

# Pesquisa de Remuneração e Estruturas de Conselhos de Administração

## Apresentação

---



[WWW.WATSONWYATT.COM.BR](http://WWW.WATSONWYATT.COM.BR)

**31 de Maio de 2005**



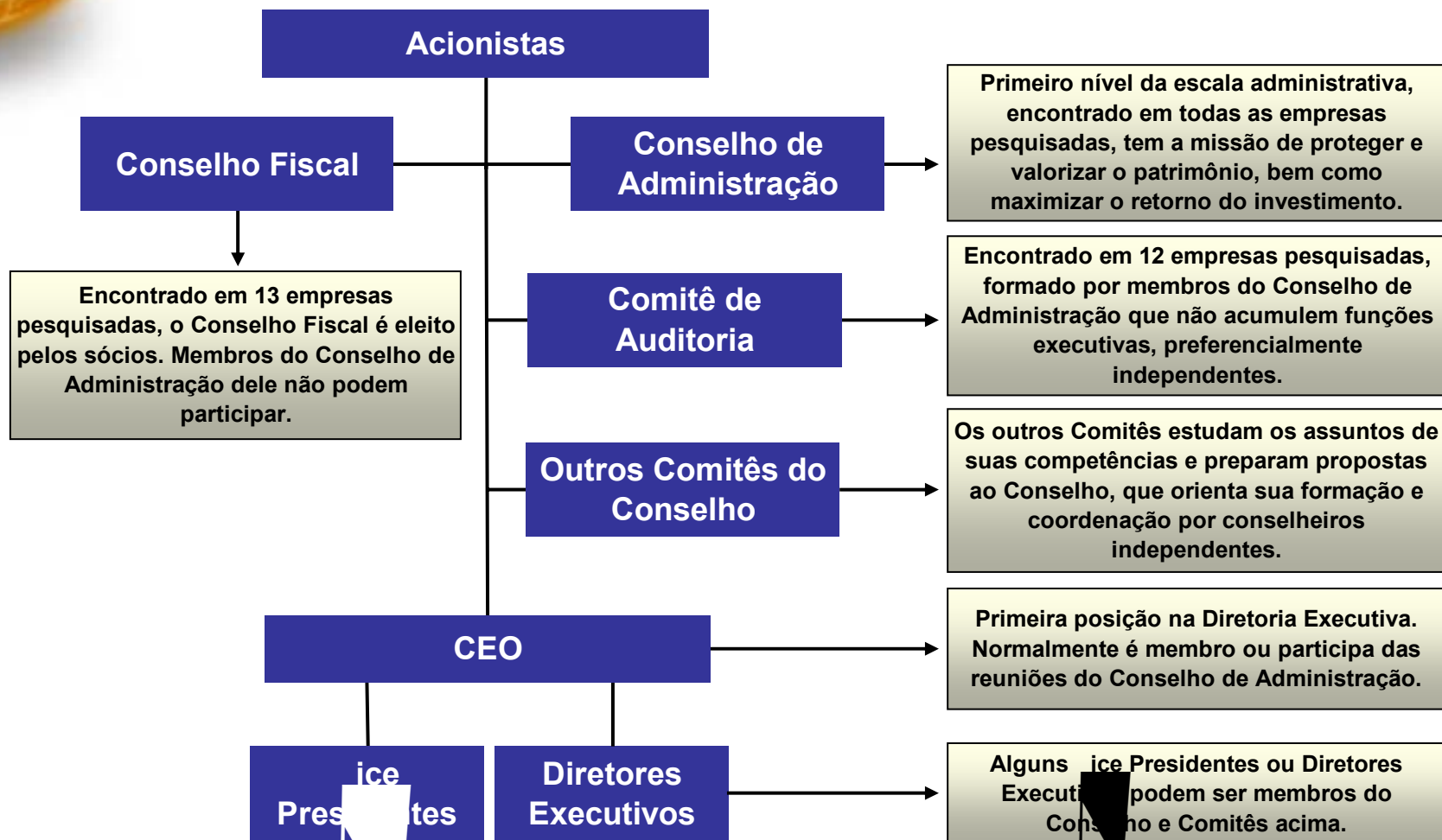
# Introdução

- ❑ **Objetivo:**
  - ❑ **Mapear as práticas e políticas de remuneração e a estrutura dos Conselhos de Administração das empresas brasileiras.**
  
- ❑ **Características gerais da pesquisa**
  - ❑ **17 empresas empregando mais de 200.000 pessoas**
  - ❑ **12 empresas listadas no segmento diferenciado BO ESPA**
  - ❑ **Receita Líquida Anual**
    - ❑ **média = USD 1,4 Bi**
    - ❑ **total = USD 23 bilhões**
  - ❑ **178 membros do conselho incluídos na pesquisa**
  - ❑ **Dados obtidos através de questionário e entrevistas pessoais, com RH e membros do Conselho**

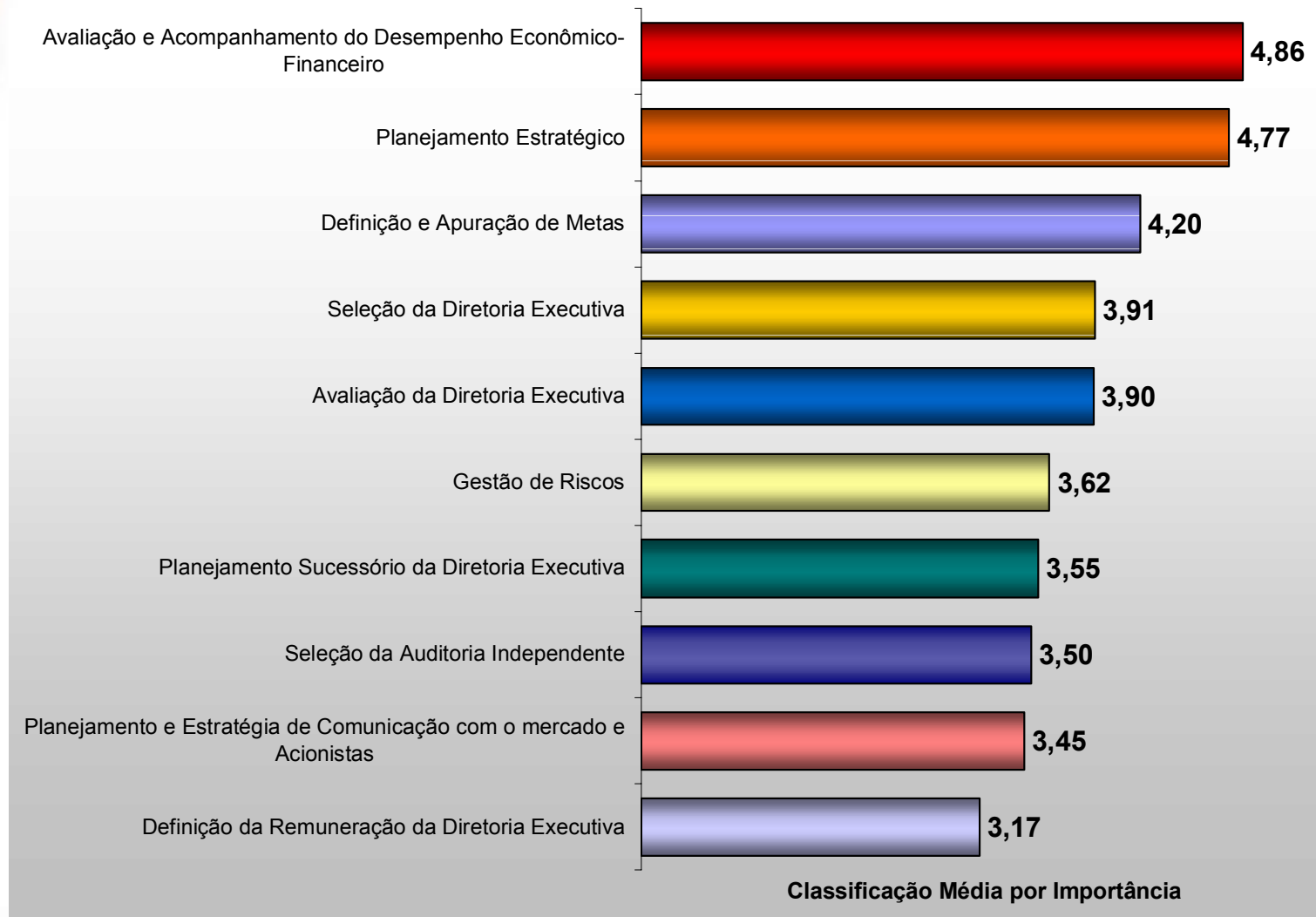
# Empresas Participantes (17)

Empresa	Segmento
Algar	Telecomunicações e Agrobusiness
Braskem	Químico e Petroquímico
CCR – Cia. de Concessões Rodoviárias	Concessões Rodoviárias
Cia. Vale do Rio Doce	Aço, Alumínio, Metalurgia e Mineração
Consulora Odebrecht	Engenharia e Construção Civil
Embraer	Aeronáutico
Eternit	Mineração e Materiais de Construção
Gol	Aviação
Marcopolo	Automotivo
Natura	Cosméticos
NET	Telecomunicações
Pão de Açúcar	Comércio Varejista / Atacadista
Randon	Automotivo
Sadia	Alimentação
Santista Têxtil	Têxtil
São Paulo Alpargatas	Calçados e Acessórios
WEG	Equipamentos Elétricos e Eletrônicos

# Estrutura de Governança



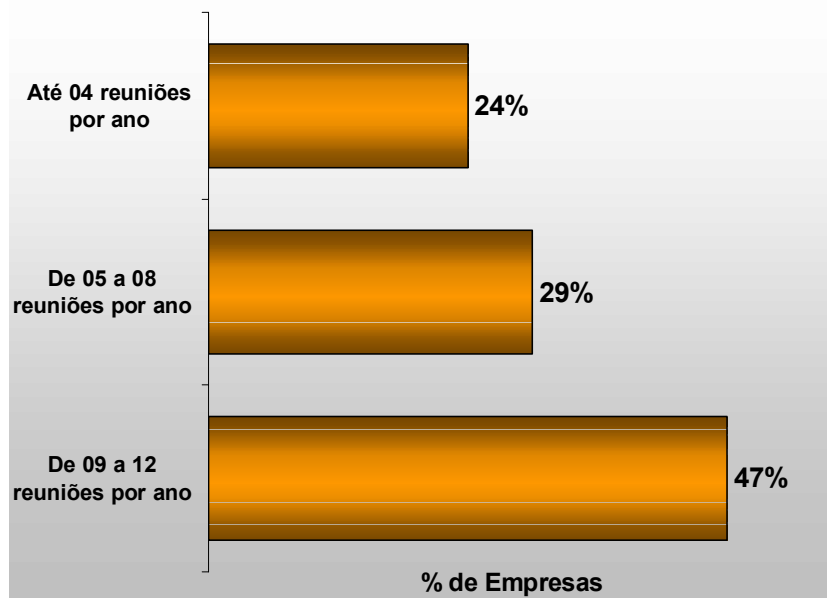
# Responsabilidades e Atividades



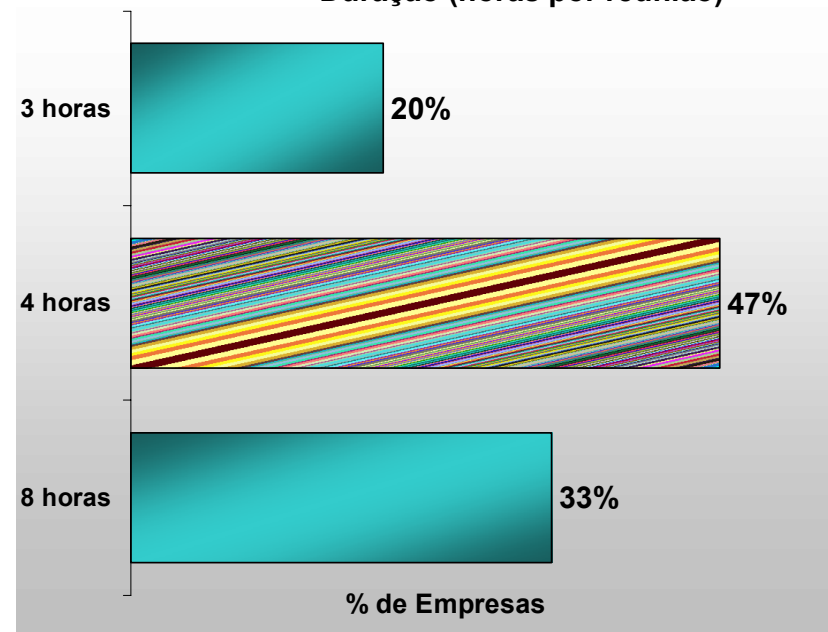
# Freqüência e Duração de Reuniões

## Conselho de Administração

Número de Reuniões / Ano



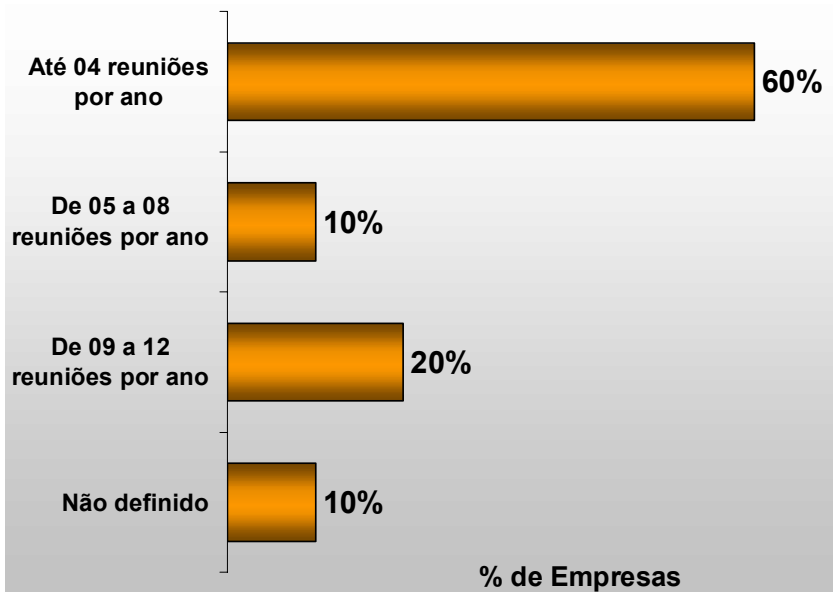
Duração (horas por reunião)



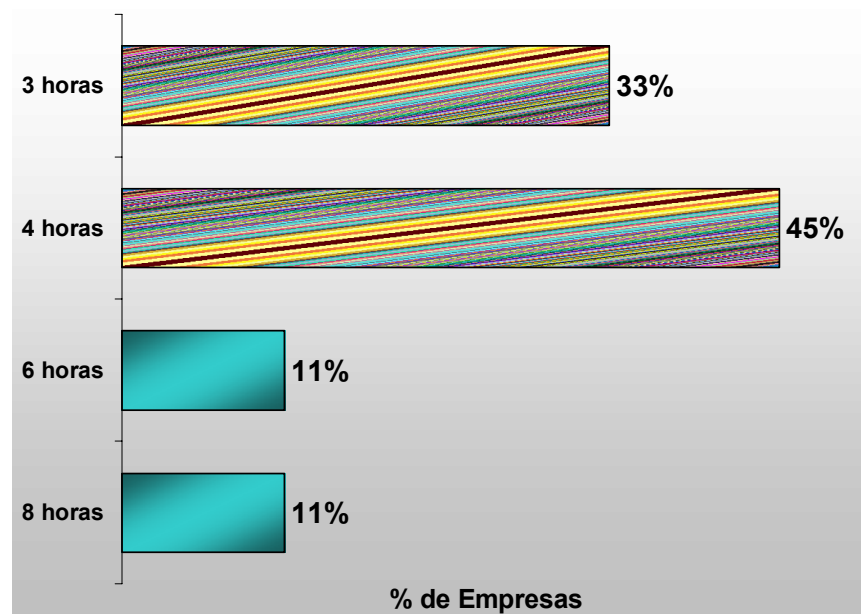
# Freqüência e Duração de Reuniões

## Conselho Fiscal

Número de Reuniões / Ano



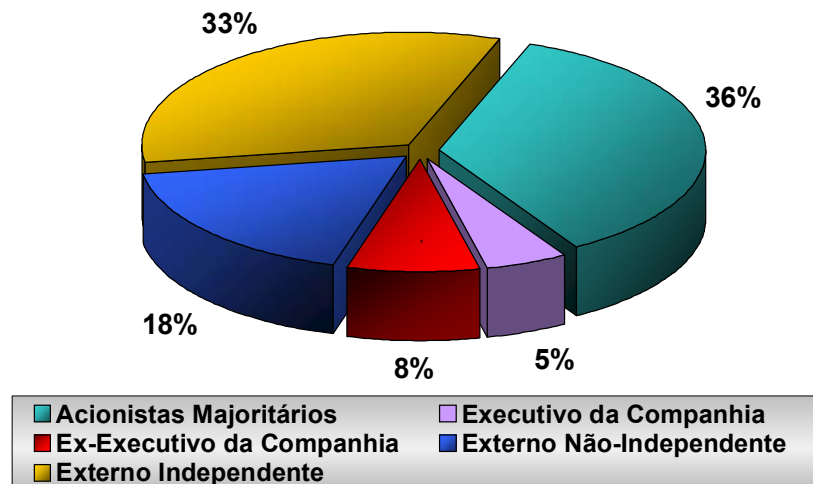
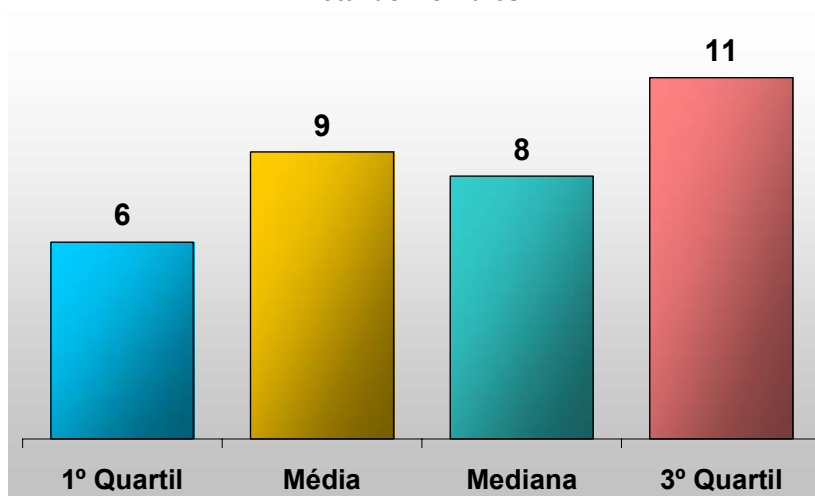
Duração (horas por reunião)



# Estrutura dos Conselhos

## Tamanho do Conselho de Administração

Total de Membros



### Conceitos:

**Externo Não-Independente:** Existe uma relação de negócios com o majoritário, ou seja, tem algum vínculo com a empresa em que é membro do Conselho. Pode ser, por exemplo, um advogado que presta serviços à empresa e também participa do conselho.

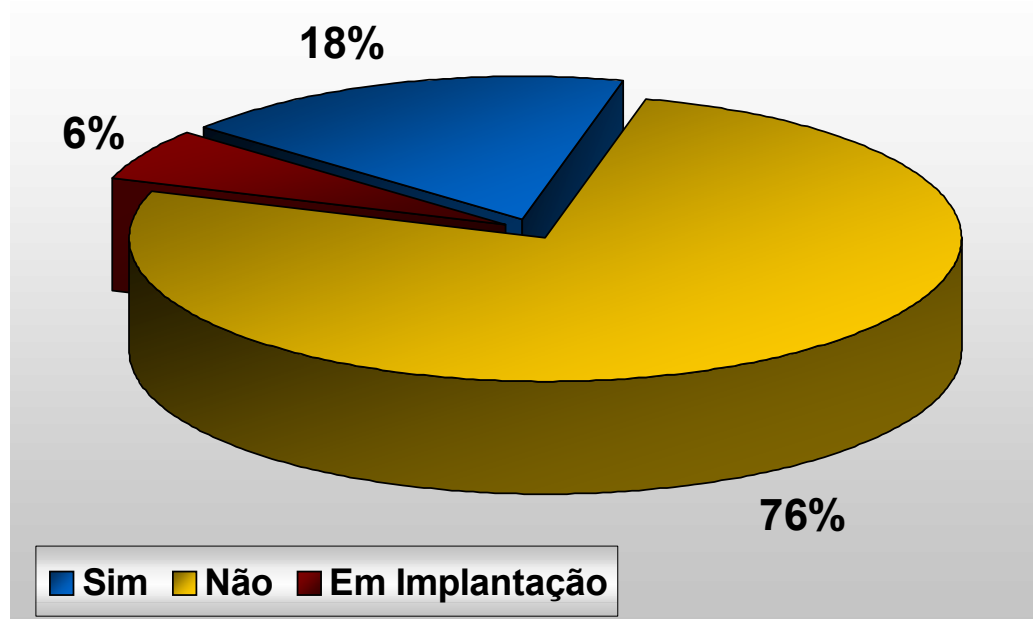
**Conselheiro Externo Independente:** É independente do majoritário, não existe um vínculo de negócio com a empresa em que é membro do Conselho.



# Perfil dos Conselheiros

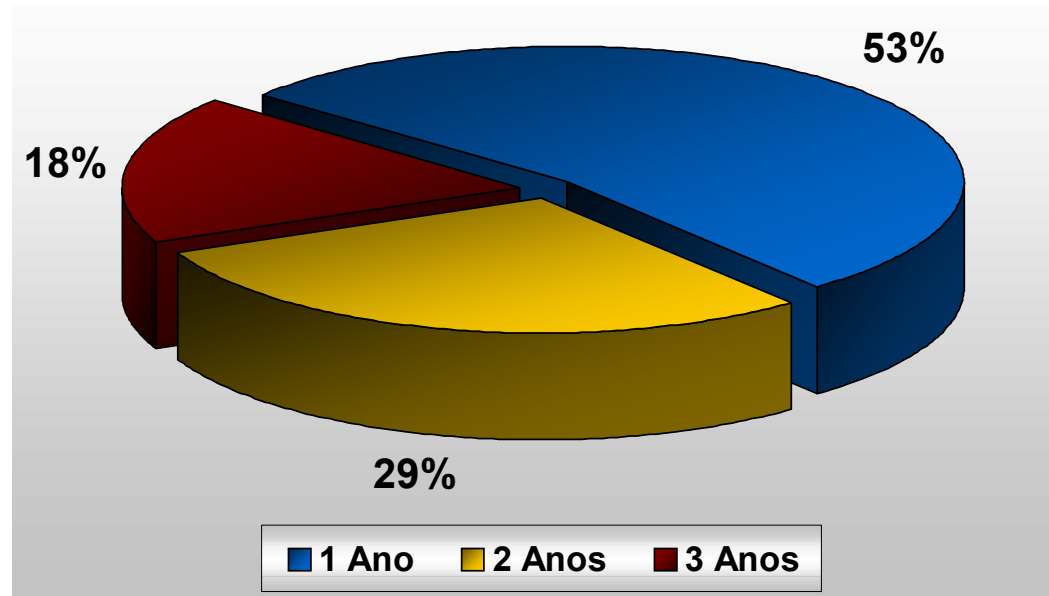


# Avaliação dos Conselheiros



# Mandato dos Conselheiros

## Duração do Mandato dos Conselheiros



# Comitês do Conselho

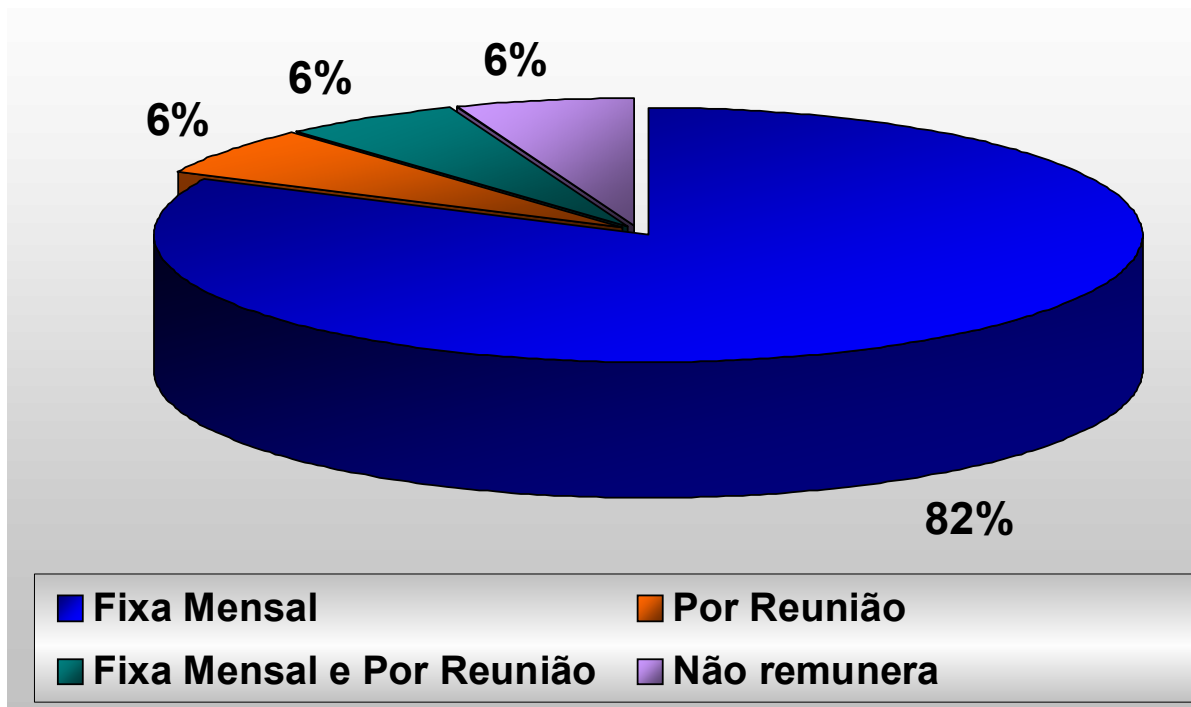
## Freqüência de Empresas e Participantes por Comitê

<b>Comitês</b>	<b>Nº de Empresas</b>
<b>Auditoria</b>	<b>12</b>
<b>Remuneração / RH</b>	<b>12</b>
<b>Finanças</b>	<b>9</b>
<b>Governança</b>	<b>3</b>
<b>Estratégia</b>	<b>4</b>

- ❑ Cada Comitê é formado por 4 representantes em média.
- ❑ As reuniões são trimestrais, com 4 horas de duração, na maioria das empresas

# Remuneração

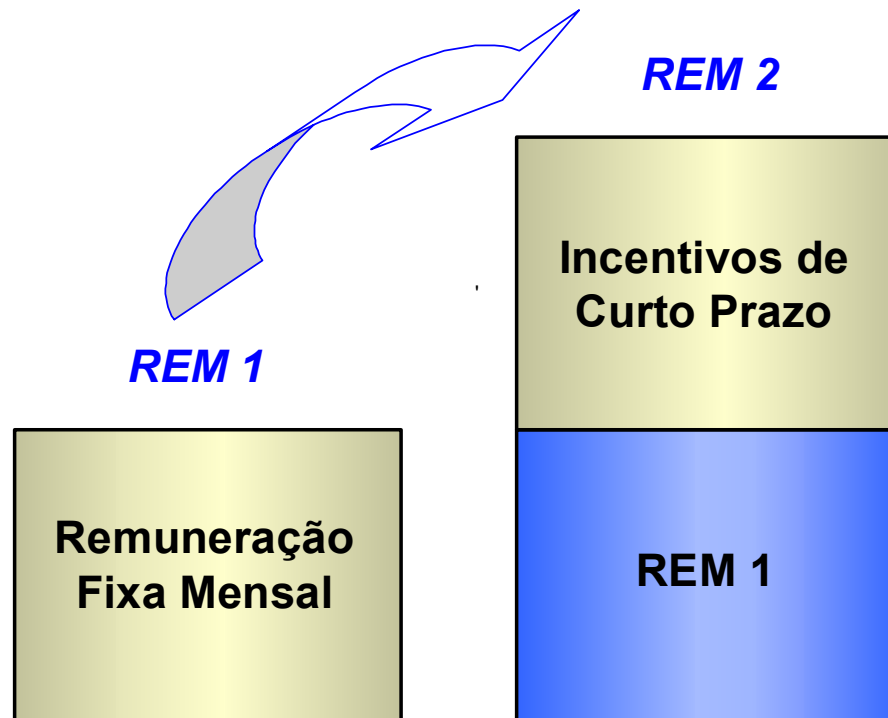
## Tipos de Remuneração



2 empresas só remuneram os membros Externos Independentes.

# Remuneração

## Composição da Remuneração



# Remuneração

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

### *PRESIDENTE – Dedicção Integral*

NÍVEL	Nº Total de Ocupantes	1º Quartil	Média Simples	Média Ponderada	Mediana	3º Quartil
REM1	04	38.687,00	56.593,00	56.593,00	48.500,00	66.406,00
REM2	04	51.437,00	67.009,00	67.009,00	69.333,00	84.906,00

### *PRESIDENTE – Dedicção Parcial*

NÍVEL	Nº Total de Ocupantes	1º Quartil	Média Simples	Média Ponderada	Mediana	3º Quartil
REM1	09	6.000,00	11.387,00	11.387,00	9.000,00	11.000,00
REM2	09	6.000,00	13.137,00	13.137,00	9.000,00	11.000,00

### *CONSELHEIROS – Dedicção Parcial*

NÍVEL	Nº Total de Ocupantes	1º Quartil	Média Simples	Média Ponderada	Mediana	3º Quartil
REM1	94	5.000,00	8.196,00	7.772,00	8.881,00	11.000,00
REM2	94	5.000,00	9.928,00	8.600,00	8.881,00	11.350,00

# Remuneração

## CONSELHO FISCAL

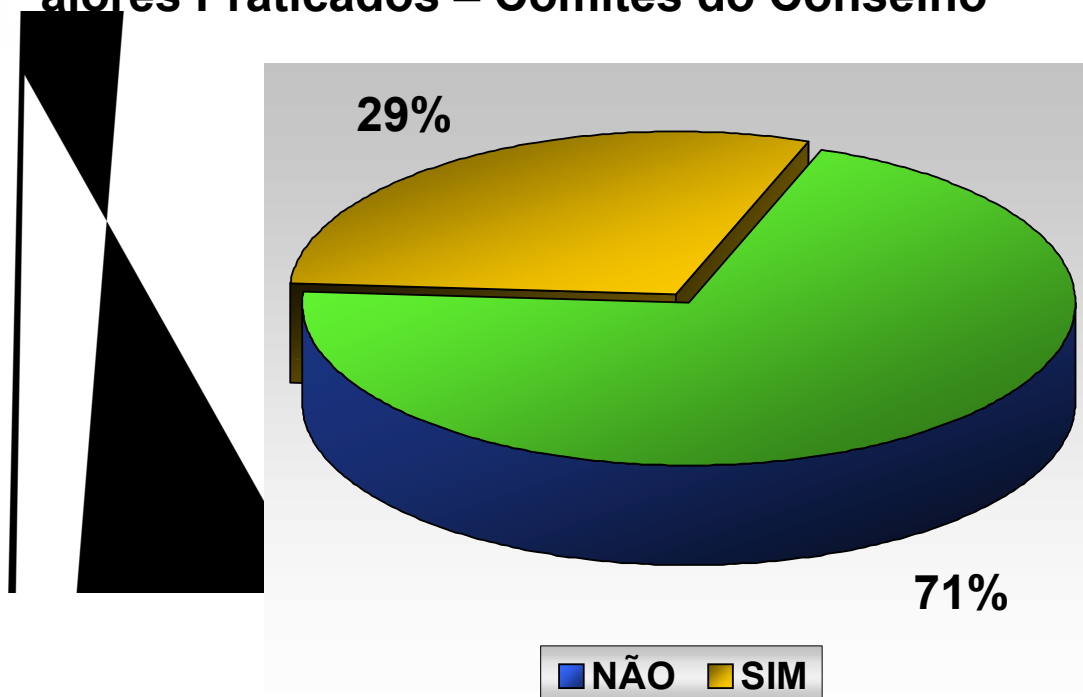
### CONSELHEIROS – Dedicção Parcial

NÍ EIS	Nº Total de Ocupantes	1º Quartil	Média Simples	Média Ponderada	Mediana	3º Quartil
REM1	48	3.046,00	4.336,00	4.080,00	3.809,	



# Remuneração

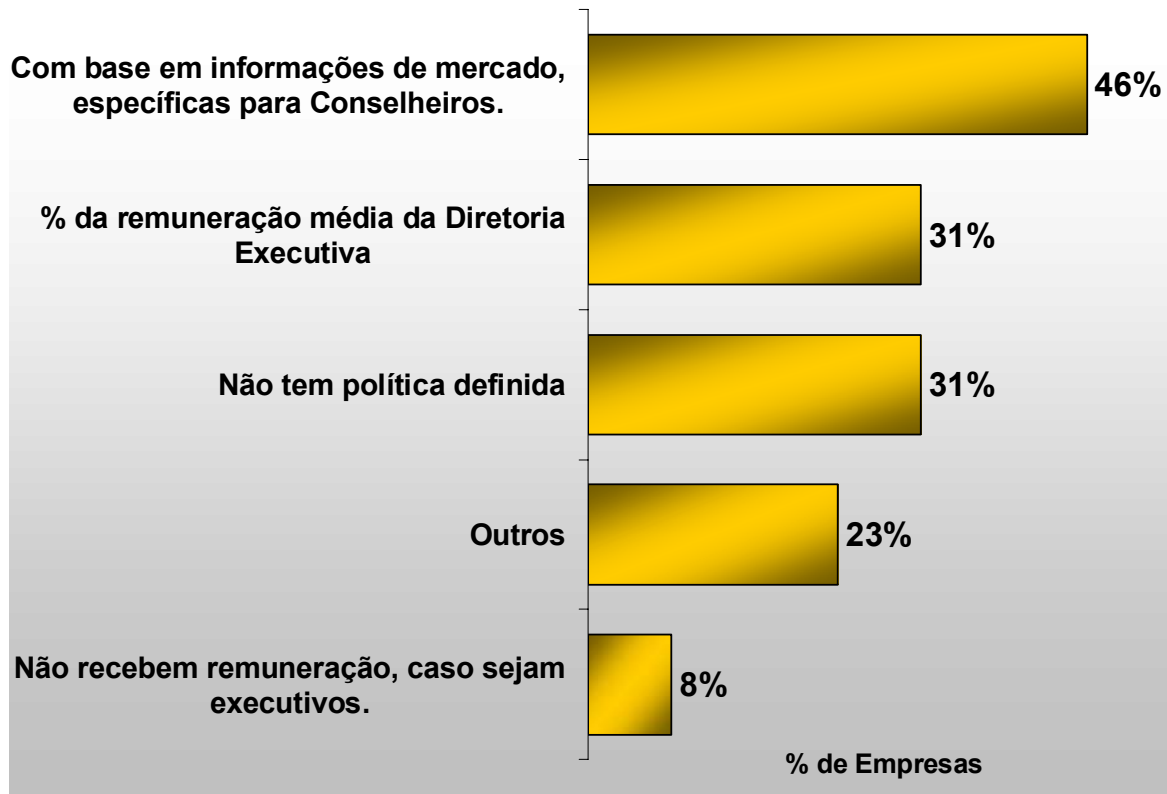
## Valores Praticados – Comitês do Conselho



Tipicamente os valores são pagos por reunião e a média informada é de R\$ 4.600,00 por reunião realizada.

# Remuneração

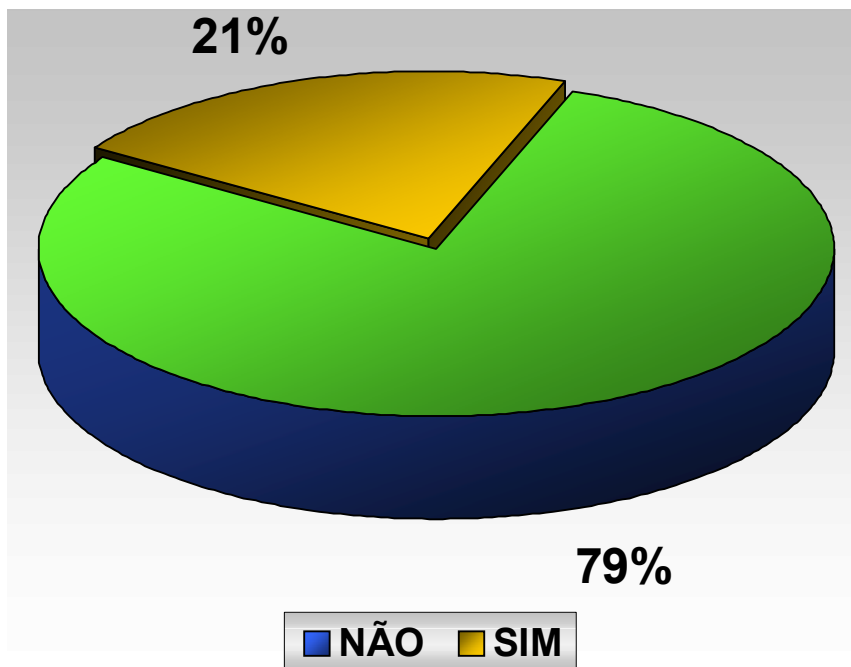
## Critérios para Definição da Remuneração



*Respostas Múltiplas*

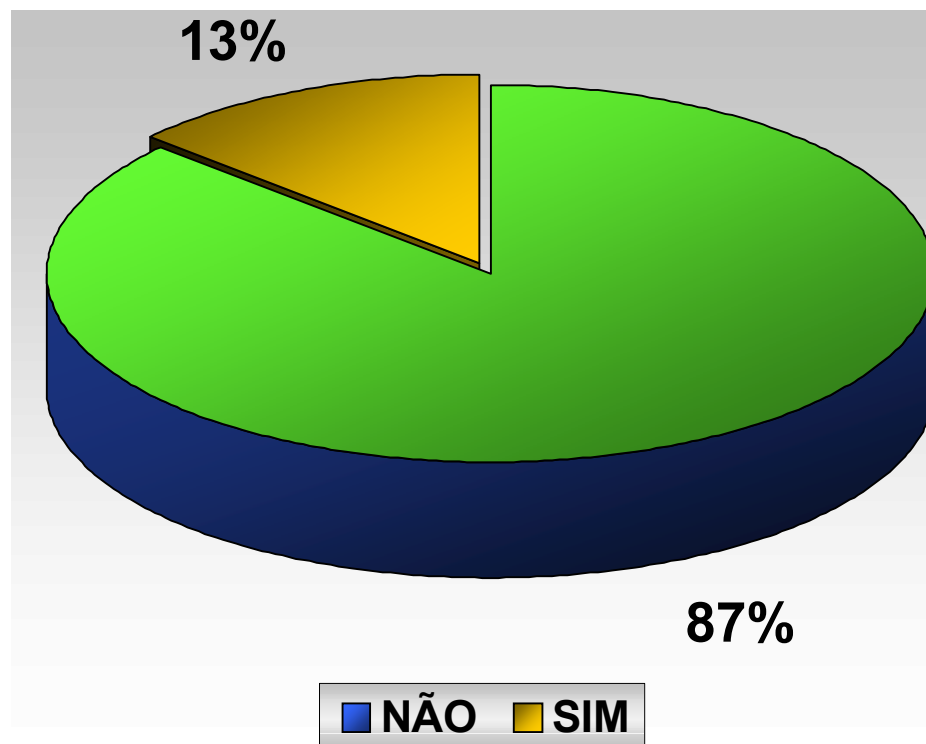
# Remuneração

## Outros Adicionais pela Participação em Reuniões Extraordinárias



# Remuneração

## Incentivos de Curto Prazo - Bônus ou Participação nos Lucros



# Conclusões Finais

---

- ❑ 77% das empresas já tem uma política definida para determinação da remuneração do Conselho de Administração, embora:
  - ❑ tais políticas ainda estejam em fase de maturação
  - ❑ possivelmente sofram alterações em função da mudança no perfil geral dos conselheiros ocasionada pelas novas exigências legais e de mercado, que acarretarão a necessidade de maior dedicação de tempo e aumento nas responsabilidades.
- ❑ Em grande parte das empresas pesquisadas encontramos dificuldades em obter as informações relacionadas ao perfil de competências esperado para o Conselheiro, mostrando que este ainda não é um tema presente na agenda de muitas empresas.

# Conclusões Finais

---

- ❑ Quanto à estrutura e processos do Conselho de Administração, percebe-se que aproximam-se das Melhores Práticas:
  - ❑ Tamanho do Conselho;
  - ❑ Presença de conselheiros externos;
  - ❑ Número de reuniões / ano;
  - ❑ Existência de Comitês, com destaque para Auditoria e Remuneração.
  
- ❑ Mas existe espaço para:
  - ❑ Maior presença de conselheiros independentes;
  - ❑ Implementação de avaliação formal de conselheiros;
  - ❑ Aprimoramento da composição e atuação dos Comitês.



## SOBRE O IBGC

Entidade sem fins lucrativos fundada em 1995, o **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC** é o primeiro órgão criado no Brasil com foco específico em Governança Corporativa, tendo formado, até o primeiro semestre de 2004, mais de 1200 alunos em seus cursos de capacitação. Dentre suas iniciativas e esforços neste campo destacam-se a elaboração e revisão do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

O Instituto é considerado nacional e internacionalmente como um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de Governança Corporativa no país, pelo reconhecimento e disseminação da importância das boas práticas e pelo crescente interesse das empresas brasileiras em se fortalecer através da adoção das mesmas.



[WWW.IBGC.ORG.BR](http://WWW.IBGC.ORG.BR)

## SOBRE A WATSON WYATT WORLDWIDE

A Watson Wyatt é uma empresa de consultoria mundial com enfoque em capital humano e área atuarial.

Somos especializados em três áreas: estratégia de capital humano, benefícios e tecnologia da informação para recursos humanos.

Combinamos experiência em capital humano e área atuarial para oferecer soluções que agreguem valor aos nossos clientes. Os nossos serviços de consultoria estão baseados nas mais amplas pesquisas sobre negócios. Isto se traduz em perspectivas exclusivas e soluções avançadas.

A Watson Wyatt tem mais de 5.800 associados em 32 países. Nossos escritórios corporativos estão em Reigate, Inglaterra e Washington, D.C., EUA.



[WWW.WATSONWYATT.COM.BR](http://WWW.WATSONWYATT.COM.BR)