

IV. Caminhos para repensar a remuneração executiva no Brasil



A remuneração dos executivos tem papel crucial no processo de geração de valor para as empresas e, portanto, na preservação e ampliação do patrimônio dos acionistas. A análise dos resultados de nossa pesquisa sobre a remuneração paga aos executivos indica a necessidade de ajustes.

Em que pesem os efeitos do mercado de trabalho, que naturalmente influenciam o valor da remuneração, é fundamental tomar medidas internas para melhorar o alinhamento da remuneração com a geração de valor. Trata-se de um requisito importante para o fortalecimento das empresas de capital aberto no Brasil.

Normalmente, a *performance* de um modelo de remuneração pode ser afetada tanto por problemas no *design* do modelo, como por problemas de implementação e gerenciamento.

O presente estudo, por suas limitações de escopo, não permite identificar as causas específicas dos resultados obtidos, mas permite ao menos sugerir às empresas brasileiras caminhos para refletir sobre como aperfeiçoar os modelos vigentes. Alguns desses caminhos são discutidos a seguir.



Rever os modelos de gestão do desempenho empresarial, adotando princípios sólidos de Value Based Management.

- O desdobramento da estratégia contempla objetivos e metas conectados com as principais alavancas de geração de valor?
- Os indicadores econômicos e financeiros permitem avaliar de forma adequada o retorno dos ativos e a preservação do patrimônio do acionista?
- Os indicadores estão alinhados com a estratégia e os objetivos de crescimento sustentável da empresa a longo prazo?



Repensar a lógica do modelo de remuneração, equilibrando o alinhamento com o mercado, as estratégias específicas de atração e retenção de talentos da empresa e a geração de valor para a organização.

- O modelo de remuneração confere peso adequado a componentes fixos e variáveis, considerando o apetite ao risco e a filosofia de gestão da empresa?
- Há equilíbrio entre componentes de curto, médio e longo prazos?
- Princípios meritocráticos orientam a avaliação de desempenho e, consequentemente, o pagamento de recompensas?
- Nas decisões sobre remuneração, a empresa equilibra dados de mercado com as suas condições internas específicas e a sua estratégia de atração, retenção e desenvolvimento de executivos?
- A remuneração faz parte de uma proposta de valor mais abrangente para o executivo?



Reexaminar os mecanismos de governança, a fim de alinhá-los com as melhores práticas.

- O modelo atual apresenta mecanismos de gestão da remuneração que asseguram ao acionista o cumprimento dos princípios da boa governança?
- Como aprimorar a transparência na divulgação do modelo ao mercado?