

Capítulo 5

SISTEMAS DE INCENTIVOS E AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE

Victor Barros

Finanças para Gestão de Recursos Humanos (FINGRH)
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
2020/2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO

5.1. & 5.2. Tipos de sistemas de incentivos e determinação do custo de um colaborador

- Baseados em performance
- *Stock options*

5.3. Medição do impacto financeiro de alterações na compensação

Leitura recomendada:

Neves, João C. (2011), *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. 2ª ed., Lisboa, Texto Editores.

Valor Económico

RCI – Rendibilidade dos Capitais Investidos

$$\text{RCI} = \frac{\text{Resultado Operacional} \times (1 - t)}{\text{Capitais Investidos}}$$

Capitais Investidos = Ativo Fixo + NFM + Tesouraria Ativa

Cap. 2 , Parte 2

Valor Criado para o Acionista

ROE – Rendibilidade do Capital Próprio dos Acionistas

Cap. 2 , Parte 2

EVA – Valor Económico Criado para os Acionistas

Economic Value Added (EVA)

Analisa o resultado residual para o acionista, ou seja, o acréscimo de valor face à relação rendibilidade-risco assumida pelo acionista.

$$EVA = RLP - R_e \times E$$

ou

$$EVA = (ROE - R_e) \times E$$

em que R_e corresponde ao custo do capital próprio (E).

Devem ser incorporados ajustamentos contabilísticos para implementar o EVA, mas esse nível de detalhe está além dos objetivos da UC.

O valor do E pode ser calculado como referência ao ano anterior.

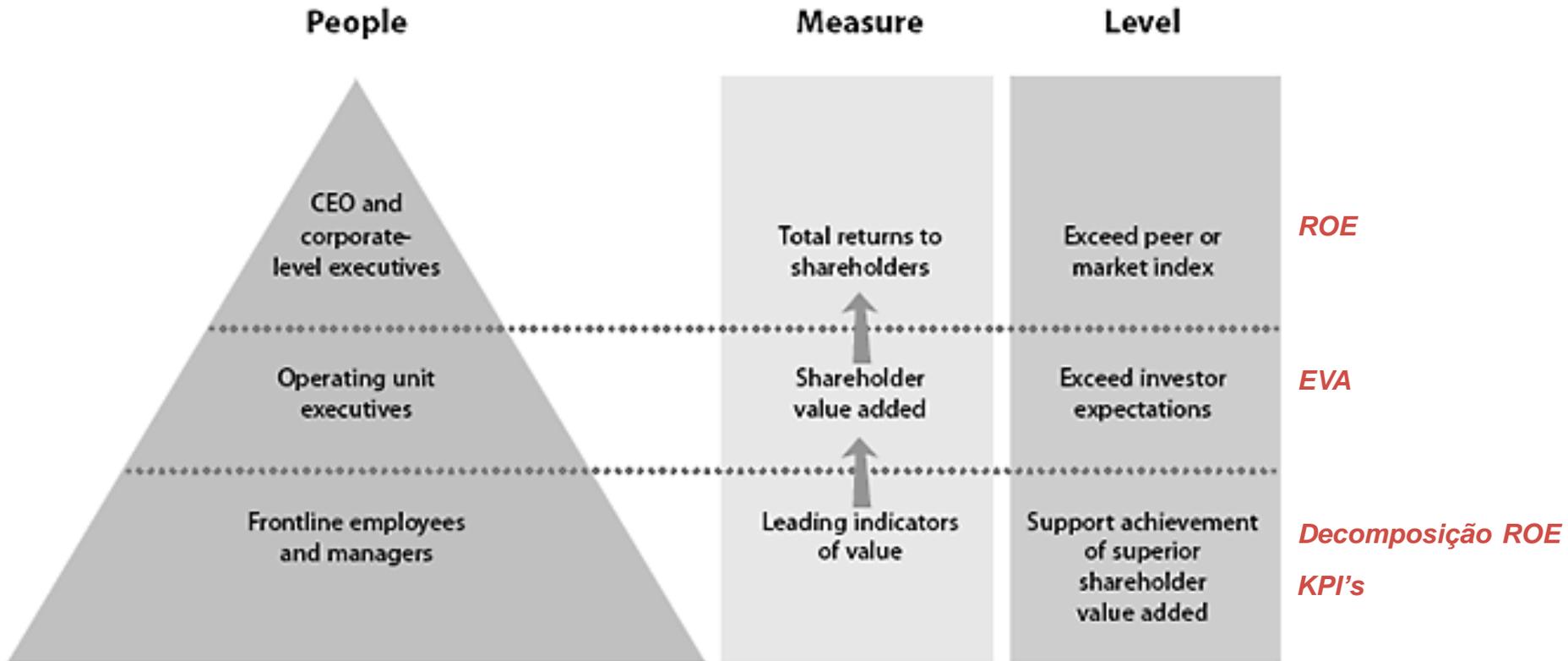
Economic Value Added (EVA)

Considere um custo do capital próprio (R_e) de 20%. Qual o EVA? Interprete.

BALANÇO					
ATIVO		CAPITAL PRÓPRIO			
ATIVO NÃO CORRENTE	760.000	740.000	Capital próprio	50.000	50.000
Ativos fixos tangíveis	360.000	340.000	Reservas	35.000	35.000
Propriedades de investimento	100.000	100.000	Resultados transitados	200.000	230.000
Goodwill	15.000	15.000	Resultado líquido do período	60.000	13.500
Ativos intangíveis	265.000	265.000	TOTAL CAP. PRÓPRIO	345.000	328.500
Investimentos financeiros	20.000	20.000	PASSIVO		
			PASSIVO NÃO CORRENTE	595.000	518.000
ATIVO CORRENTE	465.000	368.500	Provisões	10.000	13.000
Inventários	60.000	72.000	Financiamentos obtidos	580.000	500.000
Clientes	95.000	114.000	Resp. benefícios empregados	5.000	5.000
Estado e outros entes públicos	3.000	0	PASSIVO CORRENTE	285.000	262.000
Outros créditos a receber	5.000	4.000	Fornecedores	70.000	75.000
Ativos financeiros	2.000	2.000	Estado e outros entes públicos	15.000	17.000
Caixa e depósitos bancários	300.000	176.500	Outras dívidas a pagar	35.000	30.000
			Financiamentos obtidos	165.000	140.000
			TOTAL PASSIVO	880.000	780.000
TOTAL ATIVO	1.225.000	1.108.500	TOTAL CAP. PRÓPRIO E PASSIVO	1.225.000	1.108.500

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS		
	Ano N	Ano N+1
Vendas	600.000	510.000
Prestação de serviços	35.000	42.000
Rendimentos Operacionais	635.000	552.000
Custo das vendas	(255.000)	(204.000)
FSE	(160.000)	(176.000)
Gastos com o pessoal	(75.000)	(87.000)
Imparidades e Provisões	(5.000)	(3.000)
EBITDA	140.000	82.000
Depreciações e amortizações	(40.000)	(40.000)
Resultado operacional	100.000	42.000
Rendimentos financeiros	5.000	6.000
Gastos financeiros	(25.000)	(30.000)
Resultado antes de impostos	80.000	18.000
Imposto sobre o rendimento	(20.000)	(4.500)
Resultado líquido do período	60.000	13.500

The Hierarchy of Performance Measurement



Outros indicadores podem ser utilizados.

Rappaport, A. (1999), New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance. *Harvard Business Review*, 91-101

Baseados no *Economic Value Added (EVA)*

Pode ser calculado um prémio em percentagem do EVA. Alternativamente, o prémio pode incidir sobre o acréscimo de EVA proporcionado pela gestão.

O acréscimo de EVA é particularmente importante para acomodar a rotação de pessoal.

$$\text{Prémio} = x\% \times \Delta\text{EVA} + y\% \times \text{EVA}$$

em que:

- x%, percentagem sobre a variação (+ ou -) do EVA
- y%, percentagem sobre o EVA, se positivo, ou 0% se negativo

Baseados em *stock options*

Objetivos: alinhar os interesses dos gestores aos dos acionistas

Direito de aquisição, por preço previamente fixado e até ao termo de um prazo pré-estabelecido, de ações ou outros valores mobiliários

Caraterísticas Clássicas

Número de ações

Preço de exercício

Vesting period – período entre a atribuição da opção e o seu exercício

Plano de aquisição \neq Plano de subscrição

Implicações Fiscais

Pode haver lugar a tributação como rendimento do trabalho dependente e como mais-valias.

Racional: vantagem competitiva por desenvolver atividades na própria empresa

Baseados em *stock options*

Implicações Fiscais

Plano de Opções

Atribuição de ações com valor de subscrição de X (10,00)

Exercício do Direito

Valor de Mercado Y (14,00)

Se $Y > X$ a diferença é tributada como rendimento do trabalho: $Y - X = 4,00$

Alienação das Ações

Valor de Realização de Z (16,00)

Se $Z > Y$ a diferença é tributada como mais-valia: $Z - Y = 2,00$

Excluídos da base de incidência contributiva (TSU e Segurança Social)

Baseados em *stock options*

Isenções Fiscais (OE 2018)

Isenção de IRS

Trabalhadores de micro empresas e PME constituídas há menos de 6 anos e que desenvolvam atividade num setor tecnológico certificado pela Agência Nacional de Inovação.

Têm de deter as ações por um período mínimo de 2 anos

Benefício não pode exceder 40.000€

Não podem beneficiar da isenção:

- a) Membros de órgãos sociais
- b) Sócios com participação > 5%

Exemplo 1:

CEO

Considere que o CEO de uma PME é compensado (bónus) em função da criação de valor para o acionista.

Os parâmetros são os seguintes:

$$x\% = 5\% \qquad y\% = 15\% \qquad R_e = 15\%$$

A remuneração anual (mensal) bruta é de 42.000€ (3.000€). Solteiro sem dependentes.

1. Calcule o prémio a pagar no ano N.
2. Qual o acréscimo de salário no mês de pagamento do prémio?
3. Quais as implicações fiscais no final do ano?
4. Qual o impacto na Liquidez e na Tesouraria Líquida?

Exemplo 2:

CEO

Considere agora que o CEO é compensado com *stock options* caso a empresa atinja um ROE médio em dois períodos que seja superior a um *benchmark* (7,50%).

Serão atribuídas 10 ações por cada 10 pontos base acima dos *peers*, com limite de 1.000 ações.

O capital próprio é composto por 50.000 ações.

O *vesting period* é de 2 anos.

Cada ação está avaliada em 22,50€ (comparáveis de mercado).

1. Calcule quanto irá receber o CEO daqui a 2 anos.
 - a) Se as ações valerem 22,50€
 - b) Se as ações valerem 26,00€
2. Quais as implicações fiscais?

Exemplo 3:

CEO

Responda às seguintes questões, considerando o *Exemplo 2*, mas com um preço de aquisição de 15€ por cada ação.

1. Calcule quanto irá receber o CEO daqui a 2 anos.
 - a) Se as ações valerem 22,50€
 - b) Se as ações valerem 26,00€
2. Quais as implicações fiscais?