

# GV

GESTÃO E CULTURA PARA O JOVEM ADMINISTRADOR

# EXECUTIVO

www.fgv.br/gvexecutivo

+ ENTREVISTA

FRED TRAJANO FALA SOBRE  
TENDÊNCIAS DO *E-COMMERCE*  
E SEUS PLANOS COMO CEO DO  
MAGAZINE LUIZA



ATRAINDO  
TALENTOS  
COM O  
EMPLOYER  
BRANDING

ECONOMIA  
COLABORATIVA  
E INTELIGÊNCIA  
ARTIFICIAL

# O BRASIL NO MUNDO

POLÍTICA EXTERNA | MIGRAÇÕES E REFUGIADOS | ECONOMIA VERDE  
E SUSTENTÁVEL | TRATADOS DE LIVRE COMÉRCIO | EMPRESAS GLOBAIS

FGV EAESP

VOLUME 15, NÚMERO 1  
JANEIRO/JUNHO 2016





# IMPACTO DA REMUNERAÇÃO EXECUTIVA NA GERAÇÃO DE VALOR

| POR OSCAR MALVESSI E JOÃO LINS

**É** comum ver o mercado fazer relações entre a remuneração executiva e o desempenho das organizações. Mas será que essa remuneração, de fato, gera valor para as empresas? Com o objetivo de responder a essa pergunta, realizamos um estudo em parceria com o Instituto de Finanças da FGV/EAESP e com a PricewaterhouseCoopers (PwC), considerando uma amostra de 62 corporações não financeiras, pertencentes a 11 diferentes setores da economia e classificadas no Novo Mercado da BM&FBovespa, no período entre 2010 e 2014.

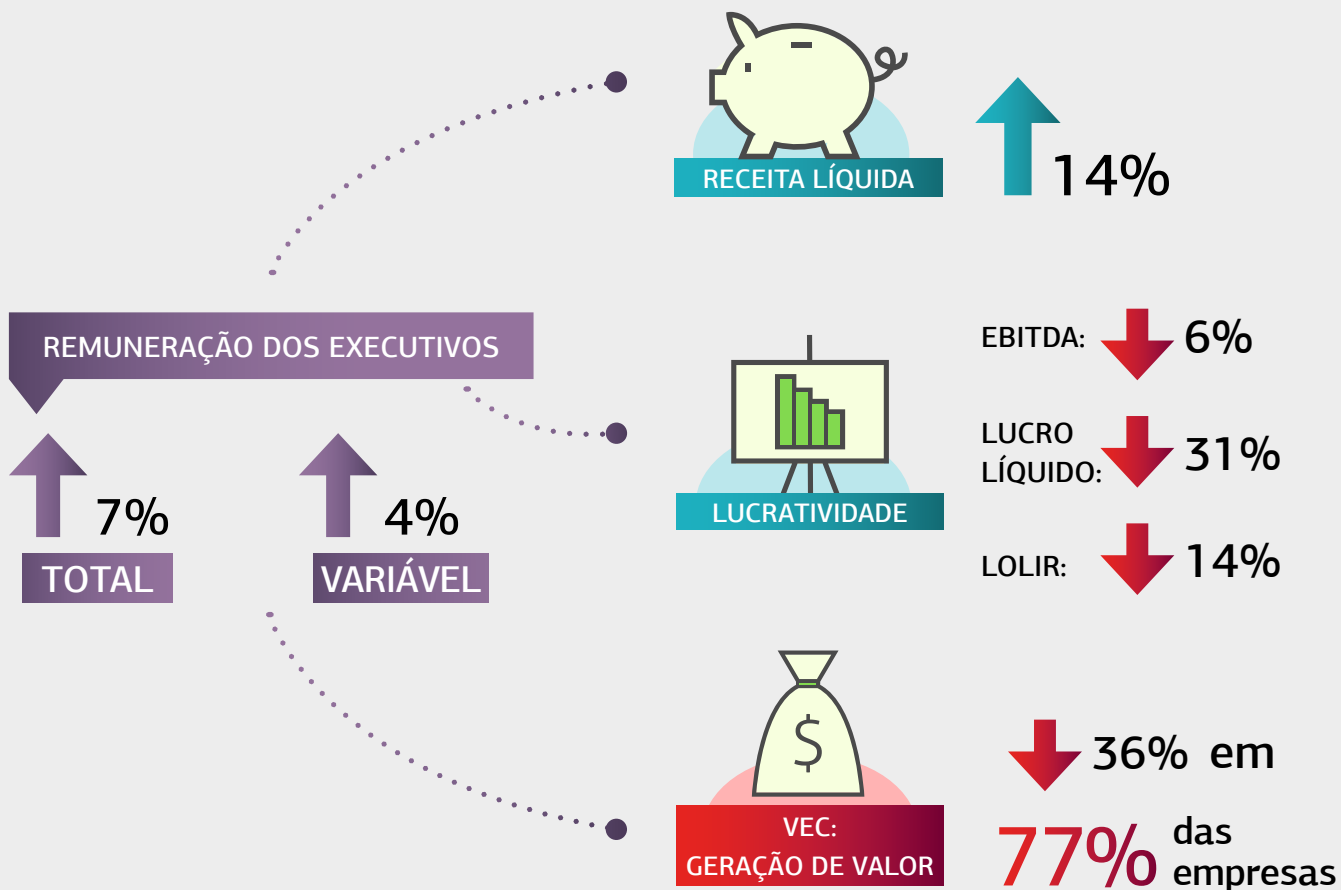
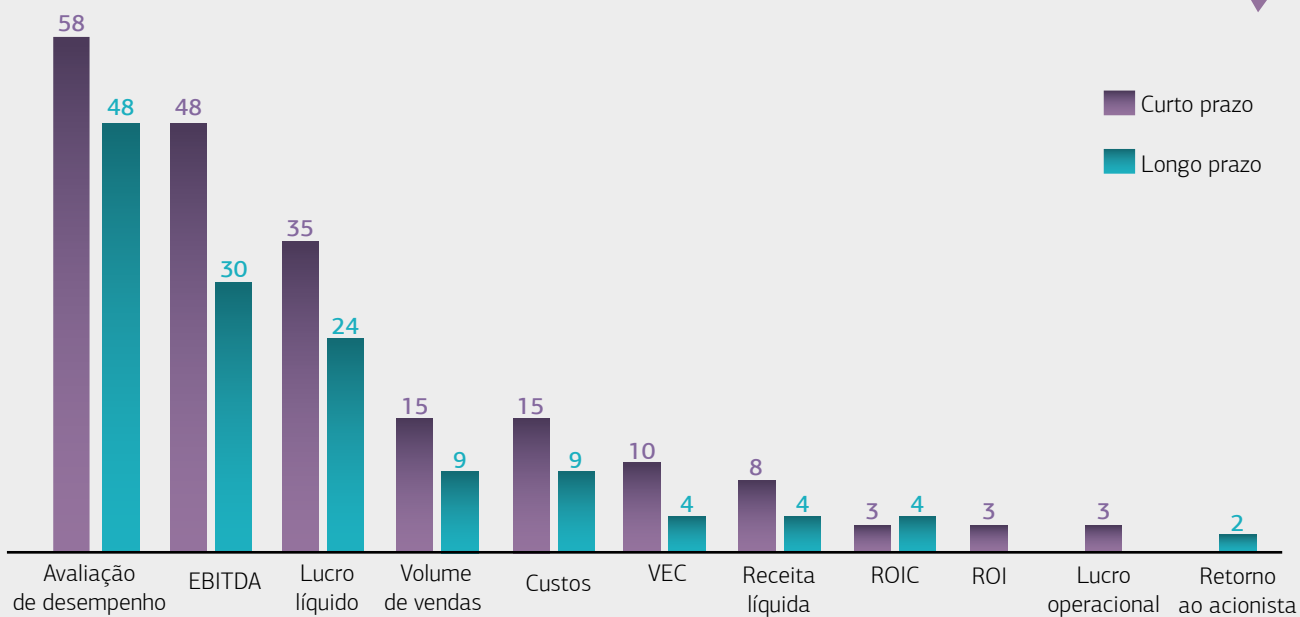
Entre os principais resultados surpreendentes sintetizados a seguir, o estudo identificou que cerca de metade das empresas pesquisadas considera componentes qualitativos (avaliação de desempenho) na definição da remuneração variável dos executivos, deixando de levar em conta conceitos como geração de valor na determinação dessa remuneração.

## REMUNERAÇÃO, CRESCIMENTO E LUCRATIVIDADE DAS EMPRESAS

Para entender a correlação entre os modelos de remuneração utilizados e o desempenho das empresas, o primeiro

AMOSTRA: 62 EMPRESAS

INDICADORES UTILIZADOS PARA DEFINIR A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NAS EMPRESAS



## CAMINHOS PARA UM MODELO DE REMUNERAÇÃO EFICAZ



### GERENCIAR O DESEMPENHO DA EMPRESA, ADOTANDO PRINCÍPIOS SÓLIDOS DE CRIAÇÃO DE VALOR

- As estratégias da organização contemplam objetivos relacionados à geração de valor?
- Os indicadores e modelos permitem avaliar de forma adequada o retorno econômico dos ativos, a preservação do patrimônio do acionista e o crescimento sustentável?

### REPENSAR A LÓGICA DO MODELO DE REMUNERAÇÃO

- Princípios de meritocracia orientam a avaliação de desempenho e a conquista de recompensas?
- O modelo de remuneração confere peso adequado aos componentes fixos e variáveis, ao retorno econômico e à filosofia de gestão?
- A remuneração faz parte de uma proposta de valor que integra componentes mais amplos de atração e retenção?

### REAVALIAR OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA RELACIONADOS À REMUNERAÇÃO

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

resultado considerado foi a receita líquida: juntas, as corporações apresentaram um crescimento de 14%; enquanto a remuneração total dos executivos aumentou 7% e a variável 4% no mesmo período.

Já a lucratividade das empresas apresentou decréscimo, observando-se diminuição de 6% no lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA), além de queda de 31% no lucro líquido e de 14% no lucro operacional líquido do imposto de renda (LOLIR).

Dessa forma, verifica-se que a remuneração dos executivos não acompanhou a queda dos resultados das organizações, apresentando crescimento tanto na parte fixa como na variável. Percebe-se, assim, que os princípios de meritocracia e os resultados econômicos não são considerados para a determinação da remuneração.

### REMUNERAÇÃO EXECUTIVA E GERAÇÃO DE VALOR

De modo geral, espera-se que a remuneração dos executivos esteja vinculada aos interesses dos acionistas e contribua para a geração de valor, competitividade e perenidade das empresas. Uma das principais medidas para avaliar a geração de valor é o valor econômico criado (VEC), que mensura a capacidade da corporação gerar lucro suficiente para cobrir os custos do capital investido, incorpora o

custo de oportunidade do acionista e o custo médio ponderado de capital (CMPC – WACC, em inglês), e responde se a empresa realmente cria valor.

No entanto, a pesquisa mostrou que remuneração e geração de valor seguem direções opostas nas organizações analisadas. Enquanto a remuneração total dos executivos cresceu 7% e a variável 4%, a maior parte das empresas (48) apresentou a expressiva queda conjunta de 36% no VEC, o que demonstra um claro desalinhamento entre os dois aspectos.

### REPENSANDO A REMUNERAÇÃO EXECUTIVA NO BRASIL

Os resultados da pesquisa denotam uma dissonância entre as práticas de remuneração executiva e a geração de valor das empresas no Brasil, indicando a necessidade de ajustes importantes, como considerar a meritocracia e os resultados econômicos na definição da remuneração dos executivos. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Oscar Luiz Malvessi e João Lins Pereira Filho. *Remuneração executiva e o impacto na geração de valor*. Revista de Finanças e Contabilidade da UNIMEP – REFICONT, vol. 3, n. 1, p. 37-49, janeiro-junho, 2016. Disponível em: [oscarmalvessi.com.br/downloads/artigos/241/Artigo\\_Remuneracao\\_Executiva\\_e\\_Geracao\\_de\\_Valor\\_OMalvessi\\_JLins\\_Rev\\_Reficont\\_Unimep\\_Ja%202016.pdf](http://oscarmalvessi.com.br/downloads/artigos/241/Artigo_Remuneracao_Executiva_e_Geracao_de_Valor_OMalvessi_JLins_Rev_Reficont_Unimep_Ja%202016.pdf)

OSCAR MALVESSI > Professor da FGV/EAESP > [oscar.malvessi@fgv.br](mailto:oscar.malvessi@fgv.br)  
JOÃO LINS > Professor da FGV/EAESP > [joao.pereira@fgv.br](mailto:joao.pereira@fgv.br)