



# WORKSHOP DE CONSELHEIROS 2021: REMUNERAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR

PREVI

14 de Julho de 2021



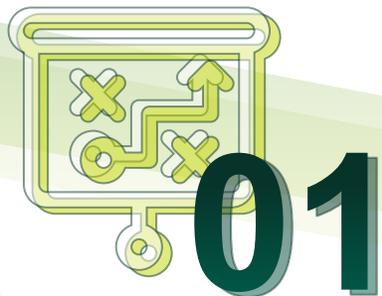
# Korn Ferry: nossas soluções em uma única página...



# AGENDA

- Tendências de Remuneração Executiva
- Remuneração de Membros de Conselho de Administração

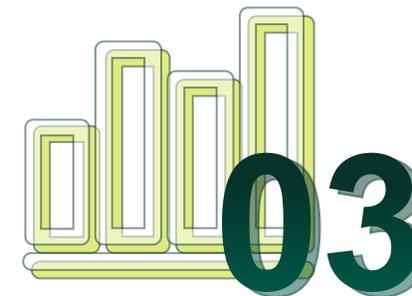
# Cinco principais áreas de foco em Remuneração Total



ESTRATÉGIA DE  
REMUNERAÇÃO TOTAL



ARQUITETURA DE CARGOS  
E CARREIRA



GESTÃO DE  
DESEMPENHO

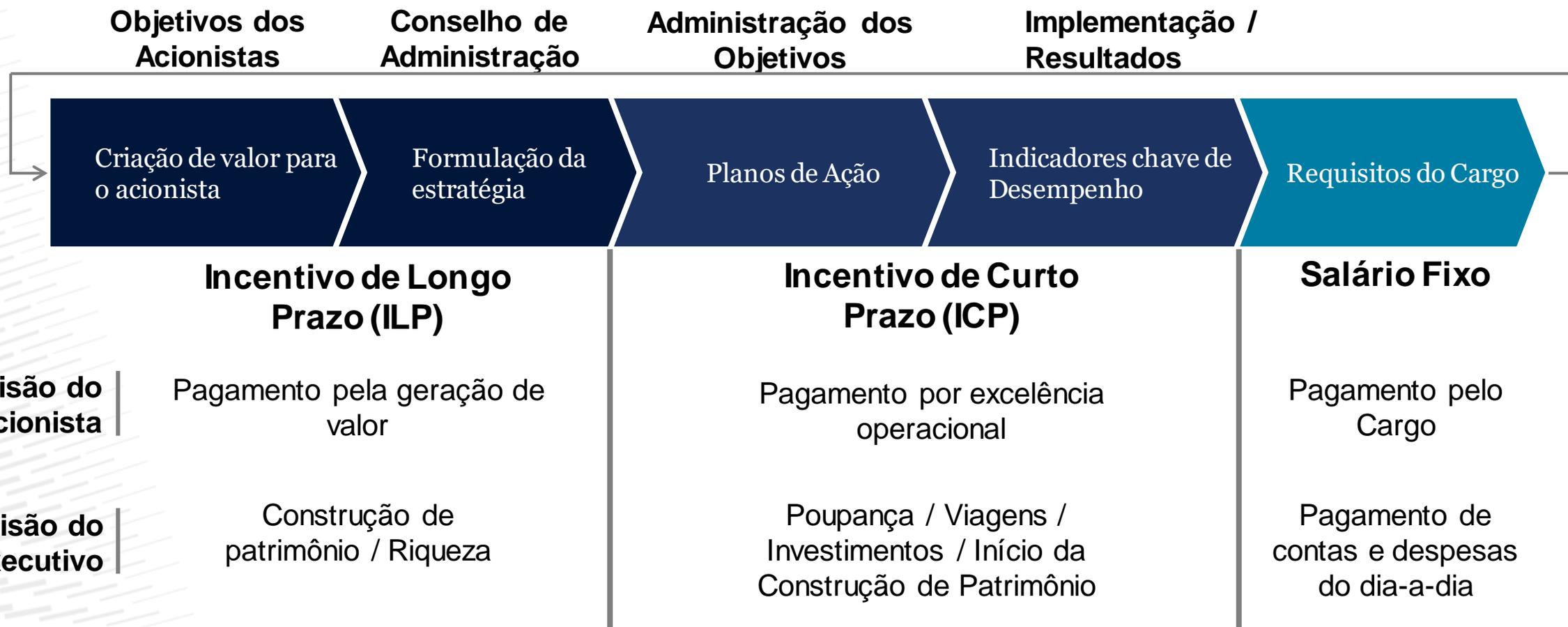


INCENTIVOS DE CURTO E  
LONGO PRAZO

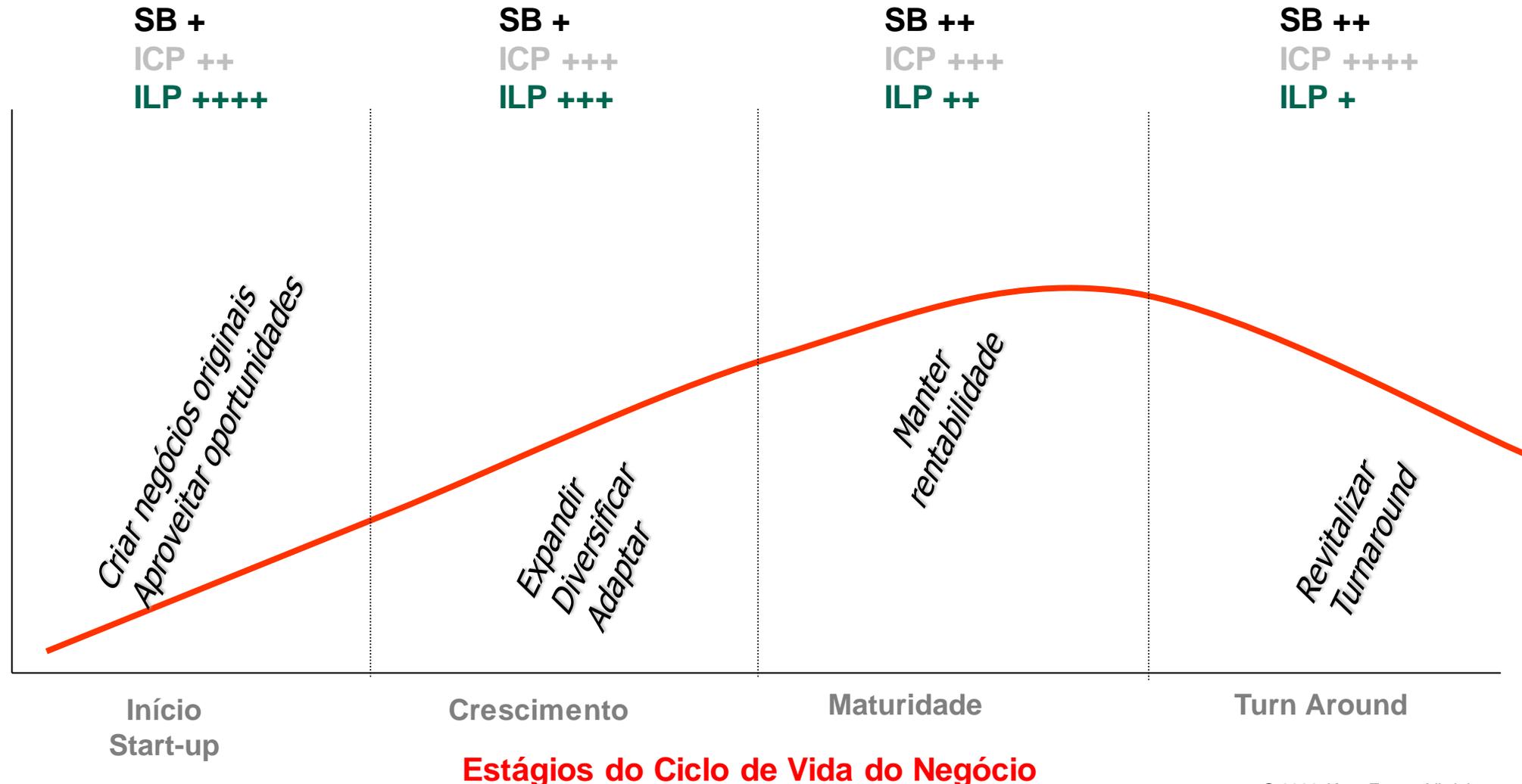


ALINHAMENTO DE  
REMUNERAÇÃO À ESG

# Perspectivas sobre os componentes de Remuneração Total

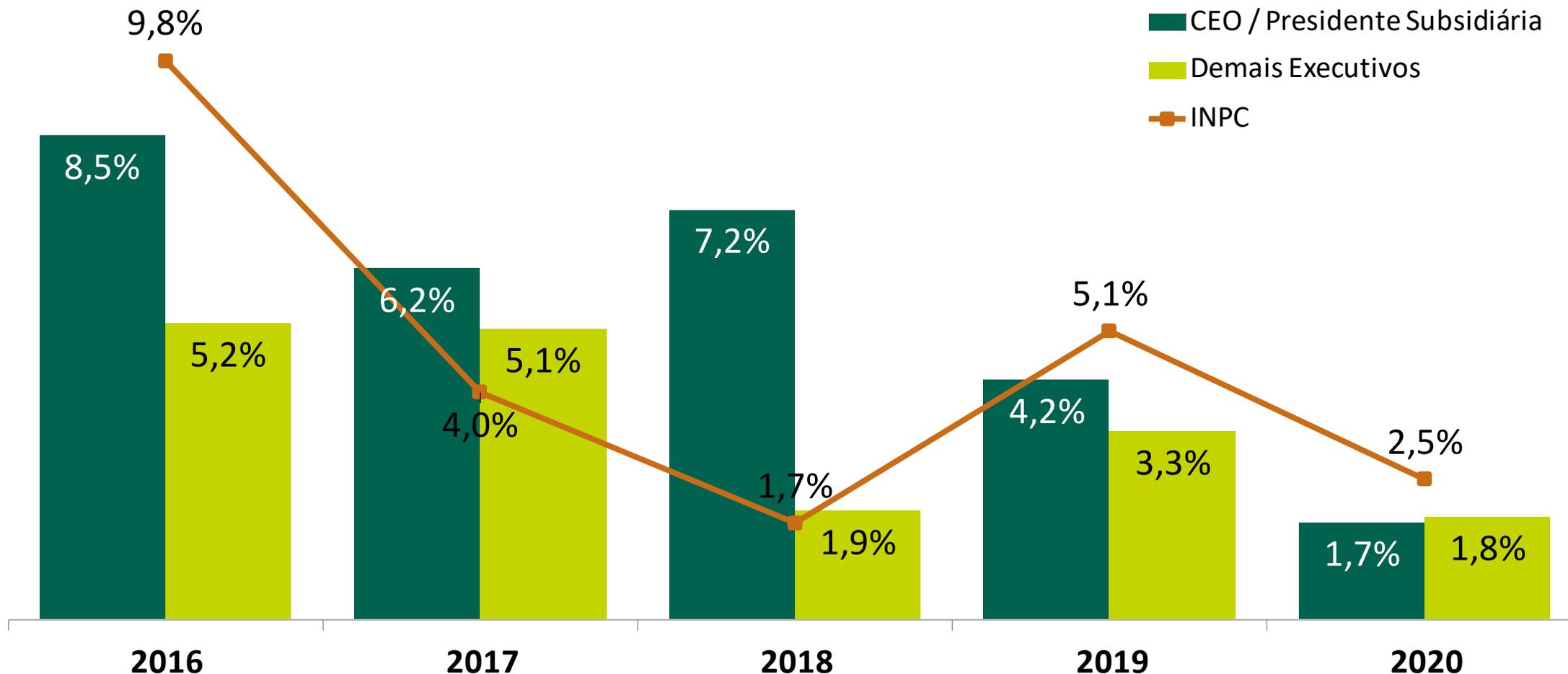


# Diferentes estágios de negócio requerem diferentes estratégias de remuneração



# Crescimento da Massa Salarial – Salário Base

*(considerando as mesmas empresas)*



**Disclaimer:** estes percentuais foram calculados considerando a variação salarial de cada uma das empresas comparadas a elas mesmas no ano anterior.

# Crescimento de Salário Base

*(considerando mesmas empresas e mesmos executivos)*



	2019	2020
CEO / Pres Subsidiária	9,2%	7,5%
C-Level	8,6%	7,6%
Demais Executivos	7,7%	5,4%



*Disclaimer: percentuais calculados considerando a variação salarial dos mesmos executivos que se mantiveram em suas posições dentro de cada uma das empresas comparadas a elas mesmas no ano anterior.*

© 2020 Korn Ferry. All rights reserved

# Incentivos de Curto Prazo

## Variação Anual



CEO/  
Presidentes



Demais  
Executivos



Não há evidência de alteração de targets dos programas de curto prazo, bem como de impactos significativos da Covid-19 nos valores de ICP pagos

— Bônus alvo em número de salários  
— Percentual de atingimento (pago/alvo)

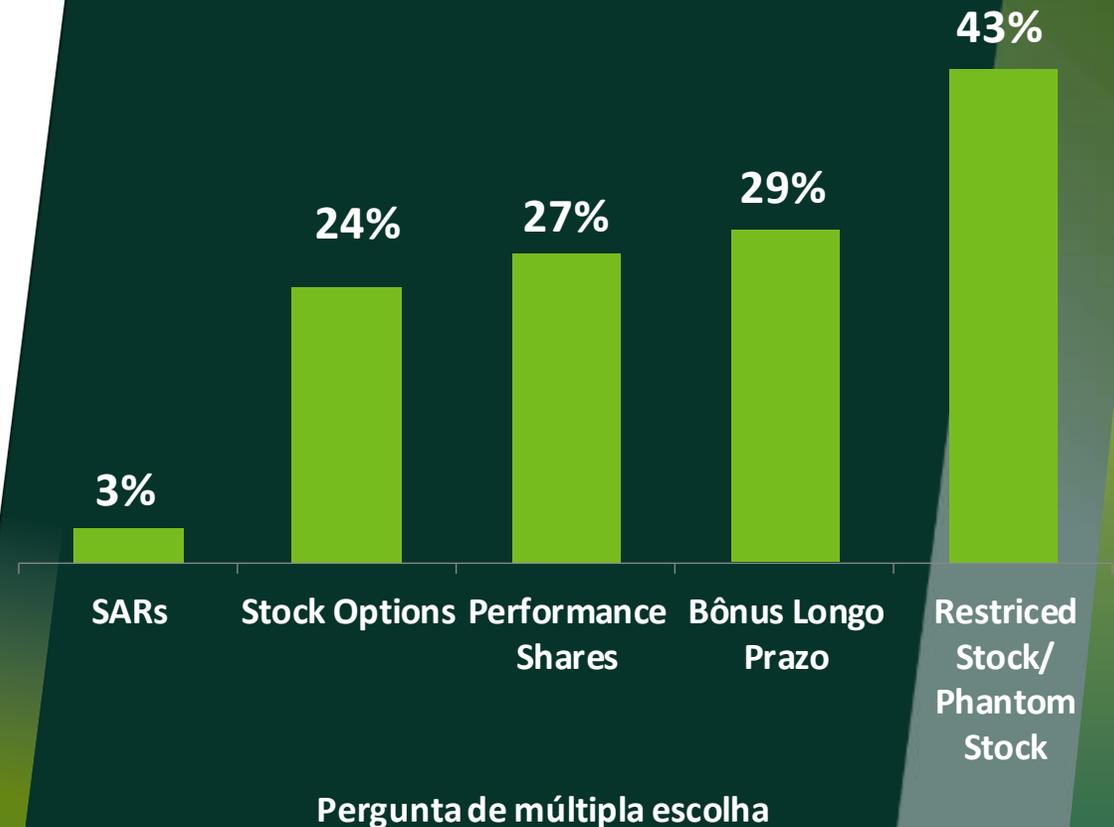


# Incentivos de Longo Prazo

## *Prevalência e características dos planos*

**49%** das empresas possuem planos de ILP. Considerando o mesmo painel, observamos um **aumento de 7,6%** na concessão de ILP em relação à 2019.

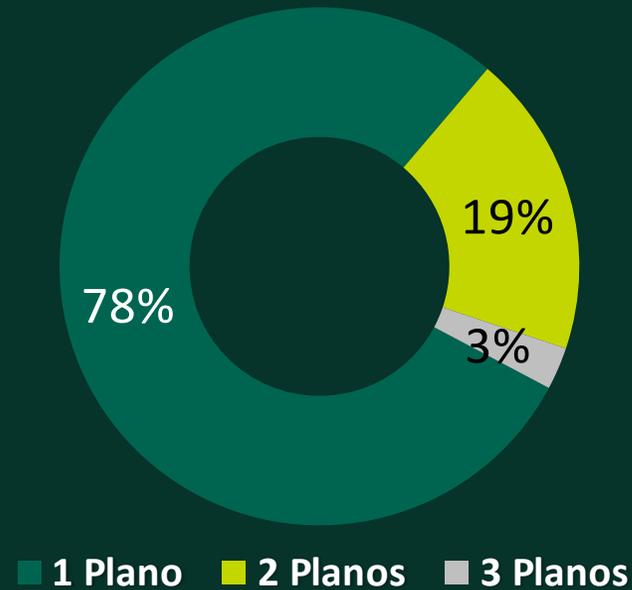
### Tipos de Plano



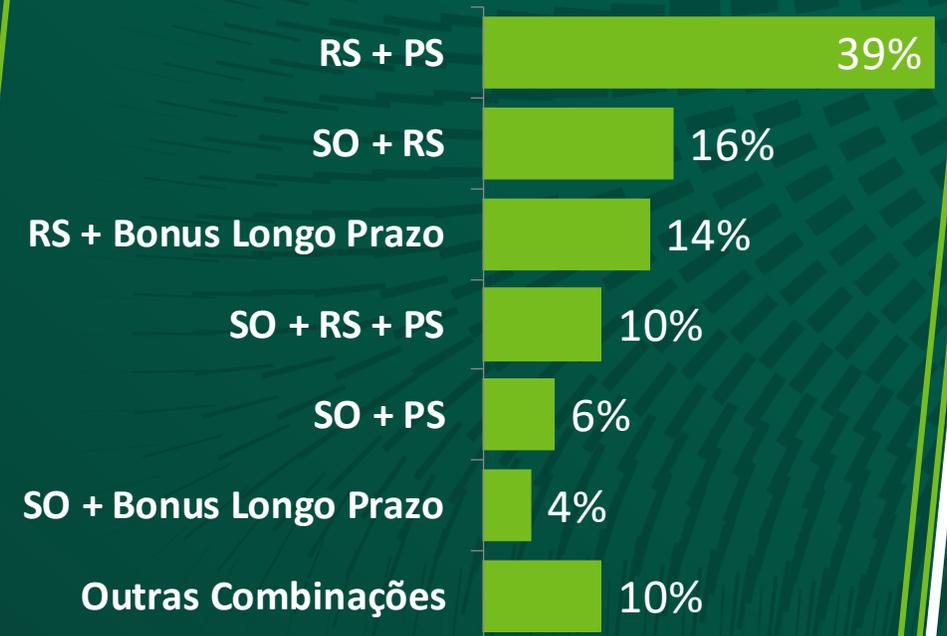
# Incentivos de Longo Prazo

## Prevalência e características dos planos

### Número de Planos



### Combinações de Planos



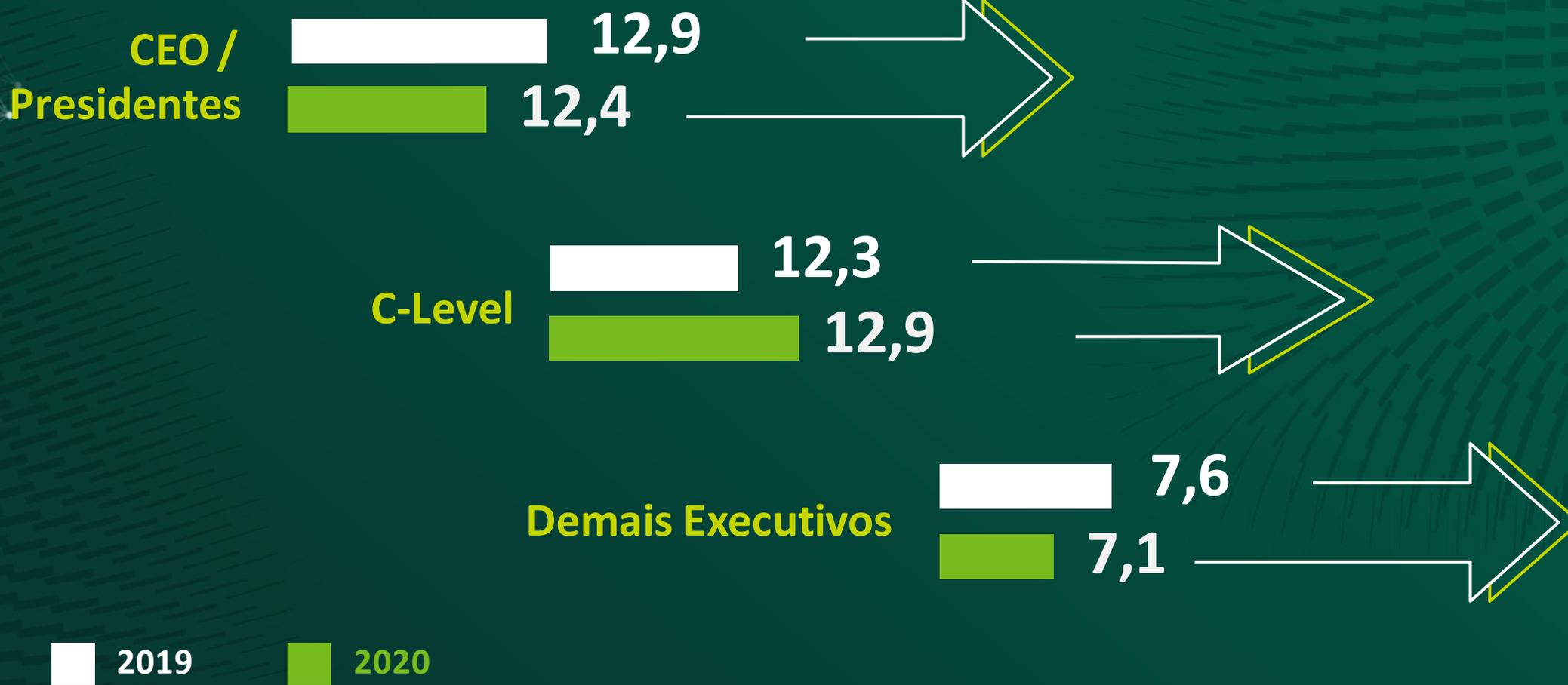
- 88% dos planos de SO outorgados no passado que podem ser exercidos em 2020 estão “above the water”.
- Esta análise levou em consideração somente empresas com ações negociadas na Bolsa de Valores de SP

Percentuais calculados considerando apenas as empresas que tem mais de um plano.



# Incentivos de Longo Prazo

## Múltiplos de Salários Anuais



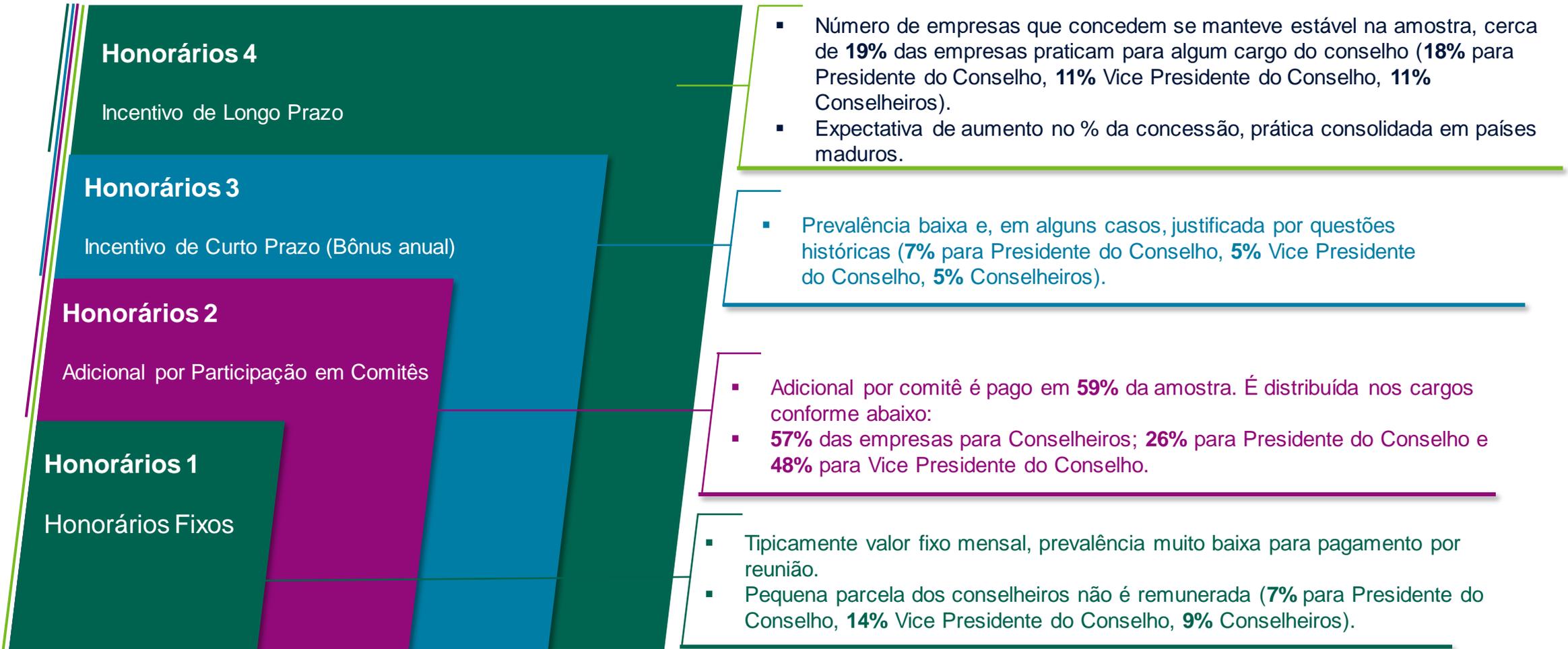
# Alinhamento de Remuneração à ESG

- Seja aspiracional, não incremental; os dados nos dizem que, a longo prazo, você superará o mercado se fizer isso da maneira certa;
- Foque na criação de valor no longo prazo;
- Simples, Mensurável;
- Tenha uma linha de visão para os executivos e, em seguida, faça uma cascata para toda a organização;
- Concentre-se no curto prazo para o que for novo;
- Avalie metas qualitativas ou quantitativas;
- Decida sobre ponderação, modificador ou gatilho;
- Esteja ciente de que gerenciar metas não relacionadas à lucratividade pode ter consequências indesejadas;
- Mas NÃO crie o vínculo apenas “por fazê-lo”...



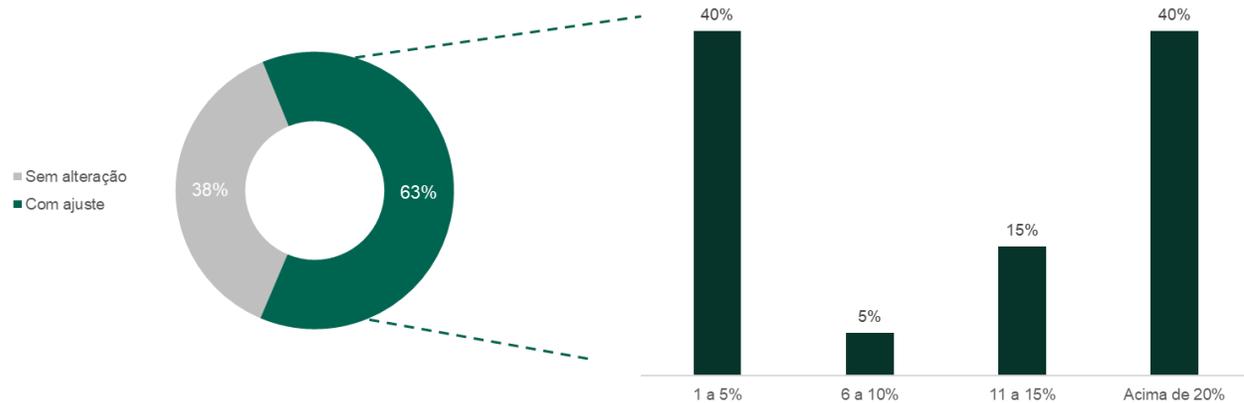
# Remuneração de Membros de Conselho de Administração

# Remuneração de Conselhos – Visão geral



# Tendência a elevação da remuneração

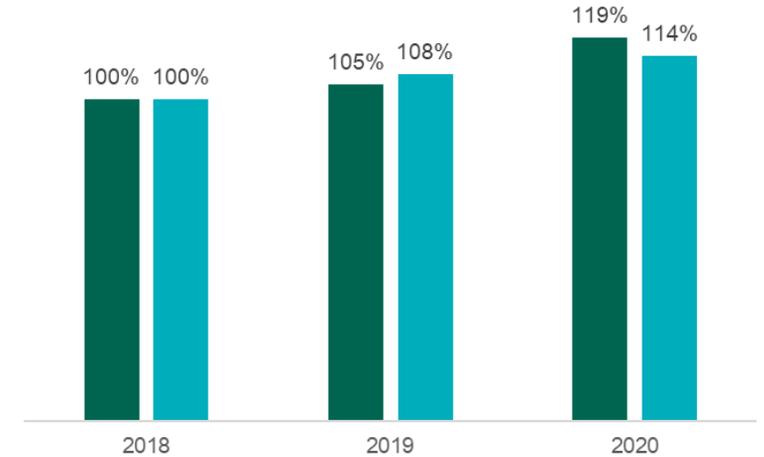
Das 81 empresas do painel, 32 informaram sobre reajuste de remuneração ao Conselho, das quais **63% realizou reajuste**, e destas cerca de 50% concederam um ajuste **superior a 15%**.



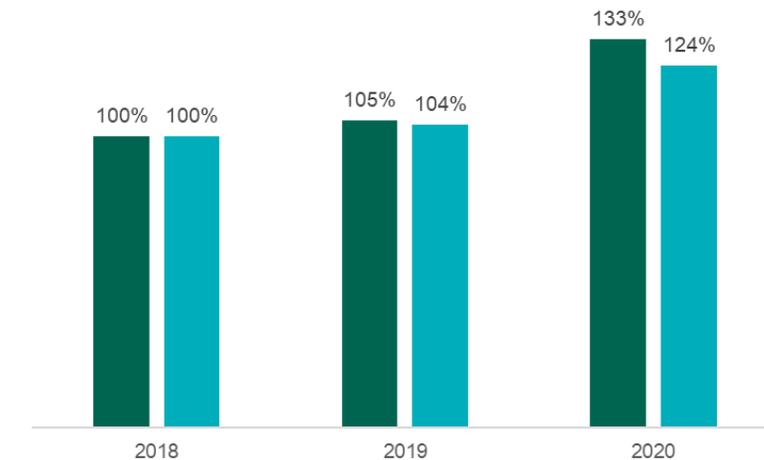
- Tomando 2018 como base, considerando **as mesmas empresas**:
  - Remuneração fixa:** 19% de aumento para presidentes do conselho e de 14% para conselheiros independentes neste período;
  - Remuneração total:** 33% para presidentes e 24% para os conselheiros independentes



Apenas honorários fixos



Pacote total (Fixo, ICP e ILP)

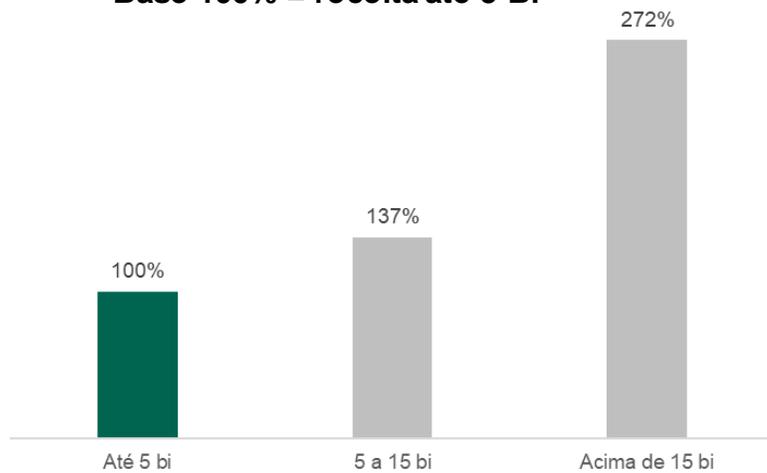


■ Presidente do Conselho ■ Conselheiros Independentes

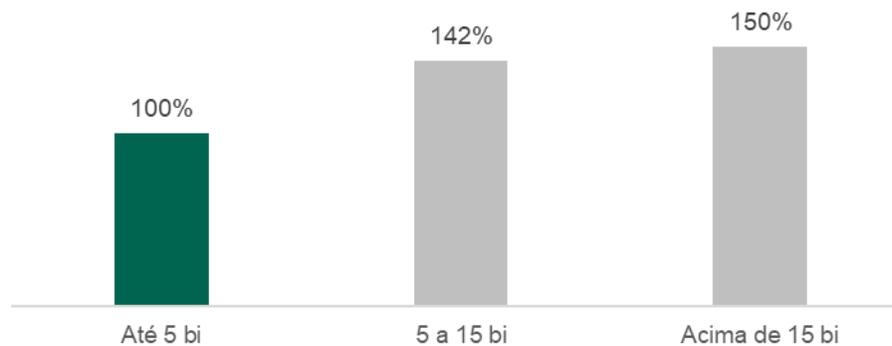
# Remuneração vs Receita Líquida

Para esta análise consideramos o valor fixo pago mensalmente ao Conselheiro

**Presidente do CA**  
Base 100% = receita até 5 Bi



**Conselheiros Independentes**  
Base 100% = receita até 5 Bi

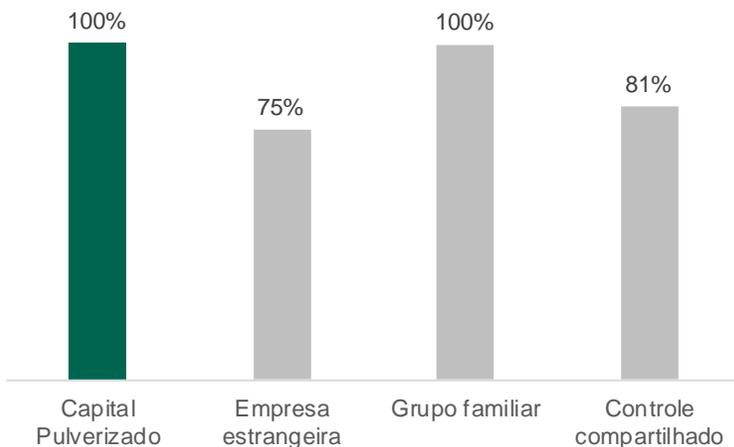


# Remuneração Membros independentes

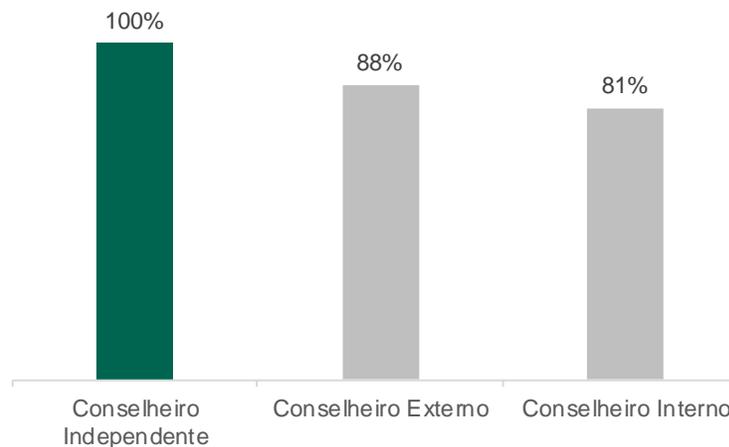


Para esta análise consideramos a média do pacote total dos conselheiros independentes (Fixo + Bônus anual + Ações)

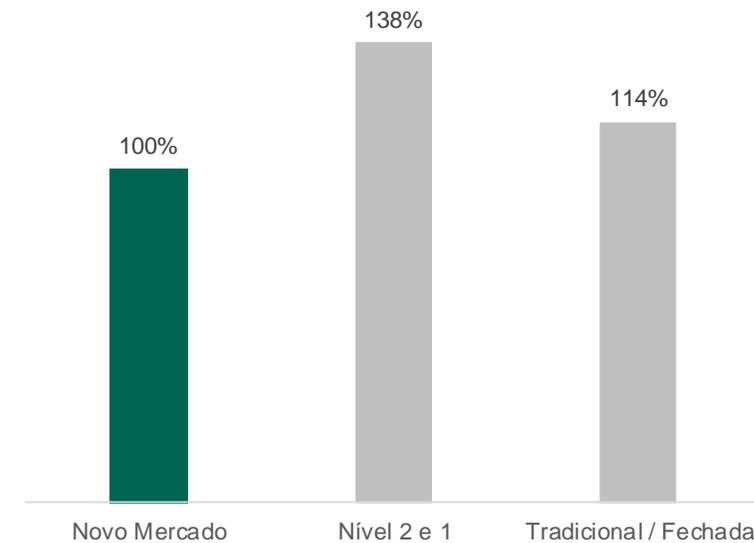
**Por controle acionário**  
Base 100% = Capital Pulverizado



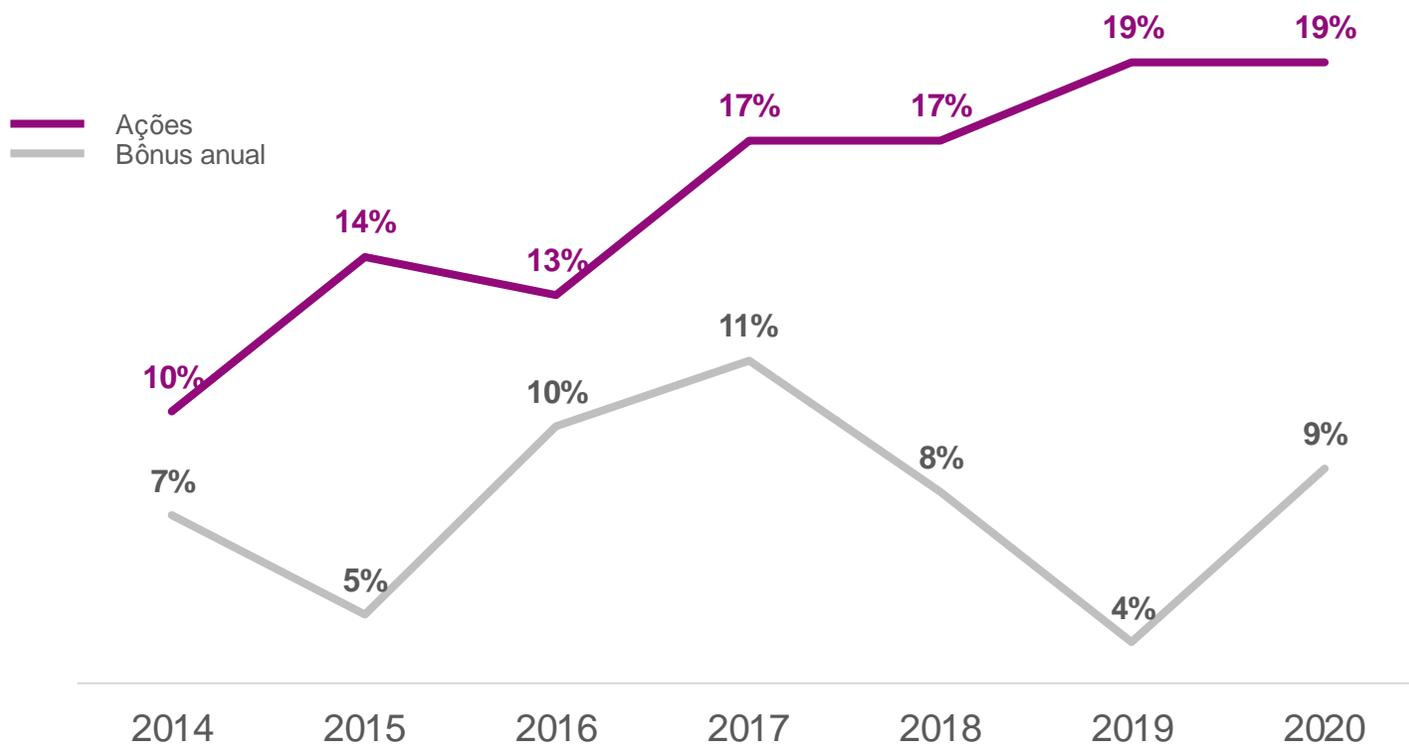
**Por tipo de conselheiro**  
Base 100% = Independente



**Por nível de governança**  
Base 100% = Novo Mercado



# Remuneração - Práticas de bônus anual e Ações



- A prática de concessão de Ações se manteve estável este ano, porém houve um aumento no número de empresas que concedem bônus anual;
- Entendemos que a prática de ações seja a mais recomendada por estar mais alinhada à práticas internacionais e ao papel do conselho de assegurar a sustentabilidade da empresa.



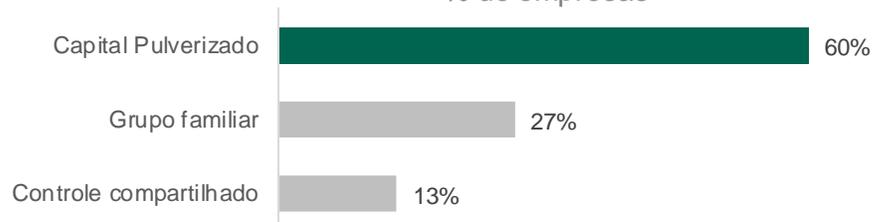
Nos EUA não há prática de Incentivos de Curto Prazo (bônus anual), cerca de 80% das empresas concedem Ações Restritas



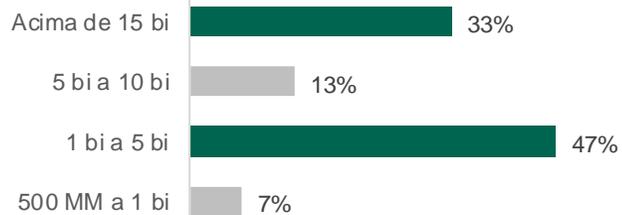
# Características das empresas que concedem Ações

## Por controle acionário

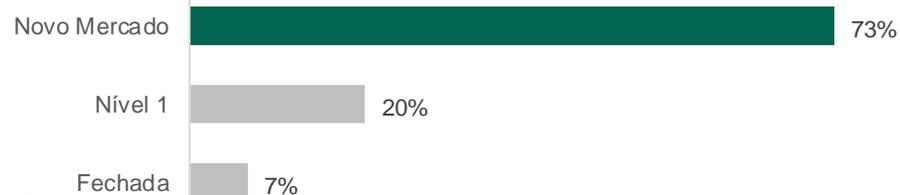
% de empresas



## Por Receita líquida



## Por nível de governança



Analisando as empresas que concedem Ações notamos que:

- Maior parte delas são de Capital Pulverizado;
- Quando olhamos por receita vemos que em sua maioria são abaixo de 5 Bi;
- E a maioria delas são do Novo Mercado.

# Práticas das empresas que adotam remuneração por ações

	Elegibilidade	Tipo de Plano	Outorgas	Vesting	Prazo de exercício	Tipo de Presidente
CIA 1	Conselheiros Independentes	Ações Restritas	Anual	1 ano	Não há	Ex-CEO/Acionista (Part Time)
CIA 2	Todos os membros	Ações Restritas	Mandato	2 anos após mandato	Não há	Independente
CIA 3	Todos os membros	Ações Restritas	Mandato	2 anos após mandato	Não há	Independente
CIA 4	Apenas presidente	Ações Restritas	Anual	2 anos	Não há	Independente
CIA 5	Todos os membros	Ações Restritas	Anual	3 anos	Não há	Ex-CEO/Acionista (Full Time)
CIA 6	Apenas presidente	Opções	Anual	3 anos	4 anos	Ex-CEO/Acionista (Full Time)
CIA 7	Conselheiros Independentes	Opções	Anual	3 anos	5 anos	Independente
CIA 8	Todos os membros	Ações Restritas	Anual	3 anos	Não há	Ex-CEO/Acionista (Full Time)
CIA 9	Apenas presidente	Opções	Anual	5 anos	8 anos	Ex-CEO/Acionista (Full Time)
CIA 10	Conselheiros Independentes	Ações Restritas	Anual	3 anos	Não há	Independente
CIA 11	Todos os Membros	Suspenso aguardando decisão judicial				
CIA 12	Apenas presidente	Opções	Mandato	2 anos	4 anos	Representante do Acionista
CIA 13	Todos os membros	Ações com performance	Anual	Vesting 2 anos + lock-up 1 ano	Não há	Independente
CIA 14	Apenas presidente	Ações Restritas	Anual	3 anos	Não há	Ex-CEO/Acionista (Full Time)
CIA 15	Apenas presidente	Ações Restritas	Anual	5 anos	Não há	Independente
CIA 16	Todos os membros	Ações Restritas	Mandato	Mandato	Não há	Representante do Acionista



## Estados Unidos

- Parcela relevante em ações (média = 57% da remuneração total)
- Grandes empresas pagam menos em dinheiro (37% da remuneração) que as menores (47% da remuneração)
- Prevalenc planos de ações de valor fixo (94% das empresas) em vez de número fixo de ações
- Vesting *imediato* (25% das empresas; 39% das grandes empresas) ou *vesting* de até um ano (90% das empresas; 92% das grandes empresas);
- 85% das empresas (92% para grandes empresas) têm diretrizes de propriedade ou *Stock Ownership Guidelines* (o mais comum é 5x os honorários em dinheiro com um prazo de 5 anos para cumprir a diretriz);
- As diretrizes de propriedade são normalmente aplicadas por meio de uma regra de “anos para atingir” (prevalência de 66%), um requisito de retenção / posse (prevalência de 11%) ou uma combinação dos dois (prevalência de 23%).

## Europa

A filosofia de governança predominante considera que os conselhos devem representar os interesses de um conjunto mais amplo de partes interessadas, não apenas dos acionistas. Como consequência:

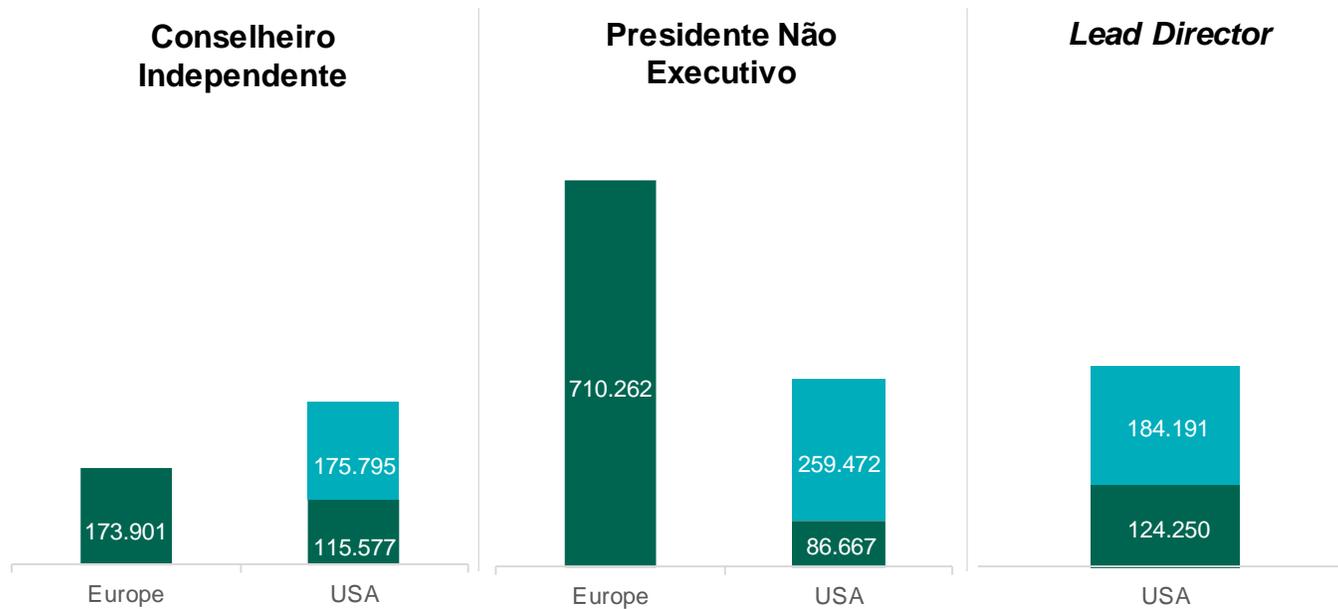
- A estrutura de conselho de dois níveis (two-tier boards) é o modelo dominante em vários países;
- A remuneração do conselho não permite ou não inclui pagamento em ações.
- A remuneração dos conselhos de duas camadas (two-tier boards) é significativamente menor do que a dos conselhos de um nível (one-tier board), refletindo um conjunto mais limitado de responsabilidades;

# Conselheiros Independentes

## Mix típico de Remuneração



### Remuneração Média



**OBRIGADO!**



Marco Antonio Santana

Senior Client Partner

*Organizational Strategy & Total Rewards Leader,  
South America*

+55 11 2114-2255

+55 11 97636-5504

[marco.santana@kornferry.com](mailto:marco.santana@kornferry.com)

Jorge Maluf

Senior Client Partner

*CEO & Board Services / Financial Services*

+55 11 2114-2223

+55 11 98244-8409

[jorge.maluf@kornferry.com](mailto:jorge.maluf@kornferry.com)