

Mestrados

Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais

2016/2017



100 ANOS A PENSAR NO FUTURO



Sistemas de Controlo de Gestão

Sofia M. Lourenço
Professora Auxiliar, ISEG/ULisboa
Doutorada em *Business Administration*, Harvard Business School

Sistemas de Incentivos

✘ Enquadramento

- ▣ Agency Theory (Jensen e Meckling, 1976)



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



Concepção de um sistema de incentivos alinhado com os objectivos de desempenho

- Sistemas de controlo são uma alternativa a sistemas de incentivos para mitigar os problemas de agência



Problema:
sistemas de controlo e incentivos que usam a mesma informação

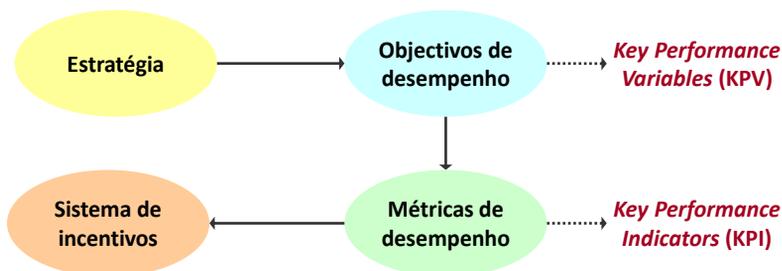
5

5

Sistemas de Incentivos

✘ Enquadramento

- Congruência entre estratégia, performance e sistema de incentivos



You get what you measure and reward

6

✘ Enquadramento

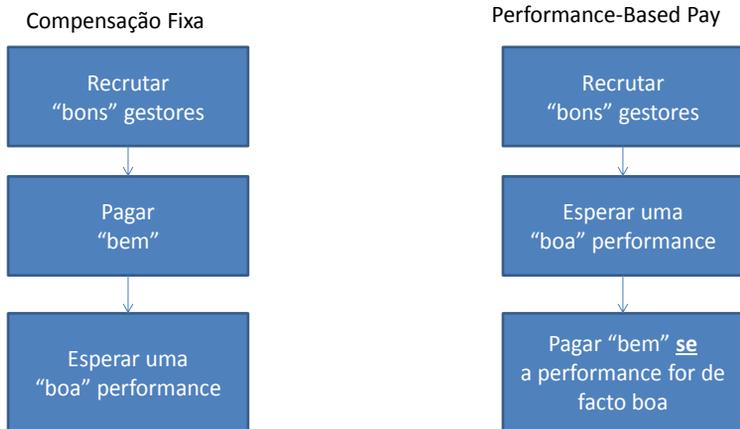
▣ Formas de motivar os gestores a concretizar os objectivos



✘ Enquadramento

Sistemas de Incentivos

✘ Duas “filosofias” distintas



Sistemas de Incentivos

✗ Enquadramento

✗ Duas “filosofias” distintas

✗ Implicações muito diversas e importantes ao nível de:

✗ Recrutamento e selecção

✗ *Adverse Selection*

✗ Risco

✗ *Free-riding*

✗ *Moral Hazard*

=> *Que impacto ao nível da performance?*

Sistemas de Incentivos

✗ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos Financeiros

▣ Tipos de prémios

✦ Dinheiro ou acções à vista

✦ *Stock options*

✦ Direitos sobre a valorização das acções

Direito de receber uma determinada quantia com base na valorização da acção desde o momento do prémio até à data de pagamento

✦ *Performance shares*

N.º de acções são atribuídas quando se atinge determinados objectivos de m/l prazo

✦ *Participating units*

Em função da valorização dos resultados operacionais, o gestor recebe uma determinada quantia

Sistemas de Incentivos

✘ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos Financeiros

▣ Vectors da Política da Empresa – contingências

✦ Visão de curto prazo ou de longo prazo

Prémios que incidem sobre os lucros do exercício (visão de curto-prazo) ou atribuição de *stock options* (visão de longo-prazo para a concretização de objectivos)

✦ Evitar risco ou incentivar a tomada de risco

Conciliar risco com rendibilidade na análise das oportunidades para o crescimento

✦ Promover a cooperação ou a competição entre os Centros

Sistemas de incentivos que não consideram as redes que se criam internamente e as sinergias daí resultantes pode levar ao individualismo

✦ Relacionamento da casa-mãe com as filiais ao nível da descentralização das decisões

11

Sistemas de Incentivos

✘ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos Financeiros

▣ Características dos Sistemas de Incentivos:

✦ Base para o cálculo do prémio: está associado a indicadores ou métricas de desempenho: cotação? quota de mercado?

✦ Instrumentos financeiros para a compensação: dinheiro? viagem?

✦ Nível de arbitrariedade na determinação: fórmula? lobby junto da comissão de vencimentos?

✦ Importância relativa do desempenho: % do salário base

✦ Grau de uniformidade entre os beneficiários

✦ Frequência do prémio: anual? Relação com visão de curto ou longo prazo?

✦ Pagamento do prémio: hoje na íntegra ou retém-se parte em função de determinadas contingências

12

Sistemas de Incentivos

✘ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos Financeiros

▣ Critérios de Selecção dos Indicadores de Desempenho (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**

13

Sistemas de Incentivos

✘ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos Financeiros

▣ Critérios de Selecção dos Indicadores de Desempenho (Simons, 2000):

- ✿ **Indicador seleccionado está de acordo com a estratégia?**
Se o critério é o custo unitário do produto certamente que a empresa persegue uma estratégia que enfatiza a eficiência
- ✿ **Pode ser medido? (Figura seguinte)**
- ✿ **Indicador está relacionado com a criação de valor?**
 - ☑ Métricas de output (lagging indicators) maior grau de confiança na relação causa-efeito entre o indicador e o valor criado
 - ☑ Métricas de input (horas de formação) e de processo (n.º de artigos com defeito) – leading indicators: menor grau de confiança na relação causa-efeito entre o indicador e o valor criado

Quantos indicadores devem ser atribuídos a cada gestor? -> 7 +/-2

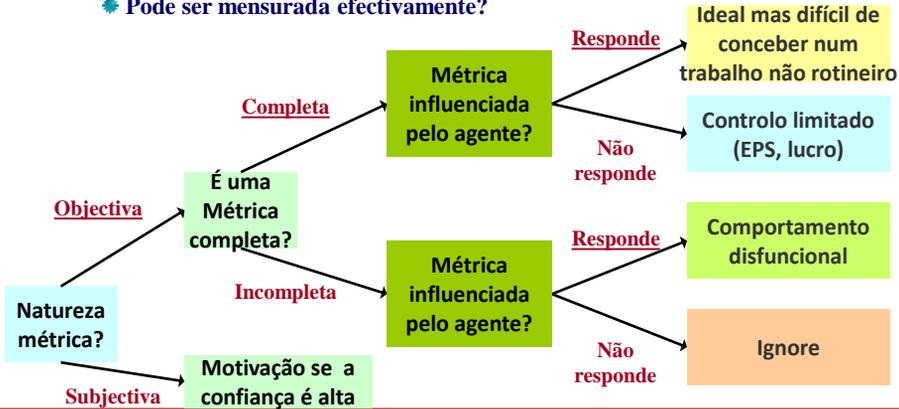
14

Sistemas de Incentivos

✗ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos

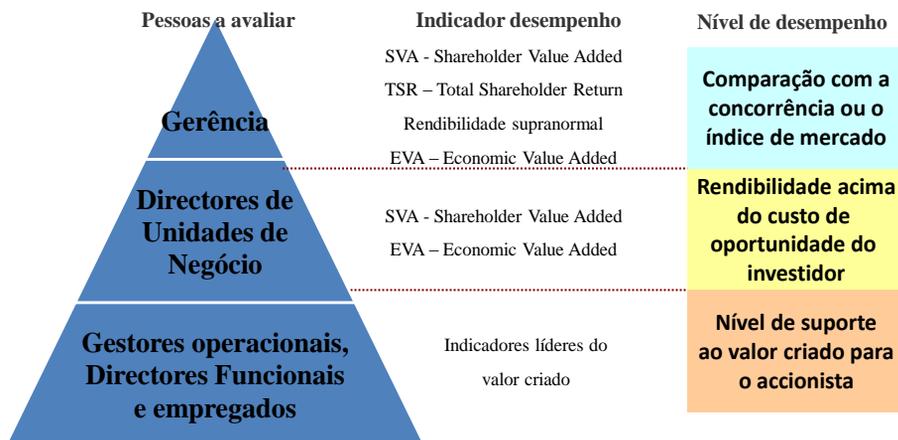
▣ Critérios de Selecção dos Indicadores de Desempenho (Simons, 2000):

✦ Pode ser mensurada efectivamente?



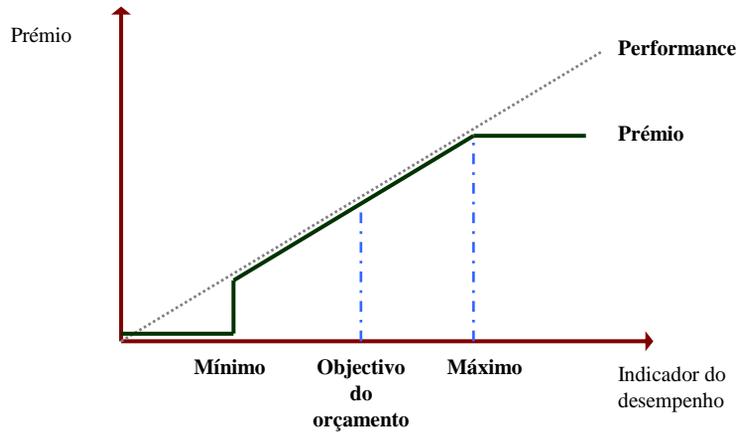
✗ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos Financeiros

▣ Hierarquia das Medidas de Performance



Sistemas de Incentivos

✗ Sistemas de Incentivos Tradicionais e Orçamentos



17

Sistemas de Incentivos

✗ Sistemas de Incentivos Tradicionais e Orçamentos

▣ Disfunções

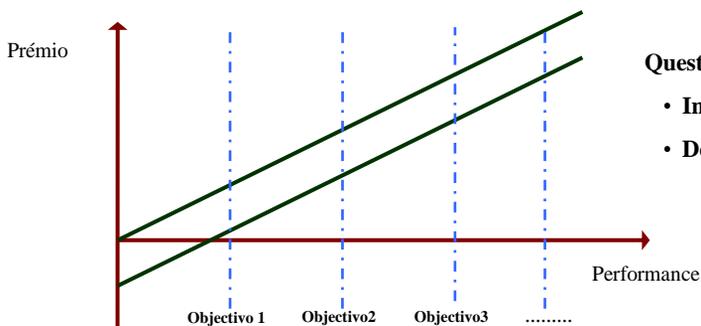
- ✱ O prémio estar dependente do cumprimento do objectivo orçamental leva ao estabelecimento de objectivos mais fáceis de atingir – poder negociação
- ✱ Prémio não é uma função linear da performance:
 - ☑ Quem estiver em dificuldades em atingir o objectivo, assume o insucesso e transfere para o ano seguinte algumas decisões que poderia ser benéficas para a empresa -> assim talvez consiga o prémio no próximo ano
 - ☑ Quem atingiu o objectivo antes do fecho do ano não tem incentivo para continuar a desenvolver o trabalho com qualidade

18

Sistemas de Incentivos

✗ Sistemas de Incentivos Tradicionais e Orçamentos

▣ Solução para as Disfunções: estabelecer uma relação linear entre o prémio e a performance



Questões:

- Intercept
- Declive da recta

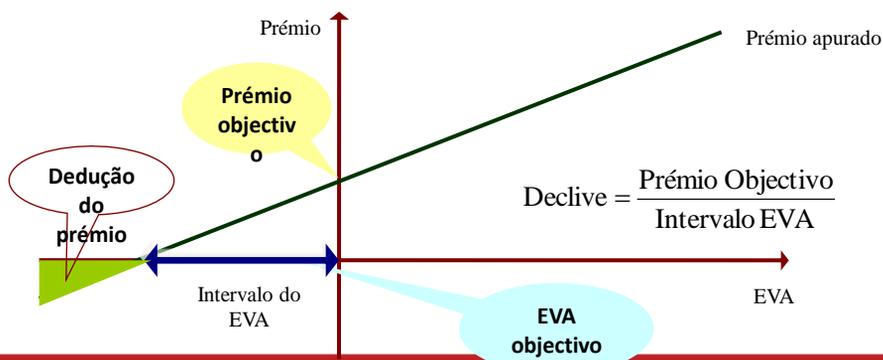
▣ Remuneração do gestor passa a ter um comportamento idêntico à remuneração do accionista

Sistemas de Incentivos

✗ Sistemas de Incentivos Baseados no EVA

▣ Porquê utilizar o EVA

É compatível com a teoria económica sobre a criação de valor



Sistemas de Incentivos

✘ Sistemas de Incentivos Baseados no EVA

▣ Mas qual é o EVA objectivo? -> jogo perverso da negociação

▣ **Fórmula de prémio de Stewart (1990)**

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

Em que:

- P – prémio a atribuir
- x% - % sobre o acréscimo do EVA (positivo ou negativo)
- y% - % sobre o EVA, se este for positivo e 0 no caso de o EVA ser negativo
- Preferência $x > y$

21

Sistemas de Incentivos

✘ Sistemas de Acumulação e Distribuição de Incentivos

	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 €
Prémio pago		4.000 €	7.250 €	5.875 €	11.438 €
Saldo a transitar		4.000 €	7.250 €	5.875 €	11.438 €

▣ **Sistema idêntico ao accionista: resultados crescem tem mais dividendos e a riqueza acumulada cresce, e vice-versa.**

▣ **Garantir que os bons gestores fiquem na empresa**

▣ **Promover a saída dos maus gestores**

22

Sistemas de Incentivos

✗ Sistemas de Incentivos Baseados no Balanced Scorecard

▣ Métodos anteriores baseiam-se em indicadores financeiros. Mas existem acções desenvolvidas hoje que irão produzir resultados no amanhã -> sistema de incentivos tem que considerar esta realidade

▣ Implementação do sistema em duas fases

- ☑ Num primeiro momento: implementar o BSC e aguardar pela sua estabilização no seu funcionamento
- ☑ Mais tarde: introdução dos sistemas de incentivos em função da realização dos objectivos associados às 4 perspectivas do BSC

▣ Índice de performance do BSC

Média ponderada dos diferentes objectivos ajustado ao grau de concretização

23

✗ SI e BSC – Exemplo da Landcorp Farming Ltd

Métricas	Peso	Objectivo	Real	% Objectivo	Índice Performance
Perspectiva Financeira	40%				73%
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%
Perspectiva do Cliente	30%				31%
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%
Perspectiva processos internos	15%				15%
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%
Perspectiva aprendizagem e crescimento	15%				12%
Dias perdidos por acidentes	5%	0,35%	0,31%	89%	4%
Taxa de rotação dos empregados	5%	20%	32%	158%	4%
I&D em percentagem das vendas	8%	1%	0,49%	49%	4%
TOTAL					131%

24

