratégicas é usualmente composta por uma parcela fixa (competitiva e parametrizada pelo mercado em que a empresa está inserida) e uma parcela variável (bônus, participação nos lucros, benefícios, etc.). O objetivo da remuneração variável é contribuir para a motivação e o compromisso com o desempenho estratégico da empresa, além de atrair e reter os talentos alinhados com estes objetivos. As metas qualitativas e quantitativas definidas para a remuneração variável dos executivos devem sempre ser validadas pelo conselho de administração.

“A remuneração deve ser justa e compatível com as funções e os riscos inerentes a cada cargo”.

Considera-se boa prática de governança corporativa a adoção de uma política de remuneração transparente, clara e efetiva, especialmente sobre eventual estipulação de remuneração variável para a diretoria executiva e outros executivos selecionados, que deve ser elaborada de modo a favorecer o alinhamento entre interesses e motivações desses profissionais e o objetivo estratégico da organização, visando sua longevidade a partir da criação de valor a longo prazo. Esta questão é também conhecida pelo mercado sob o nome de “conflito de agência”.

* Este documento reflete a opinião da Comissão de Comunicação e de Mercado de Capitais do IBGC, e não necessariamente a do instituto.

O estabelecimento de uma política que inclua a remuneração variável, mediante a fixação de metas agressivas, muitas vezes impossíveis de serem atingidas e distantes da realidade mercadológica do setor em que a empresa está inserida, tende a gerar práticas fundamentadas em visão de curto prazo, conflito de interesses e comportamentos inadequados, que comprometem a própria organização, seus sócios, clientes, fornecedores e funcionários.

OBJETIVOS

Esse documento tem o objetivo de alertar os conselhos de administração acerca dos cuidados a serem observados na aprovação ou, eventualmente, conforme for o caso específico da atuação do conselho na organização, na elaboração da política de remuneração da diretoria. Este trabalho também versa sobre a necessidade de serem fixadas metas alinhadas e compatíveis com o objetivo estratégico da organização, de modo a viabilizar a sua longevidade e a criação de valor no curto, médio e longo prazos. Reforça-se, também, que a divulgação de quais tipos de metas e indicadores de desempenho estão sendo levados em consideração na avaliação dos membros do “C-level” é relevante para que os acionistas e conselheiros conheçam os *drivers* que são utilizados pela empresa como estratégia motivacional e de gestão de pessoas.

ALGUNS EQUÍVOCOS COMUNS

Muitos equívocos têm sido observados por parte da diretoria, definindo metas muito agressivas no curto prazo, que induzem comportamentos operacionais antagônicos à pretendida longevidade das empresas.

As metas da presidência e “C-level” devem estar alinhadas com os objetivos identificados pelo conselho de administração, considerando sempre os riscos da operação e o foco na estratégia definida.

Além disso, as metas devem refletir os objetivos das diferentes áreas do negócio, a fim de mobilizar os profissionais envolvidos para uma

* Este documento reflete a opinião da Comissão de Comunicação e de Mercado de Capitais do IBGC, e não necessariamente a do instituto.

complementariedade de esforços na obtenção dos objetivos comuns da empresa (foco).

São exemplos de metas que, se bem calibradas (ou seja, desafiadoras, porém factíveis, que não levem a desvios de conduta por parte da gestão para serem atingidas), podem ser utilizadas de maneira positiva:

- Desenvolvimento de novas tecnologias;
- Aumento de *market share*;
- Aumento da fidelização do cliente (avaliação por pesquisa);
- Aumento do resultado de excelência operacional;
- Aumento de margem de lucratividade sobre projetos;
- Diminuição do endividamento;
- Redução dos índices de rotatividade da equipe.

Metas mal definidas ou estruturadas, entretanto, podem levar os gestores a:

- Buscar redução de inventários em detrimento do nível de serviços ou disponibilidade para fornecimento;
- Pressionar fornecedores de serviços ou insumos que, por consequência, gerem o descumprimento proposital de contratos;
- Reduzir custos regulares de manutenção, focando apenas em atividades corretivas e não preditivas e preventivas, causando impactos negativos nas operações e conseqüentemente nos resultados futuros;
- Buscar redução de custo de produção por conta de baixo investimento em capital e conseqüente baixo custo de depreciação, causando obsolescência da infraestrutura;
- Valorizar excessivamente contratações de novos fornecedores em detrimento da construção de parcerias de longo prazo;
- Incentivar inovações a qualquer custo, não avaliando os reflexos, que nem sempre podem ser benéficos às finanças da organização – ex.: custo de obsolescência;

- Reconhecer o faturamento de um produto sem entregá-lo, o que é contra as normas contábeis;

- Compra antecipada de equipamentos e insumos, que ainda não serão utilizados na etapa de um projeto que é de longo prazo, uma vez que o faturamento é por comprovação do custo despendido, elevando estoque e gerando um fluxo de caixa negativo;

- Metas agressivas de melhoria de eficiência nos processos nas áreas e baixo investimento na renovação da infraestrutura de TI, causando retrabalhos e conflitos entre áreas.

Metas mal calibradas, portanto, podem prejudicar o crescimento sustentável das organizações, o que pode ser ainda mais agravado se houver desalinhamento entre as áreas da organização.

RECOMENDAÇÕES

Os conselheiros de administração devem assegurar que o estabelecimento das metas e indicadores de desempenho tenham como principal objetivo o fortalecimento da empresa e que o reflexo na remuneração da equipe não induza a desvios dos objetivos estabelecidos.

Não menos importante, a política de remuneração adotada deve ser disponibilizada de forma transparente aos profissionais envolvidos, após validada pelo conselho de administração, de maneira que todos sejam adequadamente informados para que tomem suas decisões de relacionamento comercial ou de investimentos na empresa de forma consciente.

A política de remuneração deve contemplar de forma clara e objetiva o funcionamento e os critérios da remuneração variável, de médio e longo prazos, englobando as prerrogativas no caso de *clawback* (devolução ou não recebimento de bônus e *stock options*, se estiverem atrelados à política de remuneração variável). Considera-se, ainda, boa prática a existência de carência de pagamento no médio prazo da remuneração variável (ex.: *stock options vesting period*).

* Este documento reflete a opinião da Comissão de Comunicação e de Mercado de Capitais do IBGC, e não necessariamente a do instituto.

Na prática, em caso de solicitação de desligamento por parte de beneficiário de remuneração variável, esta política deverá claramente estabelecer os ajustes pelo descumprimento do atendimento do prazo para o recebimento do benefício.

É importante que a política de remuneração sempre observe os limites de valores fixados pela assembleia geral, além de esclarecer quais os níveis hierárquicos contemplados.

Embora a política de remuneração não seja divulgada publicamente com detalhes das métricas, parâmetros e indicadores envolvidos (ex.: EBITDA, métricas socioambientais, desempenho individual etc.), é importante que o conselho de administração tenha ciência completa e possa ter condições de questionar e verificar a adequação de metas entre áreas e níveis da organização.

Outro alerta relevante para o conselho de administração é para que seja questionado como é realizado o processo de avaliação de desempenho na empresa, explorando critérios (ex.: 360°, equipes, etc.) e frequência de revisões, a fim de ajudar na construção da transparência e meritocracia.

Recomenda-se, também, a verificação da adoção de instrumentos que avaliem a gestão do desempenho e contribuam na identificação de lacunas de competências gerenciais, evitando falhas na concretização da estratégia corporativa.

É importante ressaltar que, no desdobramento de metas por departamento, deve-se observar a interdependência entre as áreas e estimular metas conjuntas e trabalho em equipe.

É aconselhável que um comitê de remuneração e/ou gestão de pessoas seja devidamente constituído, com profissionais especializados e independentes para assessorá-lo nessa atividade. Esse comitê deve avaliar e propor um pacote de remuneração para o presidente, diretores e executivos, que deve ser aprovado pelo conselho.

Além disso, é importante que o conselho, com o eventual apoio de algum comitê, dedique-se ao estabelecimento de políticas de investimentos no desenvolvimento das pessoas da organização, que permita melhoria contínua na gestão no médio e longo prazos.

* Este documento reflete a opinião da Comissão de Comunicação e de Mercado de Capitais do IBGC, e não necessariamente a do instituto.

CONCLUSÕES

Uma política de remuneração bem definida e calibrada, aprovada pelo conselho de administração, deve promover o alinhamento da diretoria estatutária, executivos em funções estratégicas e demais gestores, com o objetivo de induzir o crescimento sustentável da empresa. Devem ser contempladas metas de curto e longo prazos relacionadas de forma clara e objetiva à geração de valor econômico para a organização¹.

Caso, por qualquer motivo operacional e/ou estratégico, as metas necessitem ser agressivas (para uma área específica, um tempo determinado, um mercado etc.), será necessário que o sistema de governança esteja atento, suporte e acompanhe o desenvolvimento dos trabalhos, a fim de evitar desvios, impactos e contaminações que possam impactar outras áreas.

As metas devem ser proporcionais às atribuições, responsabilidades e demanda de tempo, considerando-se sempre a longevidade da organização. Dessa forma, o plano de metas deve ser vinculado a objetivos estratégicos de médio e longo prazos, focados na geração de valor econômico para a sociedade ao longo do tempo.

Vale ressaltar a importância de os conselhos de administração estarem atualizados sobre as práticas de remuneração do mercado e desenhar ou validar sistemas de avaliação compatíveis que tenham um custo aceitável e devidamente orçado, de forma transparente.

¹ Ver IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, São Paulo, IBGC, 2015, item 3.7.

* Este documento reflete a opinião da Comissão de Comunicação e de Mercado de Capitais do IBGC, e não necessariamente a do instituto.