Remuneração variável anima executivos da Alpargatas
Tânia Nogueira Alvares

A São Paulo Alpargatas adotou um perfil mais agressivo em sua política de remuneração variável para 2005. O objetivo é alinhar o valor recebido por seus executivos ao ritmo de crescimento da empresa, de 10% a 15% ao ano. Além de metas mais arrojadas para o plano de bônus de curto prazo, a indústria estendeu o programa de stock options (opções de compra de ações) para os gerentes, que chegam a receber 17 salários em um ano.

Alpargatas estende plano de stock options para nível gerencial

A São Paulo Alpargatas está realizando mudança significativa no programa de remuneração variável de seus principais executivos, da presidência à gerência. O programa inclui incentivos de curto prazo (bônus por cumprimento de metas), e de longo prazo (stock options - opções de compra de ações). Este ano, a distribuição de ações aos funcionários foi estendida ao nível gerencial 1. Em 2005, ele chega a todos os gerentes. Além disso, o desafio das metas e dos indicadores cresceu para acompanhar objetivos agressivos, em especial no mercado externo, afirma Arnaldo Franco, diretor de Recursos Humanos.

Alinhar a remuneração de seus executivos ao ritmo de crescimento da empresa - de 10% a 15% nos últimos anos, gera maior comprometimento por parte da equipe com os resultados, diz Marcos Morales, diretor do grupo da Capital Humano da consultoria Watson Wyatt. Especializado em remuneração estratégica, ele tem assessorado a Alpargatas no processo de expansão dos incentivos variáveis.

O que muda no programa da Alpargatas - implantado pela primeira vez há seis anos - é a melhoria dos múltiplos de salários ligados a indicadores, que variam de acordo com as metas de cada uma das cinco unidades de negócios da empresa. "Em algumas unidades, o target de exportação é mais agressivo que em outras", exemplifica Franco.

A lista de indicadores é longa e está atrelada a dois grupos de metas específicas: corporativos e unidades de negócios. Algumas são comuns, como resultados financeiros - grupo de indicadores que responde por 80% da remuneração obtida com bônus. Outras são diretamente ligadas ao desempenho de cada unidade. Há metas individuais, responsáveis por 20% do total da remuneração por bônus, para os diretores dos diferentes negócios, como ampliação da participação no mercado, lançamento de uma nova marca, ou abertura de uma fábrica. A melhoria do clima organizacional e da satisfação dos clientes também está na lista dos indicadores a serem atingidos a cada ano. Se o funcionário exceder as metas estabelecidas, ele terá um adicional de até 30% em salários.

"Os indicadores acompanham a evolução da organização", enfatiza Franco. A remuneração hoje é formada 70% por salário fixo e 30% do variável. Um gerente chega a receber, em média, de 3,5 a 4 salários por ano, além dos 13 salários de praxe, incluído aí o 13º salário. No nível de direção, a remuneração variável chega a agregar mais cinco salários por ano. No futuro, a intenção é estender esse tipo de incentivo a curto prazo para todos os cargos de tenham papel de liderança, inclusive os coordenadores.

Opções de compra de ações

O programa de stock options foi implantado há dois anos, apenas para os diretores da empresa e agora está sendo estendido à gerência. "A introdução é paulatina e no futuro vai alcançar profissionais de outras áreas". Hoje 5% do capital da Alpargatas está nas mãos dos funcionários. O formato do plano de distribuição de ações é de dez anos, com carência de doze meses para exercer a opção de compra.

A retirada é feita de forma gradual: 20%, 20% e 40% - para não perder a característica de um programa de longo prazo. "Em cinco anos, esse programa pode representar o equivalente a uma remuneração adicional de seis a dez salários."

Quando o funcionário recebe a ação, seu valor corresponde à média da cotação dos 60 dias anteriores no pregão da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Somente neste ano, o valor da ação da Alpargatas cresceu 40%. O executivo recebe a diferença da variação ao exercer seu direito de venda.

Apesar da desconfiança em relação a programas de stock options depois dos escândalos contáveis em empresas americanas, Franco diz que hoje não há riscos em função das muitas exigências legais para se implantar um programa desse tipo. A Alpargatas é uma empresa de capital aberto - tem 64% de seu capital acionário em Bolsa - que cumpre as normas de Nível 1 de Governança Corporativa. "Não é todo mundo que quer abrir números. Por ser de capital aberto, todos os números da empresa são acompanhados pelos conselhos de administração e fiscal e por auditorias interna e externa." Em sua opinião, o programa de stock options representa uma parceria com o acionista, significa mais comprometimento com o resultado, com a manutenção do capital da empresa.

Prática comum nas multinacionais, a Alpargatas faz parte de seleto grupo de grandes empresas brasileiras que implantaram incentivos de longo prazo. Mas há um bom número de companhias interessadas em montar um programa equilibrado de remuneração variável, diz Morales, da Watson Wyatt. "O principal motivo é fazer com que o executivo seja parcialmente remunerado pelo mesmo conjunto de indicadores e de resultados que regem a remuneração dos proprietários das ações, dos donos da empresa. Basicamente o acionista é remunerado pelo comportamento das ações. Ele vê seu patrimônio subir ou descer de acordo com todas as variáveis que regem a cotação de suas ações na bolsa de valores. Então é justo atrelar a remuneração de seu executivo a esse mesmo conjunto de fatores."

Uma política de remuneração estratégica consegue atrair, e reter, os talentos que a direção acredita serem fundamentais para o sucesso do empreendimento. "Este é o ponto fundamental: você atrai para sua empresa pessoas com o perfil da remuneração que você criou. E muitas empresas montam um programa de remuneração para pessoas que são diferentes do que elas querem. Se a companhia montar um programa que possibilite o risco e o ganho de acordo com esse risco, ela vai atrair um tipo de profissional mais empreendedor. Quando faz um programa de remuneração mais conservador, vai atrair outro tipo de profissional: mais estável, mais consensual, mais prático."

Nos projetos desenvolvidos pela Watson Wyatt esta é a primeira questão: qual o tamanho do risco que a empresa deseja associar à remuneração? "Se você vai a um banco de investimentos, está claro que a remuneração vai ser fortemente atrelada ao risco. Mas quando vai a organizações mais tradicionais, muitas vezes essa pergunta não está bem respondida. E a política estratégica de remuneração é um assunto que deveria fazer parte da pauta dos conselhos de administração."

Outros fatores inibem a adoção dessa prática em maior escala, como a falta de liquidez da bolsa e o fato de muitas empresas ainda não terem condições de abrirem seus números. Algumas companhias, inclusive, têm recorrido à alternativa de lançar um programa de "phantom stocks", com as mesmas regras do stock options, mas que não está atrelado à bolsa, mas sim a valores estipulados pela própria empresa.

O segredo, diz Morales, é o equilíbrio entre os modelos de remuneração. Um modelo bem-feito é aquele que atende às necessidades do alto executivo e da empresa. A curto prazo, um executivo precisa de um salário base fixo, mais os benefícios como plano de saúde, para cumprir sua necessidade de subsistência, assim como a empresa precisa ter seu processo operacional garantido no dia-a-dia.

A médio prazo, a remuneração do executivo permite formar seu patrimônio, enquanto a empresa também amplia seu patrimônio através da geração consistente de lucros ano após ano. A longo prazo, que é totalmente a risco, o executivo recebe para fazer o seu pé de meia, enquanto a empresa assegura sua perpetuidade.

Morales reconhece que os escândalos contábeis nos Estados Unidos e na Europa, incentivados em parte por esse tipo de remuneração pela variação das ações, tiveram impacto negativo sobre esse tipo de programa. Mas ele ressalta a diferença entre esses mercados acionários e o brasileiro, além da própria correção dos programas de stock options para coibir excessos. "Uma política de remuneração equilibrada normalmente limita a participação do programa de stock options a no máximo 30% da remuneração total, " diz Morales.

Segundo ele, esse tipo de programa poderia ganhar força caso o governo brasileiro adotasse a mesma política que o americano, onde foi criado o Incentive Stock Options (ISO), em que a empresa tem vantagens tributárias ao distribuir parte de suas ações aos funcionários. "Essa é a forma mais adequada de capitalizar uma empresa. O governo americano reconheceu que não existe lugar mais barato para captar dinheiro do que na bolsa."

Gazeta Mercantil – 16 nov. 2004, Mídia & Marketing, pA20