

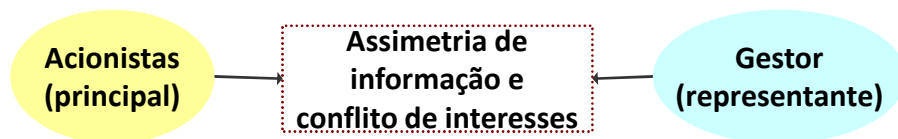


## 10. Sistemas de incentivos

---



### Agency Theory (Jensen e Meckling, 1976)

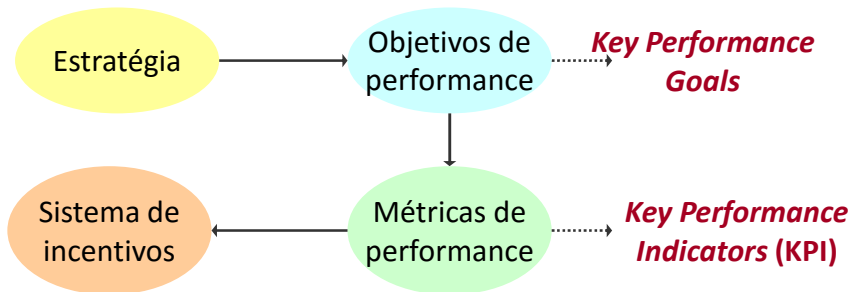


Sistema de incentivos como instrumento de direcionar o comportamento e tomada de decisão do gestores para o processo de criação de valor – para a realização de determinados objetivos estratégicos

**Conceção de um sistema de incentivos alinhado com os objetivos de estratégicos**

### Congruência entre estratégia, performance e sistema de incentivos

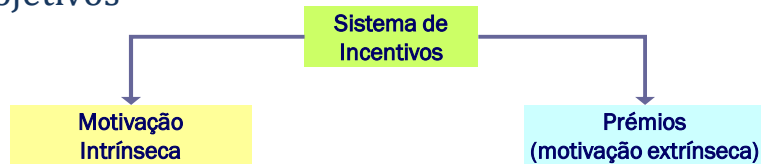
You get what you measure and reward



### You get what you measure and reward ... mas há práticas inadequadas .....



## Formas de motivar os gestores a concretizar os objetivos



- Boa vontade das pessoas para os atingir
- Está em causa a criatividade, desenvolvimento profissional, laços criados, a estima, a autonomia
- Remuneração que resulta do reconhecimento do bom desempenho no trabalho
- Componente monetária (dinheiro, acções, opções de compra) que faz parte de um pacote de remuneração
- Contribui para a criação do espírito empresarial dos gestores

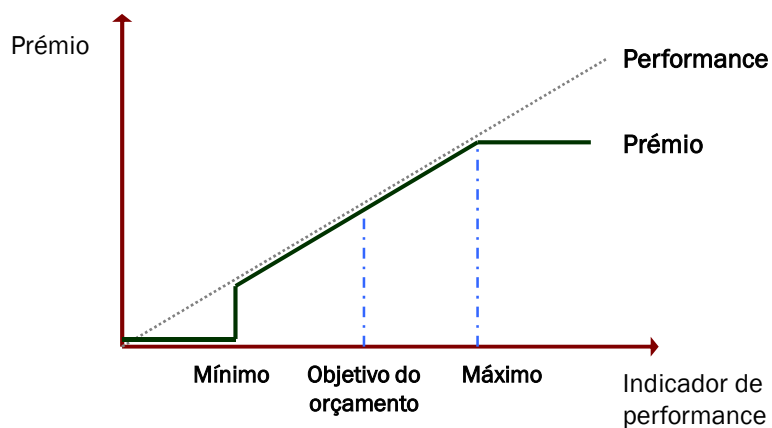
## CrITÉrios de Seleção dos Indicadores de Performance (Rappaport, 1999)

- Validade
- É compatível com a teoria económica sobre a criação de valor
- Inequívoco, claro e sem ambiguidades
- Controlabilidade
- Gestor toma decisões sobre factos que influenciam as variáveis determinantes do seu prémio
- Comparabilidade com os concorrentes
- Comunicabilidade e compreensível pelas partes interessadas

## Elementos a considerar no desenho do sistema de incentivos

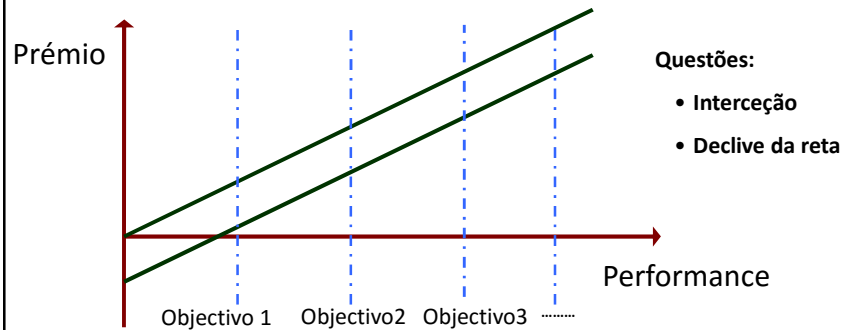
- “Bonus pool”
- Montante global a atribuir a título de incentivos (% dos resultados)
- Fórmula de cálculo do bónus (categorias de desempenho)
  - Performance da organização
  - Performance da divisão
  - Performance individual
  - Mix ou variedade de incentivos

## Sistemas de incentivos e o orçamento



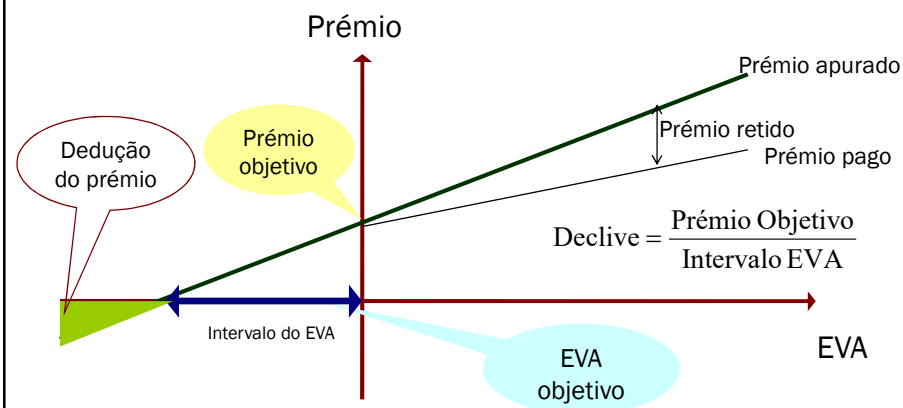
### Sistemas de incentivos e o orçamento

- Remuneração do gestor deve ter alinhamento com a remuneração do sócio/acionista



- Questões:
- Interceção
  - Declive da reta

### Sistemas de incentivos e valor económico criado pelos gestores (EVA)



## Sistemas de Incentivos - EVA (Stewart, 1990)

$$P = x\% * \Delta EVA + y\% * EVA$$

- Preferência  $x > y$

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
EVA	100.000 €	120.000 €	150.000 €	130.000 €	200.000 €
Prémio (x=10% e y=5%)		8.000 €	10.500 €	4.500 €	17.000 €
Saldo disponível		8.000 €	14.500 €	11.750 €	22.875 €
<b>Prémio pago</b>		<b>4.000 €</b>	<b>7.250 €</b>	<b>5.875 €</b>	<b>11.438 €</b>
Saldo a transitar		4.000 €	7.250 €	5.875 €	11.438 €

## Sistemas de Incentivos e Balanced Scorecard

Métricas	Peso	Objectivo	Real	% Objectivo	Sinal	Índice Performance
<b>Perspectiva Financeira</b>	<b>40%</b>					<b>73%</b>
Rendibilidade dos capitais investidos	20%	12%	20%	167%	+	33%
Taxa de crescimento das vendas	10%	5%	14%	284%	+	28%
Melhorar a produtividade (rotação)	10%	4%	5%	115%	+	12%
<b>Perspectiva do Cliente</b>	<b>30%</b>					<b>31%</b>
Preço médio da carcaça de cordeiro	10%	16.5	16.7	101%	+	10%
FarmPride™ rating	15%	8	8	100%	+	15%
Investimento em publicidade	5%	110,000	134,287	122%	+	6%
<b>Perspectiva processos internos</b>	<b>15%</b>					<b>15%</b>
Produção de leite	5%	9,523	9,326	98%	+	5%
Produção de carne de ovelha	5%	9,112	8,830	97%	+	5%
Area agricola trabalhada	5%	161,040	160,579	100%	+	5%
<b>Perspectiva aprendizagem e crescimento</b>	<b>15%</b>					<b>10%</b>
Dias perdidos por acidentes	5%	0.35%	0.31%	89%	-	6%
Taxa de rotação dos empregados	3%	20%	32%	158%	-	1%
I&D em percentagem das vendas	8%	1%	0.49%	49%	+	4%
<b>TOTAL</b>						<b>129%</b>