



casa da
notícia

Cliente **Hewitt Associates**

Veículo **Valor Econômico - SP**

Data **10 e 11/06/2009**

Página **D8**

Seção **Eu & Carreira**

Centimetragem _____

REMUNERAÇÃO

Empresas fazem revisão de contratos no alto escalão

Companhias recorrem aos escritórios de advocacia para repensar salários e bônus. Por **Jacílio Saraiva**, para o Valor, de São Paulo

Casa da Notícia Comunicação

Consultoria de Comunicação/Assessoria de Imprensa/Publicações/Relatório de Reputação

Al. dos Nhambiquaras, 1518, 3º andar – SP – CEP 04090-003 – Tel/Fax: (11) 5536-9086/5091-7833 – www.casadanoticia.com.br



Os contratos de executivos do primeiro escalão das grandes empresas estão sendo reformulados por conta da crise financeira. É o que afirmam ao **Valor** cinco escritórios de advocacia, especializados em direito trabalhista e empresarial. As principais alterações dizem respeito a pagamento de bônus, à troca de salário fixo por renda variável e ao aumento do controle sobre as atividades dos diretores.

A revisão, para baixo, de salários em novos acordos, chega a 30%. Ao mesmo tempo, cresce o volume de pedidos por seguro de responsabilidade ou Directors & Officers (D&O), apólice contratada pelas corporações para proteger funcionários em possíveis indenizações. Pelo menos 10% do total dos clientes das bancas já pediram revisão de contratos.

“Com a crise, os aumentos anuais nos salários, que antes passavam em branco, são agora questionados pelas matrizes. Surgem, assim, alternativas para evitar o agravamento de distorções nos rendimentos”, diz Hércules Celescueki, sócio do grupo trabalhista do Trench, Rossi e Watanabe Advogados, com 1,3 mil clientes. Segundo o especialista, a moda de pagar bônus em parcela única para a alta cúpula das organizações também está acabando. “Agora, são duas ou mais parcelas anuais, que acompanham ainda uma revisão das metas previstas nos planos de bonificações.” Desde o início da desestabilização dos mercados, o escritório de Celescueki já concedeu cerca de 400 consultas de revisão de contratos.

No escritório de advocacia Fortunato, Cunha, Zanão e Poliszczuk Advogados, especializado em direito sindical, trabalhista e empresarial, em um mês, duas companhias bateram na porta da banca para fazer mudanças contratuais. As alterações englobam flexibilização da jornada de trabalho e até redução de salários. O escritório tem 50 clientes e 30% são grandes empresas.

“A demanda acontece principalmente por conta da diminui-

ção de faturamento puxada pela crise”, explica o sócio Marcos Vinicius Poliszczuk. “Um cliente da área metalúrgica, por exemplo, teve uma perda de 30% na produção e não conseguiu manter seus executivos com os mesmos salários.” Outra empresa aconselhada por Poliszczuk, do setor calçadista, precisou ajustar os contratos em 40% para baixo—e vai pagar a diferença em forma de renda variável. “As alterações são feitas com a participação dos sindicatos e somente é válida com o consentimento das partes.” As empresas preferiram não comentar as mudanças para preservar o valor de seus executivos no mercado.

No escritório Fernando Quêrcia Advogados Associados, o movimento de reformulação de cláusulas acontece desde novembro de 2008 e é concentrado nos novos contratos de diretores. “Mais de dez empresas já pediram alterações”, diz o sócio Fernando Quêrcia, que tem cem clientes, sendo 30% de grandes firmas. A maior preocupação recai sobre a parcela variável de bonificação. “Antes da crise, essa fração era normalmente atrelada às metas de lucratividade conquistadas”, lembra. “Agora, as empresas querem vinculá-la a resultados de médio e longo prazo para evitar manipulação de resultados.”

No GMP Advogados, com 83 clientes, pelo menos 25% deles, desde janeiro, fizeram consultas ou solicitaram alterações em acordos de trabalho. “O volume de pedidos dessa natureza aumentou 100%”, diz Eduardo Máximo Patrício, sócio do escritório e responsável pelas áreas trabalhista e de contratos. “Há revisão na política de bônus, aumento do controle sobre as atividades dos executivos e até diminuição de salários em novos contratos, na ordem de 30%.”

Em relação aos programas de recompensas, Patrício observa novas discussões sobre os bônus pagos no ato da contratação ou “signing bonus”, nos “golden parachutes” ou efetuados na demissão, e nos prêmios de permanência cumprida ou “severance packa-

ges”. “Esses cortes só podem ocorrer para os novos acordos e não para os documentos em vigor”, adianta. “Já os bônus atrelados aos resultados continuam valendo, mas as empresas estão fixando metas para um prazo maior e não mais em períodos curtos.”

Segundo Marcelo Ferrari, diretor de desenvolvimento de negócios da Mercer, consultoria especializada em capital humano, setores como construção civil, commodities e da área frigorífica foram os primeiros a decapitar os bônus. “Os bônus pagos em 2010, referentes ao exercício de 2008, serão 20% menores”, diz. Ao mesmo tempo, aumentaram as revisões para baixo, de até 30%, de programas de benefícios, como planos de saúde.

Na pesquisa Impactos da Situação Econômica Atual na Remuneração dos Executivos, realizada pela Mercer, com 124 empresas no Brasil, 27% consideram uma potencial redução nos ajustes salariais, em relação ao que havia sido previsto para o orçamento de 2009. Sobre os incentivos a longo prazo, baseados ou não em ações, pelo menos 30% das entrevistadas querem rever seus programas.

As principais ações planejadas incluem redução dos valores de concessão e mudança dos indicadores de performance. “Chegou a hora da verdade”, avisa Ferrari. “Nessa época de crise, as empresas vão saber quais são os executivos realmente indispensáveis nesse cenário.”

Se, por um lado, as companhias redesenham os contratos de trabalho, os executivos também têm exigido das corporações a realização de um seguro de responsabilidade ou Directors & Officers (D&O). “Diante da crise, aumenta a responsabilidade dos administradores e eles querem se sentir confiantes para tomar as melhores decisões”, explica Patrício, do GMP.

O D&O é um seguro contratado pela empresa em nome de seus executivos para cobrir custos de defesa legal e indenizações decorrentes de processos judiciais e administrativos, amarrados às atividades do funcionário. No iní-



casa da
notícia

Cliente **Hewitt Associates**

Veículo **Valor Econômico - SP**

Data **10 e 11/06/2009**

Página **D8**

Seção **Eu & Carreira**

Centimetragem _____



Casa da Notícia Comunicação

Consultoria de Comunicação/Assessoria de Imprensa/Publicações/Relatório de Reputação

Al. dos Nhambiquaras, 1518, 3º andar – SP – CEP 04090-003 – Tel/Fax: (11) 5536-9086/5091-7833 – www.casadanoticia.com.br



cio do ano, o escritório Marcelo Neves Consultores Jurídicos, com mais de 200 clientes, chegou a despachar um D&O por semana.

“O D&O surge como uma forma de proteger o patrimônio do executivo e funciona como uma ferramenta de barganha na reforma do contrato”, explica o advogado Kleber Zanchim, que também é professor na área de direito da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Fundação Instituto de Administração (FIA) e do Insper, ex-Ibmec São Paulo.

Para Iarema Oliveira, líder da área de remuneração e recompensas da consultoria de RH Hewitt Brasil, as empresas estão tentando minimizar o prejuízo. “Muitas companhias deram bônus altíssimos em 2009, ainda em relação ao período de 2008, e perceberam que esse tipo de pagamento, já acordado em contrato, podia levar a uma despesa inesperada”, diz.

Nas multinacionais americanas, por exemplo, Iarema observou uma movimentação no gerenciamento de custos globais de remuneração. “As reduções de custos estão gerando um forte impacto nas filiais de outros países, mesmo quando elas atingem os objetivos de venda.” A especialista afirma que o pacote de remuneração total também ganhou os holofotes. “As

corporações querem reexaminar todos os elementos do kit de pagamento total, incluindo salário base, incentivos anuais de curto prazo e ajudas de custo para veículos.”

Muitas organizações americanas também miram os incentivos oferecidos fora dos Estados Unidos. “Ao considerar as práticas locais, as empresas reveem o tamanho dos prêmios de recompensa, substituindo-os por valores geralmente menores do que os praticados no mercado dos EUA.”

Para medir os efeitos da crise no planejamento salarial, a Hewitt realizou um estudo com 217 empresas de seis países - Argentina, Brasil, Chile, México, Porto Rico e Venezuela - e descobriu que mais de 20% das companhias no Brasil planejam reduzir as promoções dos executivos em 2009. Pelo menos 30% das empresas pretendem congelar vencimentos, enquanto o índice de reajuste escorrega de 7,5% para 6,5%. Já os planos de remuneração variável terão uma redução superior a 10% em 23% das empresas. Com esses dados nas mãos, a consultora da Hewitt chama a atenção dos conselhos de administração para uma análise mais criteriosa dos cortes.

“Os talentos devem ser recompensados para a organização ganhar fôlego em uma retomada

dos negócios”, diz. Os executivos, por sua vez, também levam vantagem com a revisão de contratos. Com ela, poderão assegurar o recebimento da remuneração variável em melhores condições, sem correr o risco de ter o prêmio diminuído por conta de uma crise.

Nessa linha, a boa notícia aparece em uma análise realizada pela Boyden, consultoria especializada em recrutamento para cargos de alta gerência. Ela mostra que as companhias tendem a aumentar, este ano, a parte variável das remunerações, em uma proporção que chega a 50% da compensação total anual.

O estudo foi feito com 72 empresas nacionais e multinacionais. “As corporações devem pagar mais na parte variável — que depende do cumprimento de metas tanto da empresa quanto do executivo — do que nos salários”, explica Joel Garbi, diretor da Boyden do Brasil.

Para os especialistas, as mudanças vão definir um desenho mais conservador dos contratos para a alta cúpula, com cláusulas sobre rendimentos atrelados à performance, metas financeiras e maior foco em resultados. “Os próximos acordos serão mais cautelosos, valorizando o futuro da empresa”, diz Iarema, da Hewitt.