

Incentivos de longo prazo e gestão de pessoas



distu

AGENDA

- 01 Principais Instrumentos
- 02 Dimensionamento de outorgas
- 03 Comunicando os incentivos
- 04 Principais dúvidas das pessoas participantes

Principais Instrumentos



OPÇÕES DE AÇÃO

Opções de ações conferem aos beneficiários o direito de comprar ações da empresa a um preço pré-determinado (preço de exercício) durante um certo período de tempo. Essas opções permitem que os participantes compartilhem o aumento do valor da empresa, portanto, é recomendado em cenários onde o objetivo seja o aumento da capitalização de mercado do negócio.



PRÊMIOS DE VALOR INTEGRAL

Prêmios de valor integral são ações da empresa que são adquiridas se os participantes tiverem prestado serviço por certo tempo (ações restritas por tempo) e/ou atingirem certas métricas de performance (ações de performance). Fornece aos beneficiários propriedade das ações e permite captura de aumento no preço e ainda dividendos ou outros benefícios.



AÇÕES FANTASMA / PLANOS EM DINHEIRO

Espelham a função de captura de valor dos outros instrumentos mas são liquidados normalmente em dinheiro em vez de ações da empresa. Isso permite que as empresas limitem a diluição de seu capital enquanto ainda motivam funcionários a capturarem crescimento de valor de mercado.

Qual escolher?

Algumas perguntas adicionais que podem facilitar a tomada de decisão:

Qual desses é o mais adequado para o momento atual?

Como cada instrumento se alinha a minha estratégia de negócios atual?

Quais os impactos tributários para quem está recebendo e para a empresa?

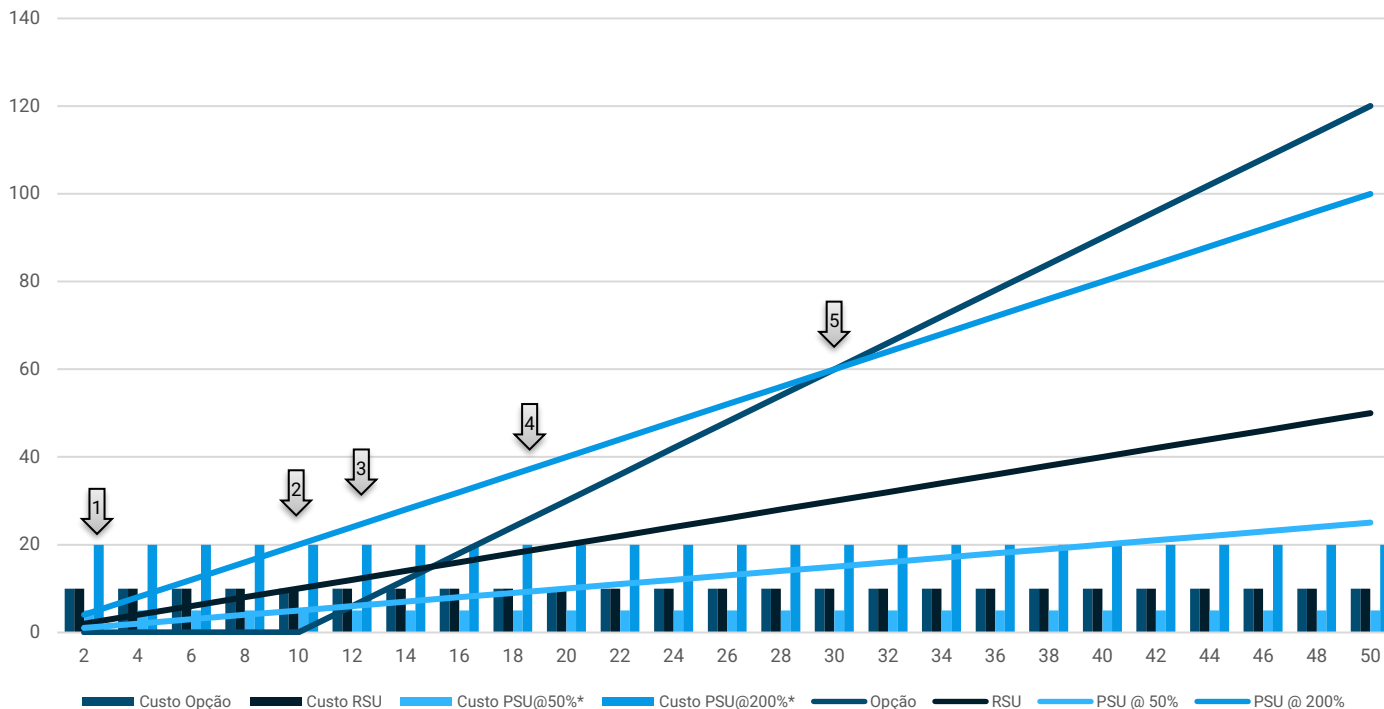
Qual o custo do desenho de meu plano utilizando cada um dos instrumentos?

Para quais funções estou oferecendo?



Qual escolher?

Exemplos simplificados* de captura de valor por participante e seu custo equivalente




























1. Custo superior ao valor capturado em todos veículos;
2. Preço permanece o mesmo da outorga, custo superior ao valor capturado no uso de Opções;
3. Opções começam a ter valor a ser capturado, mas ainda inferior ao seu custo;
4. Opções e Ações de Performance são equivalentes em custo x valor capturado;
5. Ponto no qual o valor capturado por opções é superior a qualquer um dos outros apresentados.

* Assume variação de preço da ação entre \$ 2 (-80%) e \$ 50 (+500%). Média de número de opções outorgadas de 3:1 em relação a ações. Custo de PSU ajustado para performance no vesting.

Como escolher?

Ao avaliar qual abordagem é preferida, deve-se considerar como cada elemento se alinha aos princípios/objetivos do plano, abaixo um exemplo de matriz de escolha baseada no alinhamento com os objetivos:

Instrumento	Atrair, Reter e Motivar	Recompensar Performance	Simplicidade	Alinhamento Acionistas	Minimizar Diluição
Opções					
Performance					
Restritas					
Performance cash					
Time based cash					

O Custo do Turnover

O **custo total** da substituição de um talento



Isso inclui:

Pode ser de **50% - 250%** de seu custo anual



Custo de atração e contratação



Despesas com onboarding e treinamento



Perdas de produtividade e engajamento



Impacto na cultura e ambiente de trabalho



Dimensionamento de outorgas

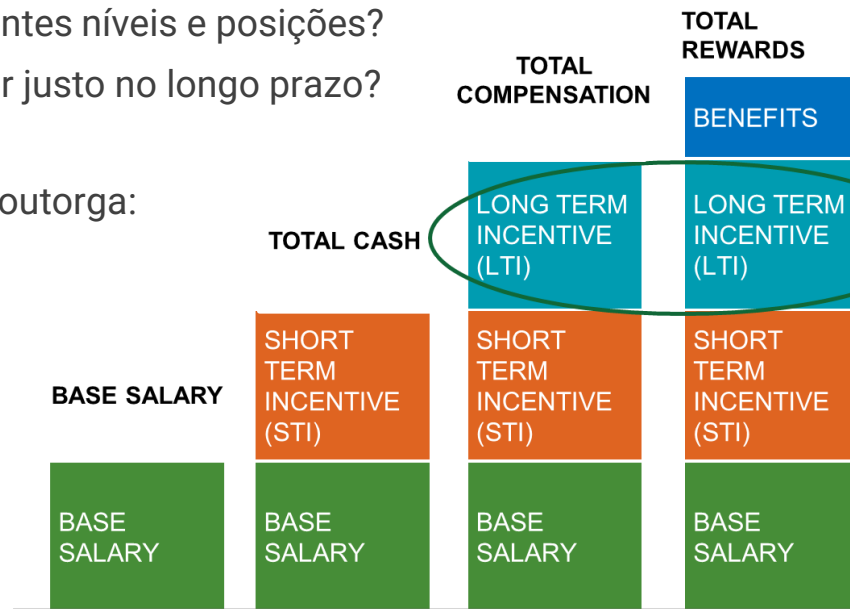
Pontos de vista para Startups e referências de grandes empresas

As perguntas iniciais geralmente são:

- Quanto eu deveria dar para novas contratações?
- Como eu lido com as diferentes expectativas para diferentes níveis e posições?
- Como desenhar o plano de forma a ter consistência e ser justo no longo prazo?

Devemos ter em mente alguns fatores ao dimensionar uma outorga:

- A filosofia de Remuneração da empresa;
- Alinhamento de elegibilidade/equidade interna;
- Relevante/Significativo
- Competitividade com o mercado



Dimensionamento de outorgas

Pontos de vista para Startups e referências de grandes empresas

Faça

- Deixe seu time saber sobre quando as outorgas serão feitas, e quando terão acesso aos termos formais do plano;
- Deixe claro sobre qual a base de cálculo para a quantidade de direitos, se antes ou após rodadas de investimento e/ou preço de ação caso tenha capital aberto;
- Se for a primeira vez que outorga, considere realizá-la de forma retroativa a entrada de pessoas chave;
- Tenha espaço para manobrar o plano, evite “engessar” demais as regras, mas sem deixar espaço para interpretações errôneas pelas pessoas;
- Arquive bem todos os documentos e acordos realizados com as pessoas, em especial promessas futuras.

Não Faça

- Promessas que talvez não seja capaz de cumprir;
- Deixar espaço para interpretação ao ponto das pessoas de seu time ficarem confusas;
- Detalhar demais ou deixar aberto demais;

Dimensionamento de outorgas

Benchmarks e modelos para Startups

Matrizes de Remuneração com dados de benchmark de empresas em estágio inicial americanas e europeias.

Função		Nível da posição		
		Júnior	Pleno	Sênior
Engenharia	Salário	\$ 60,000	\$ 100,000	\$ 120,000
	Opções	0.15%	0.45%	1.00%
Produto e Design	Salário	\$ 50,000	\$ 90,000	\$ 100,000
	Opções	0.05%	0.45%	1.00%
Desenvolvimento do Negócio	Salário	\$ 50,000	\$ 90,000	\$ 100,000
	Opções	0.05%	0.10%	0.35%
Marketing	Salário	\$ 50,000	\$ 70,000	\$ 70,000
	Opções	0.05%	0.25%	0.90%

Fonte: VCECS Seed Data from Advanced HR (2018)

	Júnior	Pleno	Sênior
Posição Técnica	\$55k x 20%	\$70k x 40%	\$85k x 80%
Não-Técnica	\$40k x 10%	\$55k x 25%	\$85k x 60%
	↓	↓	↓
Posição Técnica	0.18%	0.47%	1.13%
Não-Técnica	0.07%	0.23%	0.85%
	Júnior	Pleno	Sênior

Dimensionamento de outorgas

Um ponto de vista de remuneração

Após ter clareza de onde se posicionar, buscar dados de mercado com consultorias, parceiros e relatórios para avaliar a competitividade do que se está propondo.

Um exemplo de coleta de dados para referência/comparação utilizando de duas metodologias diferentes:

Org Chart Level	Functional Area	Methodology 1										Methodology 2				
		STI (% of salary)					LTI (% of salary)					Base Salary (X)	TTC (Y)	TDC (Z)	STI (% of salary)	LTI (% of salary)
		50th	65th	75th	85th	90th	50th	65th	75th	85th	90th	50th	75th	85th	(Y-X)/(X)	(Z-Y)/(X)
C - 2	Profit Centre Head	85%	90%	90%	100%	110%	60%	65%	70%	75%	80%	R\$1,005,000	R\$2,065,000	R\$2,635,000	105%	55%
	Back Office Functions	75%	80%	85%	90%	90%	60%	65%	65%	70%	70%	R\$1,035,000	R\$2,110,000	R\$2,725,000	105%	60%
	Sales/Commercial Functions	85%	90%	90%	90%	100%	65%	65%	70%	75%	85%	R\$1,085,000	R\$2,250,000	R\$2,990,000	105%	70%
C - 3	Profit Centre Head	65%	70%	70%	75%	75%	45%	45%	50%	50%	50%	R\$685,000	R\$1,205,000	R\$1,495,000	75%	40%
	Back Office Functions	55%	70%	75%	75%	80%	45%	50%	55%	60%	60%	R\$685,000	R\$1,175,000	R\$1,605,000	70%	65%
	Sales/Commercial Functions	55%	70%	75%	80%	85%	40%	50%	55%	55%	65%	R\$645,000	R\$1,130,000	R\$1,440,000	75%	50%
C-4	Profit Centre Head	45%	50%	50%	55%	60%	-	-	-	-	-	R\$495,000	R\$745,000	-	50%	-
	Back Office Functions	40%	50%	50%	55%	55%	-	-	-	-	-	R\$495,000	R\$755,000	-	55%	-
	Sales/Commercial Functions	40%	45%	50%	55%	60%	-	-	-	-	-	R\$515,000	R\$755,000	-	50%	-

Comunicando os incentivos



Um dos maiores desafios está na comunicação dos incentivos de forma a atrair mais gente para participar do plano, isso é bom para os negócios: significa que mais gente estará interessada em seu sucesso.

Níveis mais altos de engajamento melhoram tudo, desde produtividade até lucratividade e um sólido plano de comunicação é fundamental para atingir esse objetivo.

A seguir, veremos alguns passos recomendados para montar um plano de comunicação efetivo.

Comunicando os incentivos

1º Passo

Reúna a equipe

Você não deveria tentar fazer isso sozinho.

Reúna pessoas de diferentes departamentos (marketing, finanças, rh...) para criar e executar um plano robusto de comunicação.

Crie materiais de apoio fáceis de entender, nomeie pessoas de referência para divulgar a mensagem aos participantes e seja consistente e simples em sua mensagem.

2º Passo

Desmistifique e apresente fatos

Pesquisas mostram que a adoção do planos de remuneração baseado em ações por parte dos elegíveis pode ser baixa por causa da incerteza ou medo do que pode acontecer nos mais variados cenários.

Alivie essa incerteza explicando claramente o que pode-se esperar em cada situação, além de condições de mercado, deve-se cobrir assuntos que as pessoas as vezes têm receio em perguntar como, morte, rescisão de contrato ou demais circunstâncias extraordinárias.

Comunicando os incentivos

3º Passo

Seja claro quanto aos prazos

Pessoas tem a tendência de adiar ações que possam ser novas ou gerar dúvidas a elas, então para fazer algo diferente, precisam ser provocados para fora de sua zona de conforto.

Criar um senso de urgência através de prazos de inscrição e períodos de aquisição bem definidos

4º Passo

Nomeie representantes

Pessoas compram de pessoas. Não importa quantos e-mails claros, apresentações envolventes, infográficos e vídeos você fizer explicando o assunto se não existirem pessoas as quais recorrer em caso de dúvidas.

Encontre interessados no assunto para contar suas opiniões, experiências e auxiliar com as perguntas.

Quando suportados por materiais fáceis de se entender, essas vozes são poderosas para atingir seus objetivos.

Comunicando os incentivos

5º Passo

Colete dados e defina sucesso

Aqui vale a frase atribuída a W. E. Deming, o que não é medido, não é gerenciado. Se você quer que as pessoas se envolvam, desde adesão da administração da empresa até a participação dos empregados, os números são uma ótima maneira de se capturar a atenção.

Comece com os números de participantes, percentual de ações detidas por estes, tempo de casa dos participantes vs não-participantes e simulações de ganho de capital.

Com esses dados reunidos, decida sobre metas e objetivos a serem acordados e alinhe sua campanha de comunicação de acordo.

6º Passo

Comunique de novo, e de novo

A comunicação de seu plano nunca deve parar. Faça atualizações recorrentes, adicione depoimentos e indique novos representantes.

Principais dúvidas

Algumas dúvidas costumam ser recorrentes entre os participantes destes planos de incentivo e seria interessante cobri-los com maior atenção em suas ações de comunicação, alguns exemplos:

- O que acontece se eu sair antes do período?
- Como e quanto posso esperar realizar valor destes ativos?
- Posso perder dinheiro?
- Como acompanho o valor que tenho dentro dos planos?
- Quanto terei que recolher em impostos?
- Quem são as pessoas elegíveis?
- Como são definidos valores/quantidades que recebo?
- Caso ocorra mudança societária na empresa, o que acontece?



Contato

pedro@distu.com.br

