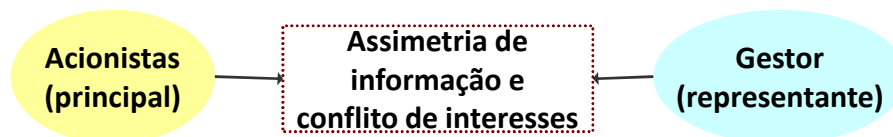


10. Sistemas de incentivos

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

10. Sistemas de incentivos

LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Congruência entre estratégia, performance e sistema de incentivos

You get what you measure and reward

```

    graph TD
      Estrategia(Estratégia) --> Objetivos(Objetivos de performance)
      Objetivos -.-> KPIs1(Key Performance Goals)
      Objetivos --> Metricas(Métricas de performance)
      Metricas -.-> KPIs2(Key Performance Indicators KPI)
      Metricas --> Sistema(Sistema de incentivos)
  
```

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017 197

10. Sistemas de incentivos

LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

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

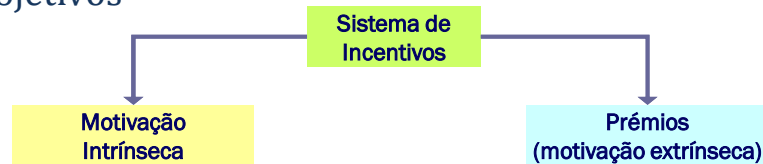
Panel 1: KEN, YOU'VE ALMOST REACHED YOUR SALES BONUS LEVEL WITH TIME TO SPARE.

Panel 2: OBVIOUSLY I SET YOUR BONUS THRESHOLD TOO LOW. I'LL NEED TO ADJUST IT UPWARD RETRO-ACTIVELY.

Panel 3: MAYBE I'M JUST A GREAT SALES-PERSON! THAT'S THE SPIRIT! STAY HUNGRY!

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017 198

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

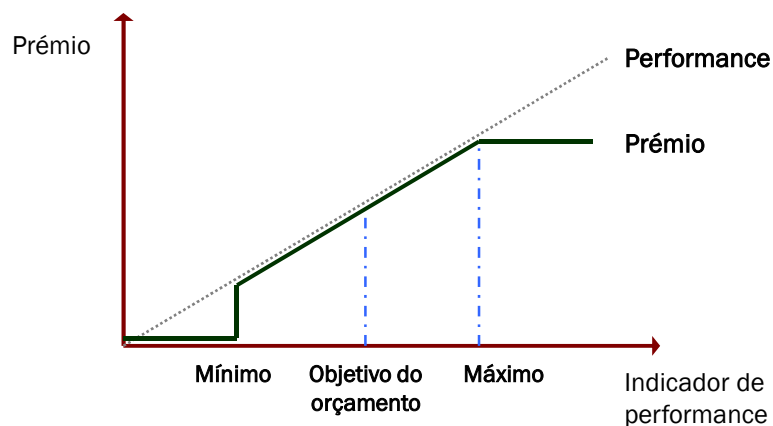
CrITÉRIOS de Seleção dos Indicadores de Performance (Rappaport, 1999)

- 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



10. Sistemas de incentivos

Sistemas de incentivos e o orçamento

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

The graph plots 'Prémio' (Bonus) on the vertical axis and 'Performance' on the horizontal axis. Two parallel lines with a positive slope represent different incentive structures. Vertical dashed lines mark 'Objectivo 1', 'Objectivo 2', and 'Objectivo 3'. A horizontal red line is drawn at a constant bonus level.

Questões:

- Interceção
- Declive da reta

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017 203

10. Sistemas de incentivos

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

The graph plots 'Prémio' (Bonus) on the vertical axis and 'EVA' (Economic Value Added) on the horizontal axis. A line labeled 'Prémio apurado' (Adjusted Bonus) starts from a point on the horizontal axis and rises. A lower line labeled 'Prémio pago' (Paid Bonus) is parallel to the first. The area between them is shaded green and labeled 'Dedução do prémio' (Bonus deduction). A yellow callout points to the intersection of the 'Prémio pago' line with the vertical axis, labeled 'Prémio objetivo' (Target Bonus). A blue callout points to the intersection of the 'Prémio apurado' line with the horizontal axis, labeled 'EVA objetivo' (Target EVA). A blue double-headed arrow on the horizontal axis is labeled 'Intervalo do EVA' (EVA Interval). The slope of the 'Prémio apurado' line is given by the formula:

$$\text{Declive} = \frac{\text{Prémio Objetivo}}{\text{Intervalo EVA}}$$

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017 204

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 €
Prémio pago		4.000 €	7.250 €	5.875 €	11.438 €
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
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%					10%
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%
TOTAL						129%