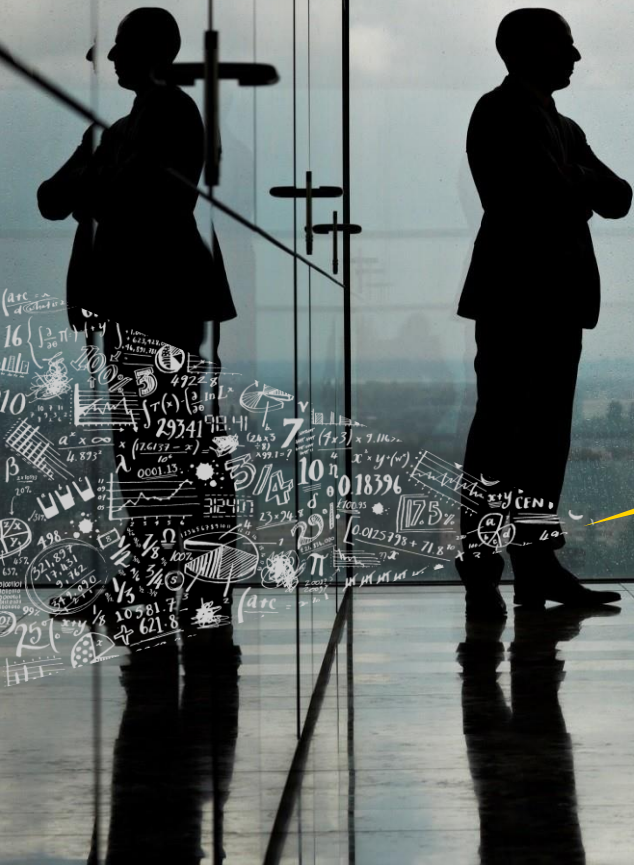


Estratégia de Remuneração vs Cenário de grandes transformações



Clivea Cavazzana
Gerente Senior
People Advisory Services

Conhecendo a EY

A EY é líder global em serviços de Auditoria, Impostos, Transações Corporativas e Consultoria.

Foi criada em 1989 através da fusão de Ernst & Whinney e Arthur Young & Co.

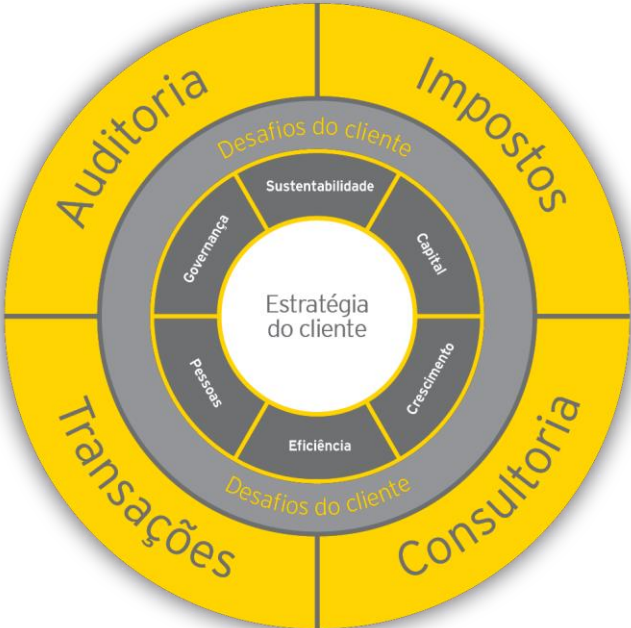
Com sede em Londres e liderada pelo **CEO Mark Weinberger**, tem receita global de US\$27.4 bilhões (FY14).



Nosso diferencial consiste em ajudar nossos colaboradores, clientes e as comunidades com as quais interagimos a atingir todo o seu potencial, em um mundo cada vez mais integrado e competitivo.

Mundo	Pessoas 190.000 Escritórios +700 Países + 150
--------------	---

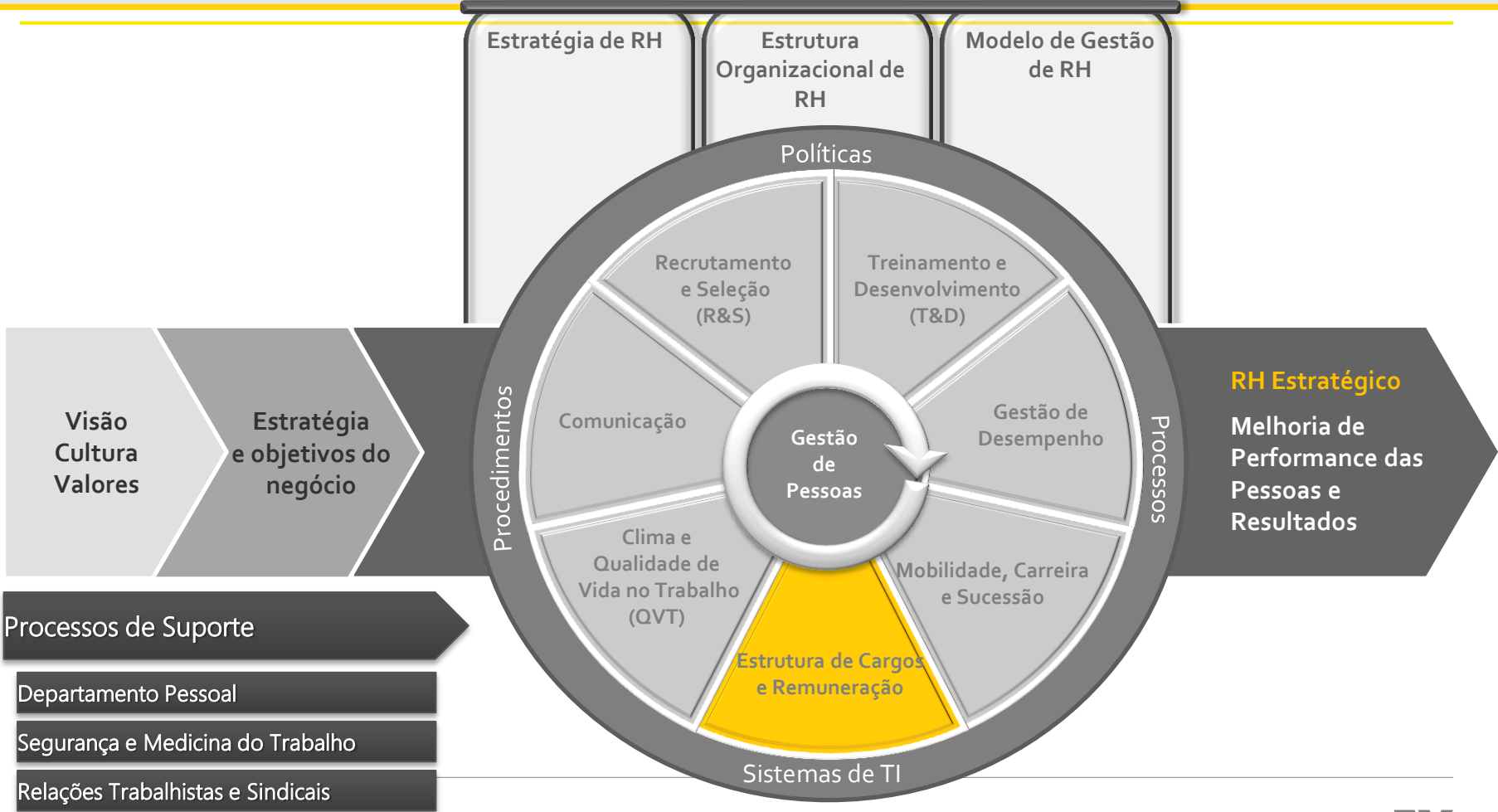
Brasil	Pessoas 5.000 Escritórios 15 Cidades 12
---------------	---



conte com nossos **serviços integrados**



People Advisory Services



Evolução da Área de RH

Gestão de Talentos / Capital Humano – 2000

- Processos mais estratégicos
- Diretor de RH no board das empresas

Gestão de Pessoas – 1990

- Capacidade Adaptativa
- Parceiro para alcance dos resultados do negócio

Administração de Recursos Humanos - 1970/80

- DO – Desenvolvimento Organizacional
- Envolvimento para Contribuição Estratégica

Departamento de Recursos Humanos (RH) - 1960

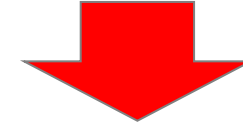
- Atividades voltadas a relações do trabalho/sindicatos
- Contratação de Pessoas

Departamento Pessoal (DP) - 1950

- Administração de Pessoal
- Tarefas operacionais apenas para cumprimento legal

Gestão de Recursos Humanos– 2010

- Conselho de Administração
- RH participa das decisões estratégicas das empresas



Gestão de Recursos Humanos– 2020

- Capitalismo Consciente

Agenda

Estratégia de
Remuneração

Modelos Clássicos

Cases

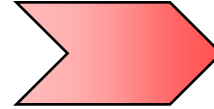


Alinhamento Estratégico de Remuneração



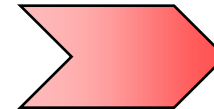
Em busca do alinhamento...

- Criar negócios originais
- Criar e aproveitar oportunidades



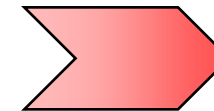
Liderar

- Expandir ou se adaptar para novos mercados
- Crescer os negócios



Expandir

- Manter os negócios existentes c/ rentabilidade



Executar

Excelência Operacional

Diferenciação por Produtos

Relacionamento Com Clientes

Prioridades:

- ❖ Custo/ Preço
- ❖ Qualidade de Operação
- ❖ Produção em larga escala

- ❖ Pesquisa e Desenvolvimento
- ❖ Lançamento de Produtos
- ❖ Atendimento a Clientes

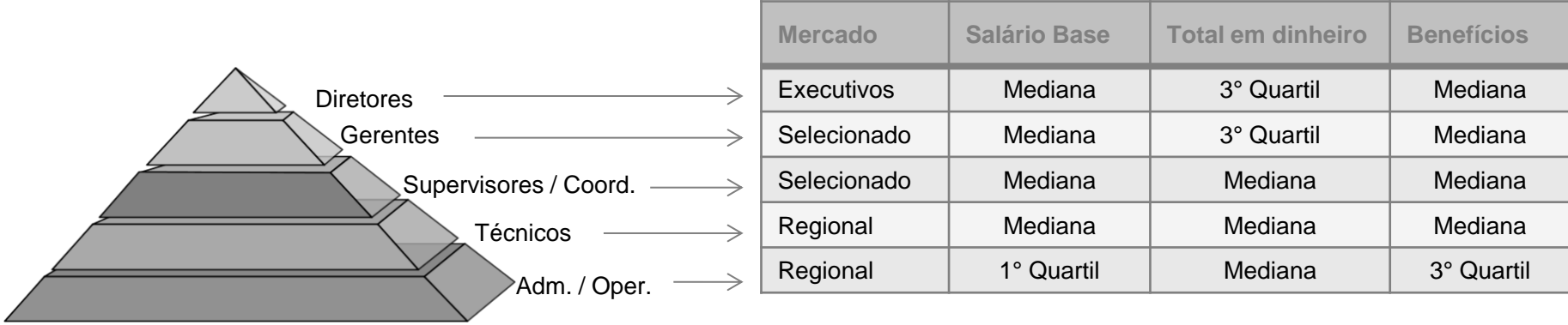
- ❖ Flexibilidade
- ❖ Satisfação do Cliente
- ❖ CRM

As empresas buscam alto desempenho em todos os itens,
é importante identificar onde está o foco estratégico

Modelo Clássico de Remuneração

	Exemplos	Elementos	Definição
Intangível	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de carreira Qualidade de vida Segurança 	Recompensas não financeiras	Recompensa total
	<ul style="list-style-type: none"> Aposentadoria Seguro de vida / saúde Carro Ajudas de custo / verbas 	Benefícios não obrigatórios	Remuneração total
Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> <i>Stock options</i> <i>Restricted / performance share</i> Bônus diferido 	ILP	Remuneração direta
	<ul style="list-style-type: none"> Comissão de vendas Bônus PLR 	ICP	Total em dinheiro
	<ul style="list-style-type: none"> Salário fixo Adicionais fixos 	Salário base	

Alinhamento Estratégico de Remuneração



Exemplos de intangíveis:

- ▶ Clima organizacional acima da média de mercado nos últimos 3 anos;
- ▶ Oportunidades de carreira internacional;
- ▶ Subsídio de 50% em educação;
- ▶ Etc.

Alinhamento Estratégico de Remuneração

Componente de Incentivos

ILP

ILP + ICP

ICP + ILP

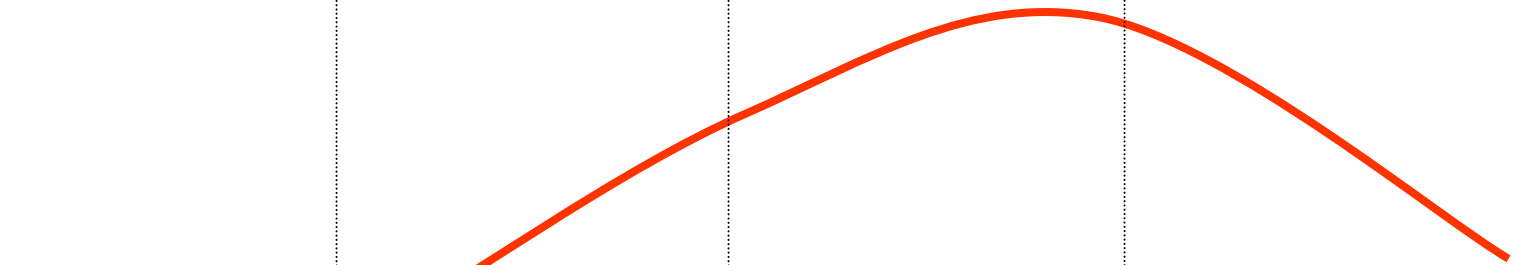
ICP

*Criar negócios originais
Aproveitar oportunidades*

*Expandir
Diversificar
Adaptar*

*Manter
rentabilidade*

*Revitalizar
Turnaround*



Estágios do Ciclo de Vida do Negócio

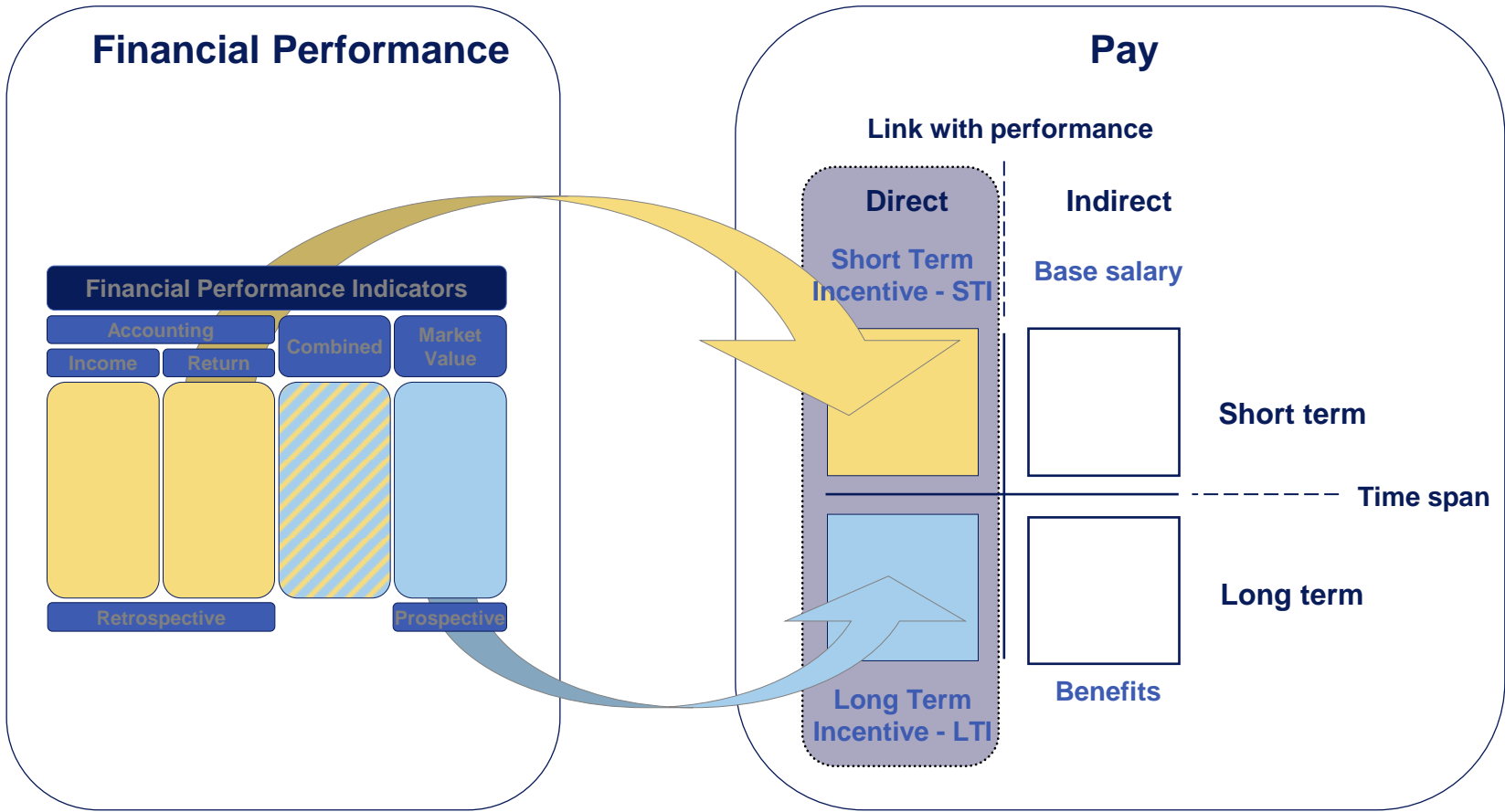
Início
Start-up

Crescimento

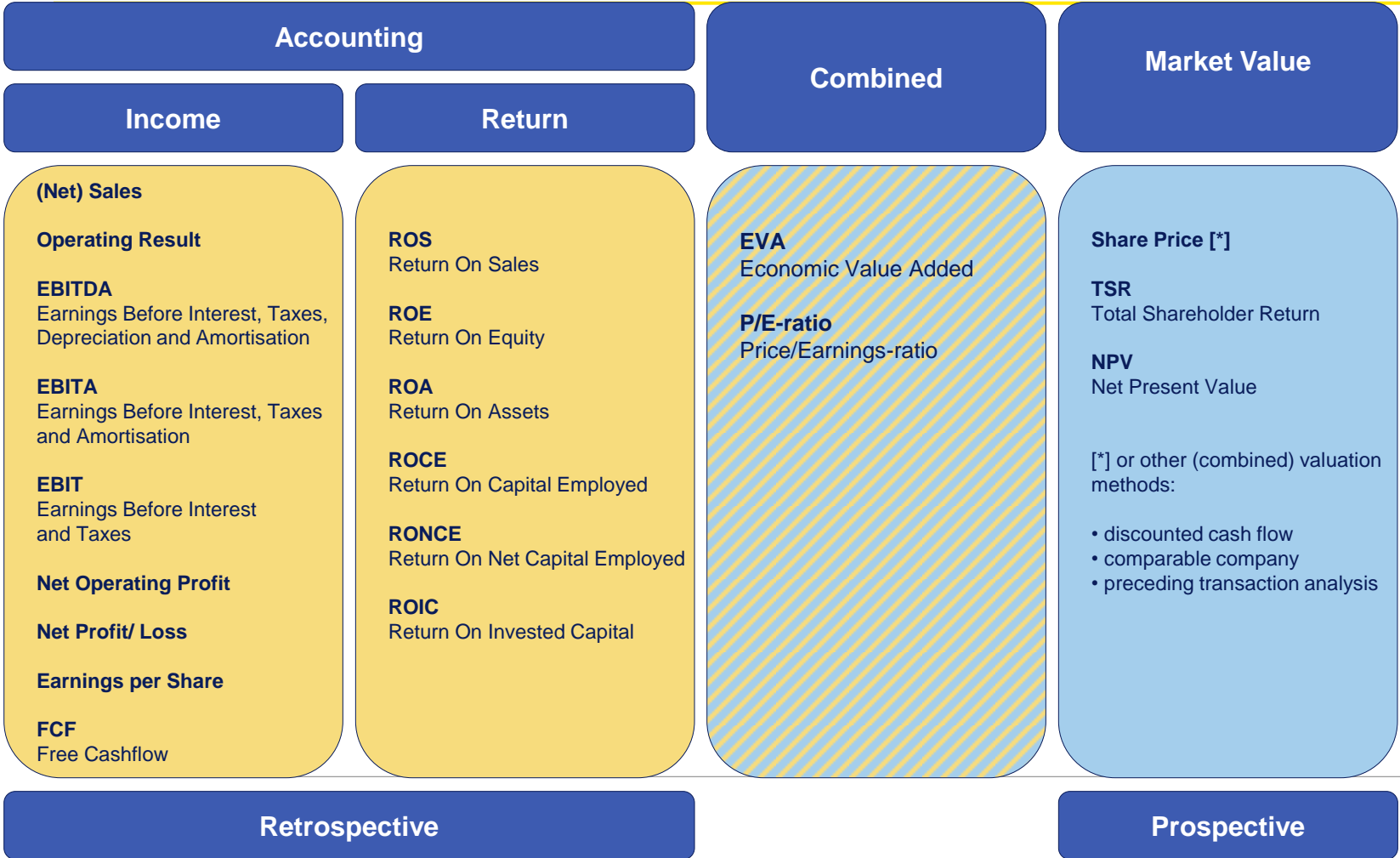
Maturidade

Declínio

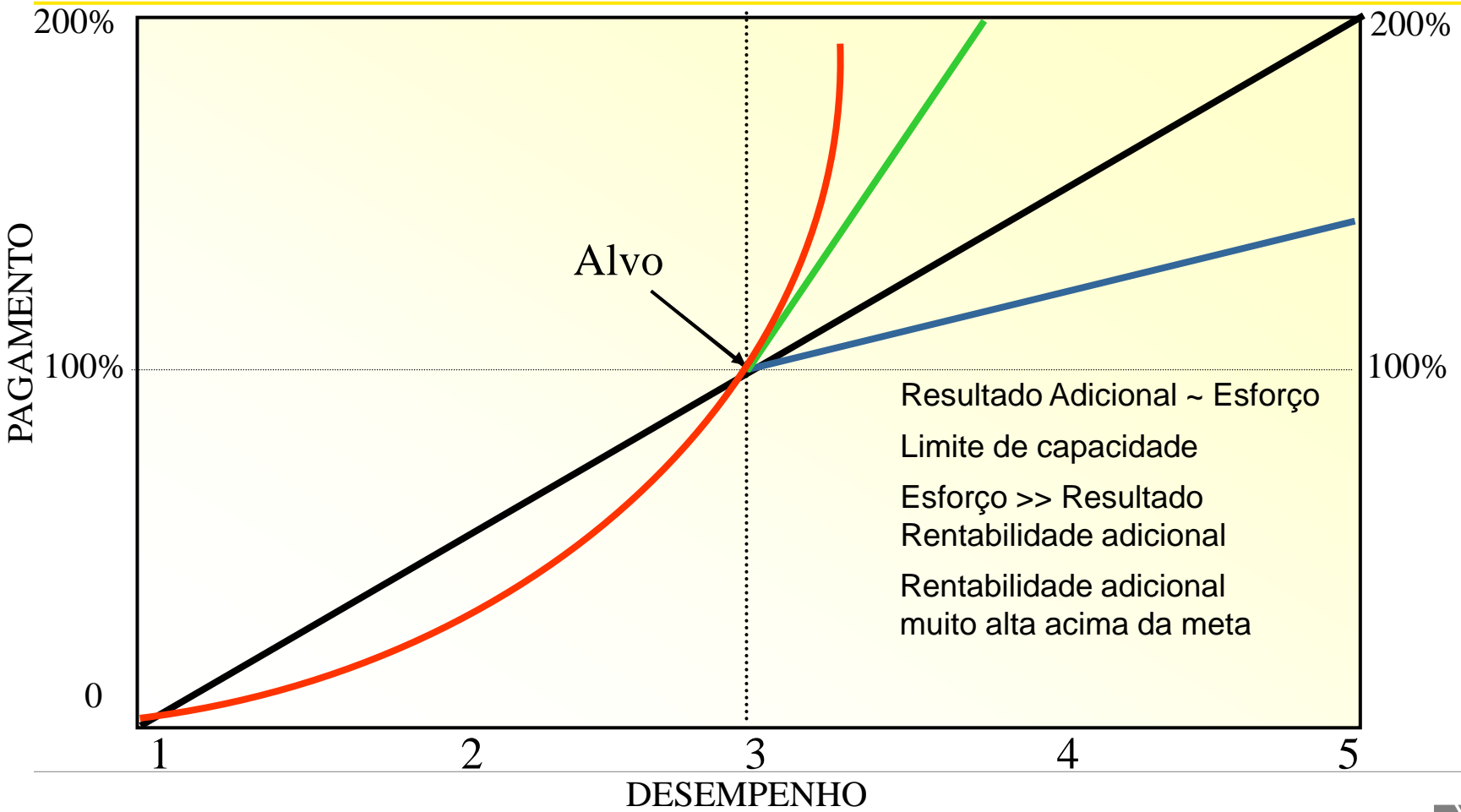
Principais Indicadores de Performance



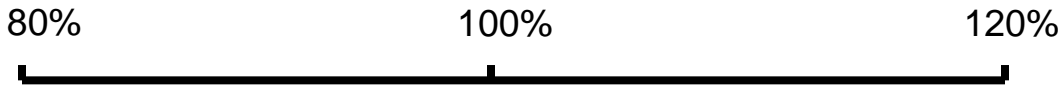
Principais Indicadores de Performance



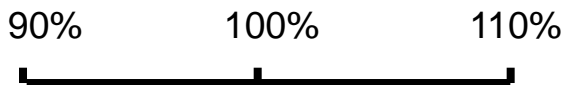
Curva de Desempenho vc Remuneração \$\$



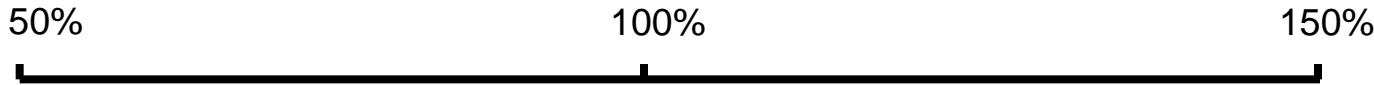
“Elásticos” de Pagamento



Meta com desafio,
porém factível
Mínimo garante
break even



Grande precisão na
definição de metas,



Baixo grau de precisão
na definição de metas
Metas agressivas

Curto Prazo vs Longo Prazo

CURTO PRAZO

Participação nos Resultados

Bônus

Incentivos de Vendas

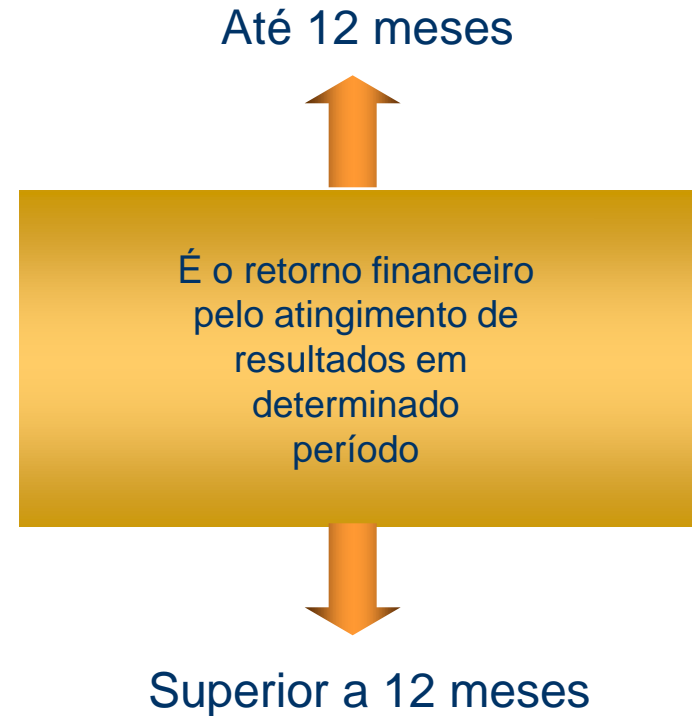
LONGO PRAZO

Stock Options

Phantom Share

Restricted Share

Bônus Diferido



O quê a empresa quer?



FOCO

Market Value

Valor Patrimonial

RETENÇÃO

Baixa

Alta

LIQUIDEZ

1 ano

10 anos

ENRIQUECTO.

Em serviço

Aposentadoria

OWNERSHIP

Acionista

Empregado

ILP Conceitos - Tipos de Plano

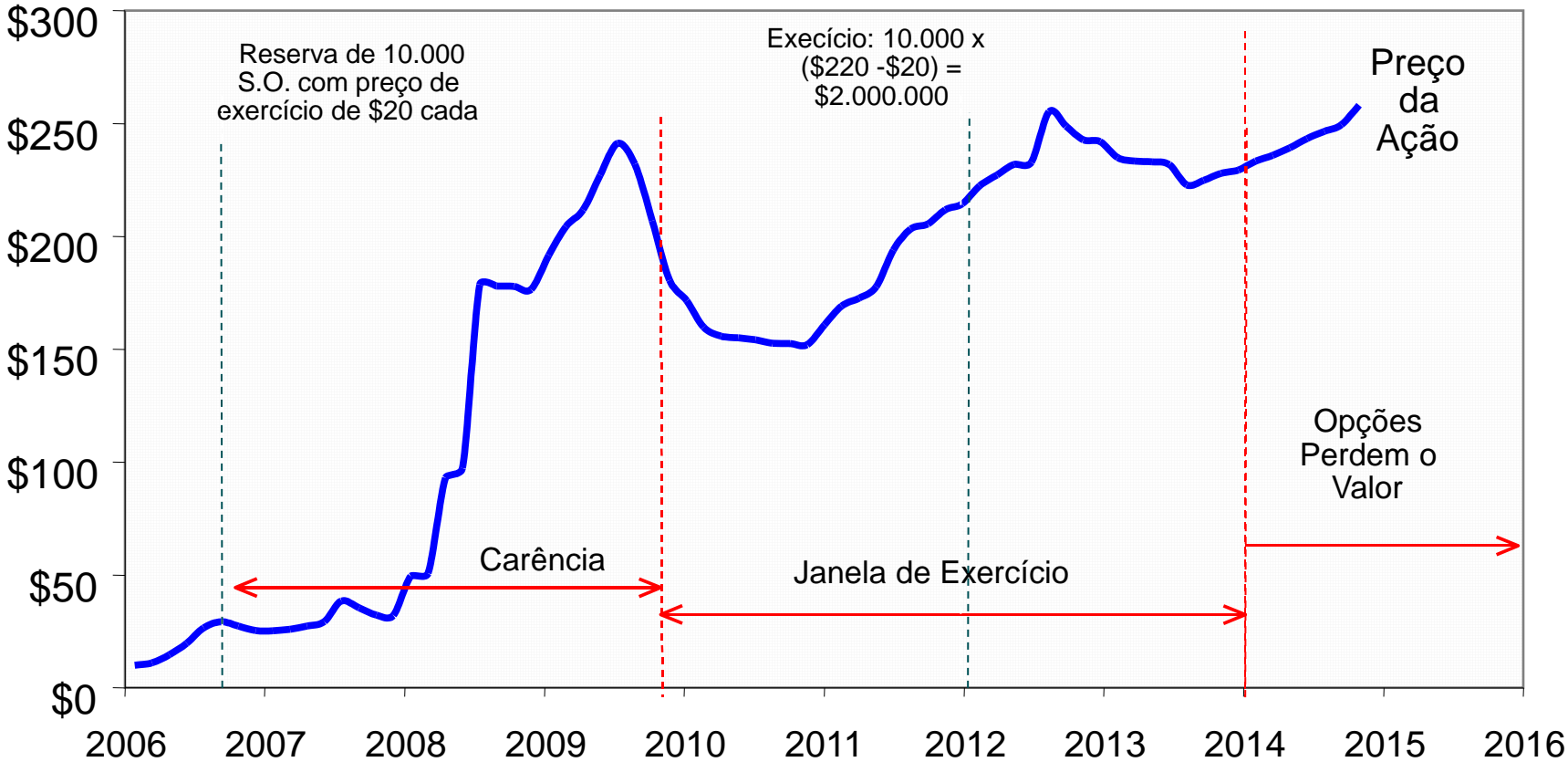
Ações

- ▶ **Restricted Stock**: caracteriza-se pela concessão de ações da empresa, que são transferidas efetivamente para o executivo, mas carregam algumas restrições, tais como, proibição de negociação da ação por um determinado tempo e permanência do executivo na empresa.
- ▶ **Performance Shares**: neste tipo de plano o executivo tem o direito de receber, sem custo, um número pré-determinado de ações de acordo com o atingimento de metas de desempenho. A performance pode ser condição de concessão (pré), ou condição de exercício (pós).
- ▶ **Stock Option**: plano que concede ao executivo o direito de comprar no futuro um número específico de ações da empresa por um preço preestabelecido durante um prazo determinado. As opções podem ter preço fixo, preço com prêmio e/ou desconto.

Dinheiro

- ▶ **Phantom Stock**: são criados para evitar as “desvantagens” dos planos de *Stock Option*: como a utilização de ações, diluição, etc. Este tipo de plano atribui um número de “Ações Fantasmas” ao executivo, que lhe dá o direito a um pagamento igual à apreciação do preço das ações mais eventuais dividendos pagos em um certo período de tempo.
- ▶ **Bônus Diferido**: uma parte do bônus de curto prazo do executivo é diferida por certo período. O valor diferido pode ser compulsório ou escolhido voluntariamente pelo indivíduo e tipicamente inclui um repique por parte da empresa (do valor diferido compulsoriamente). O valor diferido pode ser convertido em ações, ou pode haver um processo de apreciação. Pode haver condições de performance para a apreciação ou para o pagamento final.

Arquitetura de um Plano de ILP



Volks: redução de salário ou demissão

Demissão ou redução de salário. Esta é a proposta da Volkswagen para não demitir três mil funcionários é reduzir em 20% a jornada de trabalho e os salários. Para compensar a redução salarial e evitar que os trabalhadores sintam a queda na renda mensal, a empresa ainda propõe: dividir em várias parcelas o pagamento de benefícios como Participação nos Lucros e Resultados (PLR), o décimo terceiro salário e o reajuste salarial combinado na data-base (INPC acumulado em 12 meses, em torno de 7,7%).

O presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Luiz Marinho, quer um acordo mais amplo: no mínimo de cinco anos, se realmente os modelos Santana e Kombi saírem de linha e o Gol deixar de ser produzido na fábrica da Anchieta. Essa mudança deixaria seis mil dos atuais 16 mil trabalhadores da fábrica sem função. Se acordo for aceito, não será a primeira vez que os metalúrgicos da Volks terão seus salários reduzidos. Em [REDACTED], diante da ameaça de demissão de 7.500 funcionários, houve uma redução de 15% da carga horária, com o respectivo corte no salário.

Com as vendas da montadora em baixa, há uma ociosidade na fábrica da Volks. Em setembro, as vendas de carros de passeio caíram 40%, a maior queda verificada entre as montadoras. É um problema conjuntural que atinge todas as montadoras. As fábricas da Renault, Fiat, GM, Ford, Scania e Mercedes já deram ou estão em férias coletivas. Os funcionários da Volks decidem amanhã se aceitam ou não a proposta da empresa.

<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1688187-volkswagen-estende-plano-que-protege-emprego-a-5800-funcionarios.shtml>

Perguntas e Comentários



Clivea Cavazzana
Gerente Senior
People Advisory Services

Clivea.cavazzana@br.ey.com



Building a better