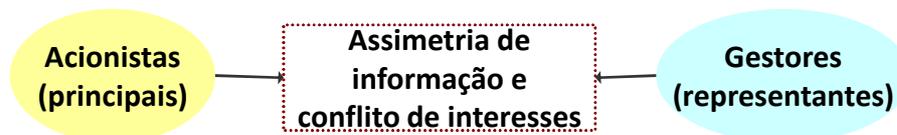


Sistemas de incentivos

João Carvalho das Neves

Agency Theory (Jensen e Meckling, 1976)



Sistema de incentivos como instrumento de direcionar o comportamento e tomada de decisão dos 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

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 -.-> KPG(Key Performance Goals)
      Objetivos --> Metricas(Métricas de performance)
      Metricas -.-> KPI(Key Performance Indicators KPI)
      Metricas --> Sistema(Sistema de incentivos)
  
```

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2017-2018 3

LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Formas de motivar os gestores a concretizar os objetivos

```

    graph TD
      Sistema[Sistema de Incentivos] --> Motivacao[Motivação Intrínseca]
      Sistema --> Premios[Prémios (motivação extrínseca)]
  
```

Fatores que ligam a pessoa à organização e a motivam no alcance dos objetivos:

- Possibilidade de exercer autonomia;
- Poder usar a sua criatividade;
- Sentir que se desenvolve profissionalmente;
- Sentir-se estimado;
- Gosta do ambiente, da cultura, dos projetos em que se envolve;
- Sente um espírito de missão. Algo superior.

- 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

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2017-2018 4

LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Three nonfinancial incentives are even more effective motivators than the three highest-rated financial incentives

	Effectiveness, % of respondents answering 'extremely' or 'very effective'	Frequent use, % of respondents answering 'always' or 'most of the time'
Financial incentives		
Performance-based cash bonuses	60	68
Increase in base pay	52	61
Stock or stock options	35	24
Nonfinancial incentives		
Praise and commendation from immediate manager	67	63
Attention from leaders	63	41
Opportunities to lead projects or task forces	62	54

Source: June 2009 McKinsey global survey of 1,047 executives, managers, and employees from a range of sectors

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2017-2018 5

LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Does your CEO compensation plan provide the right incentives?

Example of 2 fashion retailers

Change in expected value of CEO's stock and option portfolio caused by change in stock price, %

Increase in CEO's wealth from 100% increase in stock price

- 190%
- 102%

Curve is convex: portfolio contains a large number of stock options

Curve is not convex: portfolio contains fewer stock options

Change in stock price, %

Source: Calculations by David F. Larcker and Brian Tayan, based on compensation data provided in each company's 2011 Form DEF-14A

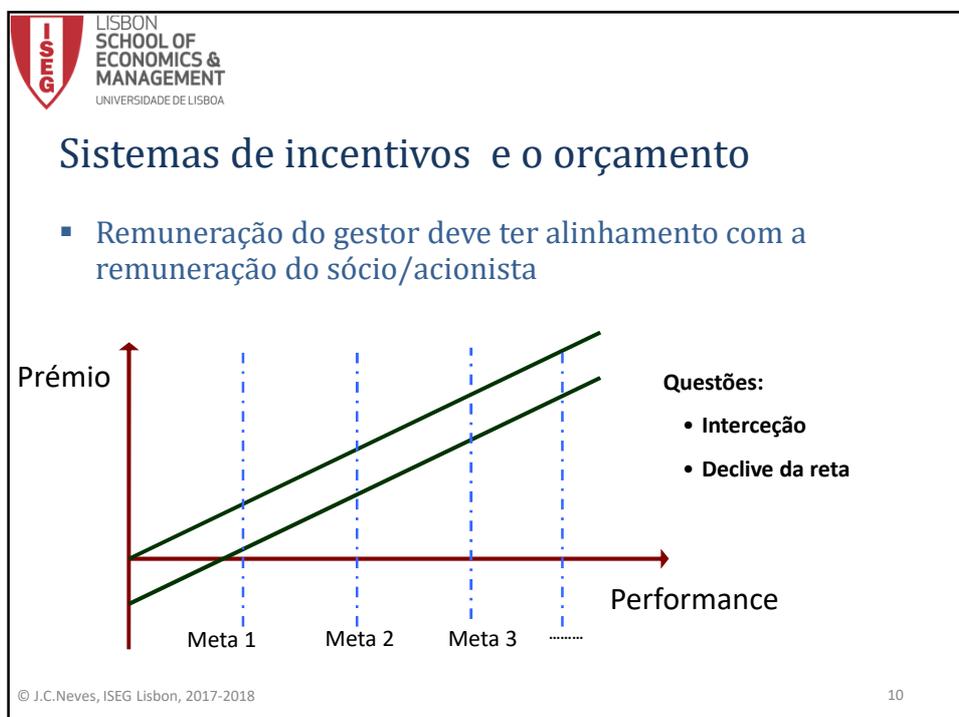
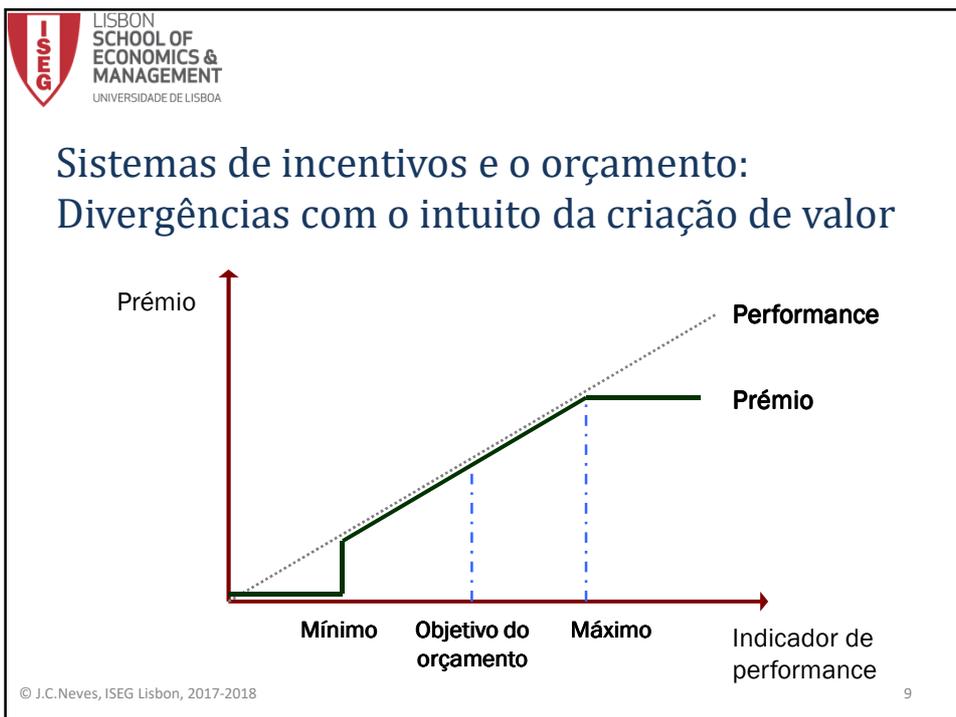
© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2017-2018 6

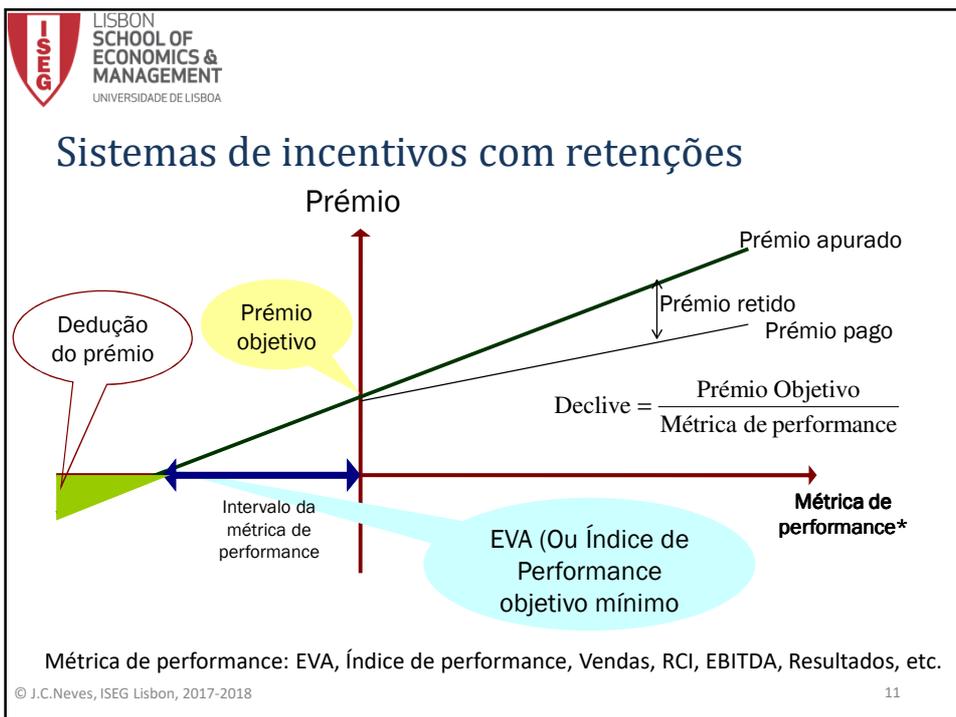
Critérios de Seleção dos Indicadores de Performance (Rappaport, 1999)

- Validade
- É compatível com a teoria económica sobre a criação de valor (Value Driver)
- 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





LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Exemplo de Sistema de Incentivo com retenção usando o 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 €

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2017-2018 12

LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Exemplo de Sistema de Incentivos usando o 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 agrícola 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 %

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2017-2018 13

LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

SAÚDE ONLINE
(26 de Junho de 2017)

USF apresentam melhor performance na prestação de cuidados e poupam recursos financeiros ao Estado

Pela voz de Julian Perelman, investigador principal (Escola Nacional de Saúde Pública – Universidade Nova), confirmou-se uma vez mais que as USF, principalmente as de modelo B, geram mais ganhos em saúde e reduzem a respetiva despesa pública. Ao mesmo tempo, confirmou-se que existe neste modelo uma maior vigilância dos seus utentes

O estudo demonstra ainda que as USF de modelo B melhoram gradualmente a sua despesa com medicamentos faturados por paciente do SNS (baseado no PVP), na medida em que ao longo dos anos se verifica uma redução da mesma, bem como na prescrição de meios complementares de diagnóstico e terapêutica (MCDT). Em comparação com as Unidades de Cuidados de Saúde Personalizados (UCSP), foi apurada uma poupança potencial com medicação em cerca de 105 milhões euros e de 16 milhões com MCDT. A investigação analisou dados produzidos entre 2013 e 2015, em relação ao impacto nas urgências hospitalares, bem como de 2010 a 2015 de todos os indicadores contratualizados a nível nacional: controlo hipertensão e diabetes, rastreio do cancro (mama, colo do útero, cólon), vigilância de recém-nascidos, despesas com medicamentos e MCDT, entre outros (12 indicadores no total).

Fonte: <https://saudeonline.pt/2017/06/26/usf-apresentam-melhor-performance-na-prestacao-de-cuidados-e-poupam-recursos-financeiros-ao-estado/>

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2017-2018 14