

## REMUNERAÇÃO VARIÁVEL - INCENTIVOS DE LONGO PRAZO E CURTO PRAZO - EM PERÍODOS DE CRISE: A VALORIZAÇÃO DOS TALENTOS NAS EMPRESAS

Por Daniel Eloi\*

A vida, em seu sentido mais amplo, é composta de ciclos. Podemos perceber isso nos mais diversos contextos, entre os quais, os ciclos econômicos, que são muito bem explicados por Ray Dalio, um dos principais gestores de fundos de investimento do mundo, em seu livro *Princípios*. Esses ciclos são caracterizados pelas flutuações que ocorrem e se alternam entre períodos de recuperação e prosperidade e períodos de estagnação ou recessão.

É inegável que o momento em que as empresas se encontram dentro de um ciclo econômico influencia suas estratégias de negócio. Em um momento positivo, a opção empresarial é sempre seguir o caminho de um plano de expansão. Por outro lado, durante as contrações das atividades econômicas, as empresas costumam promover ajustes em suas diretrizes, incluindo a política de remuneração, o que contribui para o enfrentamento destes períodos mais críticos.

No atual contexto, em que o Brasil se recupera de uma forte crise, cujos efeitos ainda são vistos no dia a dia, criar estratégias baseadas em um processo de remuneração mais moderno e inteligente é uma forma de valorizar, engajar e reter talentos.

Uma das saídas para contornar a perda de talentos nas empresas, gerada por crises, é criar uma boa política de Remuneração Variável, tendo como objetivo desenvolver um forte senso de pertencimento e recompensa, com base em resultados. Assim, além de valorizar, é possível estimular o alto desempenho, olhando para o curto prazo (por exemplo, iniciativas mais “protetivas” de caixa) e o longo prazo (por exemplo, o valor do negócio).

Tanto os planos de Incentivos de Longo Prazo (ILP) quanto os de Curto Prazo (ICP) são ferramentas utilizadas para promover este alinhamento. Um pouco da “arte” de se definir as regras de planos de Remuneração Variável é conseguir refletir os objetivos da empresa e/ou de seus acionistas nas regras do Plano. Por exemplo, em um contexto de crise, é muito importante levar em consideração a saúde financeira da empresa.

Uma preocupação recorrente é que o pagamento ou liquidação do plano não sejam tão onerosos que impactem substancialmente o negócio e sua liquidez. Nesse contexto, por exemplo, os planos de *Stock Options* costumam ser uma alternativa atrativa. Desde que caracterizados como plano de natureza mercantil (houve uma decisão recente na 2ª instância do CARF que serve de norte para o entendimento de quais planos de *Stock Options* poderiam ter tal classificação), a empresa não precisa desembolsar caixa – pelo contrário, neste caso, a companhia emite ações contra o preço do exercício. Então, é fundamental implementar planos de Remuneração Variável que “conversem bem” com o contexto atual da empresa e da economia.

De qualquer forma, para definir a melhor política de remuneração, além do contexto econômico e objetivos da empresa com a Remuneração Variável, normalmente é necessário considerar outros aspectos, como o segmento em que se atua, o perfil dos próprios trabalhadores e dos acionistas, o porte da companhia, a expectativa ou não de haver um evento de liquidez, entre outros.

Para que o plano cumpra bem seus objetivos, é fundamental que a companhia consiga comunicar bem suas regras e dinâmica de funcionamento. Neste contexto, sistemas de gestão de Remuneração Variável que permitam um acompanhamento mais próximo e em tempo real, dando possibilidade à visualização de ganhos futuros e que simplifiquem o contato entre as partes envolvidas, têm papel relevante para a boa execução da estratégia de remuneração.

Inclusive, é muito comum que pessoas beneficiárias recebam propostas de outras empresas e não levem em consideração os valores a serem recebidos dos planos de ICP e/ou ILP aos quais já estão vinculados. Por isso, é necessário esclarecer bem as regras para os participantes. Um plano transparente, com regulamento simples, tende a ter mais aderência.

Uma política de remuneração só gera os resultados desejados quando as pessoas beneficiárias entendem o que o plano propõe; compreendem como a Remuneração Variável foi calculada, confiando no resultado; e conseguem conectar seu trabalho individual aos resultados corporativos, percebendo a relação de sua dedicação com o crescimento da empresa. Isto significa que um plano pouco transparente e mal comunicado, potencialmente não gerará atração de talentos, não manterá os melhores quadros na equipe e não auxiliará o desenvolvimento da empresa em tempos de crise.

Cada momento de um ciclo econômico terá suas oportunidades e desafios. Este contexto de mudança constante sempre traz impactos na relação empresa e colaborador. Uma empresa que enxerga um mercado estagnado ou com baixo crescimento econômico, precisa reavaliar seus custos e existem modelos de Remuneração Variável que podem equilibrar a necessidade de se proteger o caixa, gerar motivação para que o time continue a entregar com qualidade e reter seus principais talentos.

*\*Daniel Eloi é CEO da Pris,  
principal e mais completa solução  
para gestão, contabilização e visualização  
de planos de remuneração variável do Brasil*