

# Política de Remuneração (SUSEP)



## Reunião SUSEP 24/05/2018

- Evidenciar com fatos e dados sobre os pontos de atenção do mercado segurador em relação à proposta de norma de remuneração do mercado
- Sensibilizar os reguladores com as informações mercadológicas e legais sobre potenciais impactos da implementação de regulação em remuneração

## Reunião SUSEP 24/05/2018

Este material apresenta evidências dos pontos trazidos pelas seguradoras na reunião da *SUSEP* sobre a proposta de norma de remuneração do regulador, no dia 14/04/2018, embasado em estudos e dados de mercado, dividido em dois grandes grupos:

### **Aspectos Mercadológicos:**

Informações dos estudos de mercado que evidenciam as preocupações do mercado segurador perante proposta de norma de remuneração: atratividade e retenção de talentos, competitividade do salário base em relação aos principais setores econômicos de mercado, elasticidade da remuneração variável de curto prazo e a composição do pacote de remuneração, todos classificados como **MERCADOLÓGICOS**

### **Aspectos Legais:**

Dificuldades legais para implementação da possível norma de remuneração com base em normas, artigos e leis de nossa legislação trabalhista, aqui classificados como **LEGAIS**

## Reunião SUSEP 24/05/2018

### 1. Aspectos Mercadológicos:

- Competitividade dos Principais Setores de Mercado no Salário Base
- Elasticidade da Remuneração Variável de Curto Prazo
- Composição do Pacote de Remuneração (% da Remuneração Variável de Curto Prazo em relação ao Pacote Total)
- Atratividade do Mercado Segurador
- Práticas de Mercado para Conselho de Administração

### 2. Aspectos Legais:

- Dificuldades legais e *Malus* (não pagamento de parte da parcela diferida)

### 3. Backup

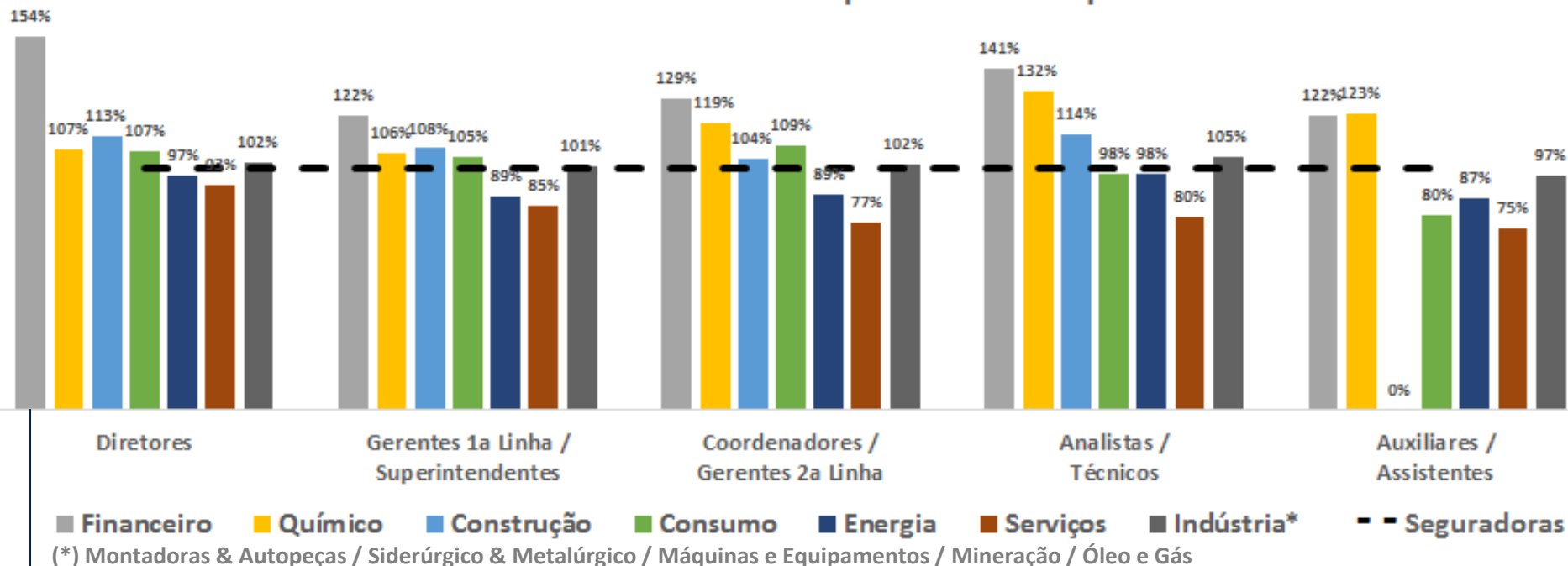
# 1. Aspectos Mercadológicos



# Competitividade dos Principais Setores

## Salário Base

### Análise Setorial de Mercado por Nível Hierárquico



### Exemplificação de Leitura do Gráfico:

No nível hierárquico de Diretores, o setor financeiro está posicionado - em termos de salário base - à 154% do mercado segurador, ou seja, o setor financeiro paga em média 54% a mais do que o setor segurador

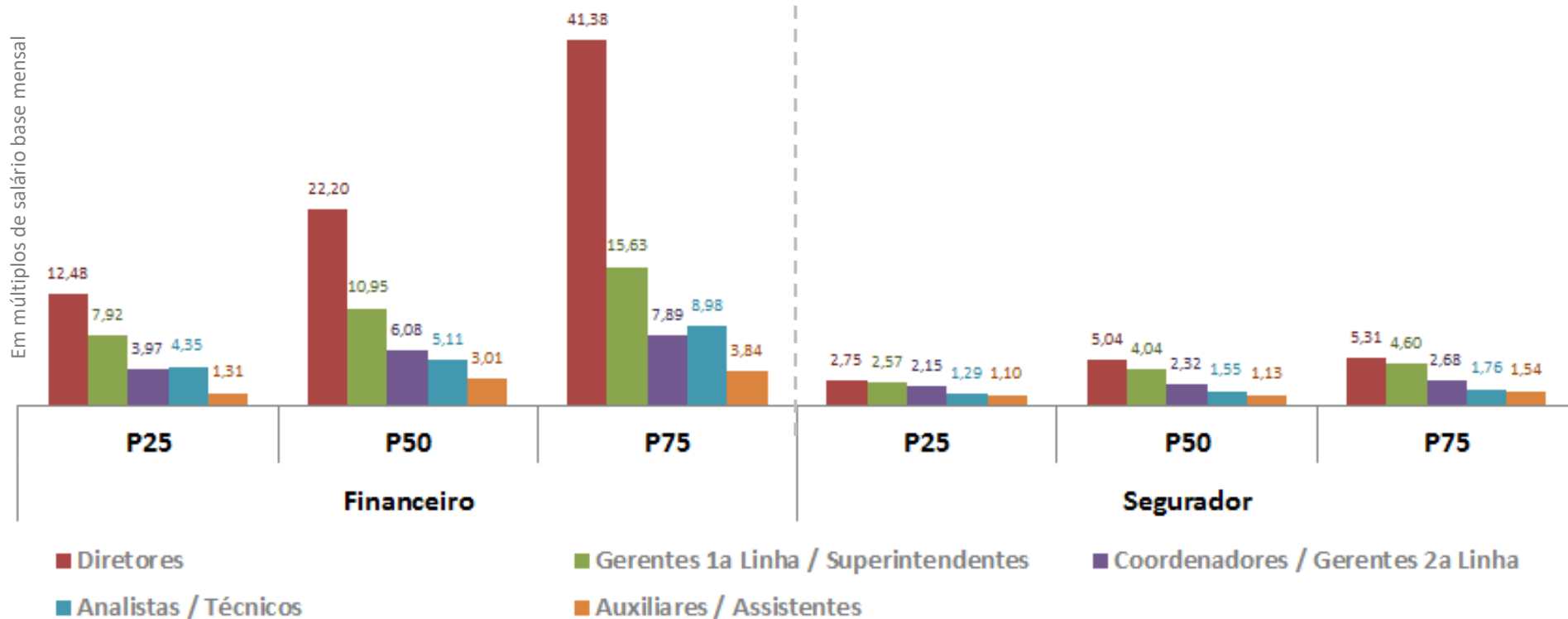
#### Fontes:

Pesquisa Setorial Securitários KornFerry HayGroup 2017

Pesquisa Setorial Mercado Financeiro Mercer 2017

# Elasticidade da Remuneração Variável

## Remuneração Variável de Curto Prazo por Estatística



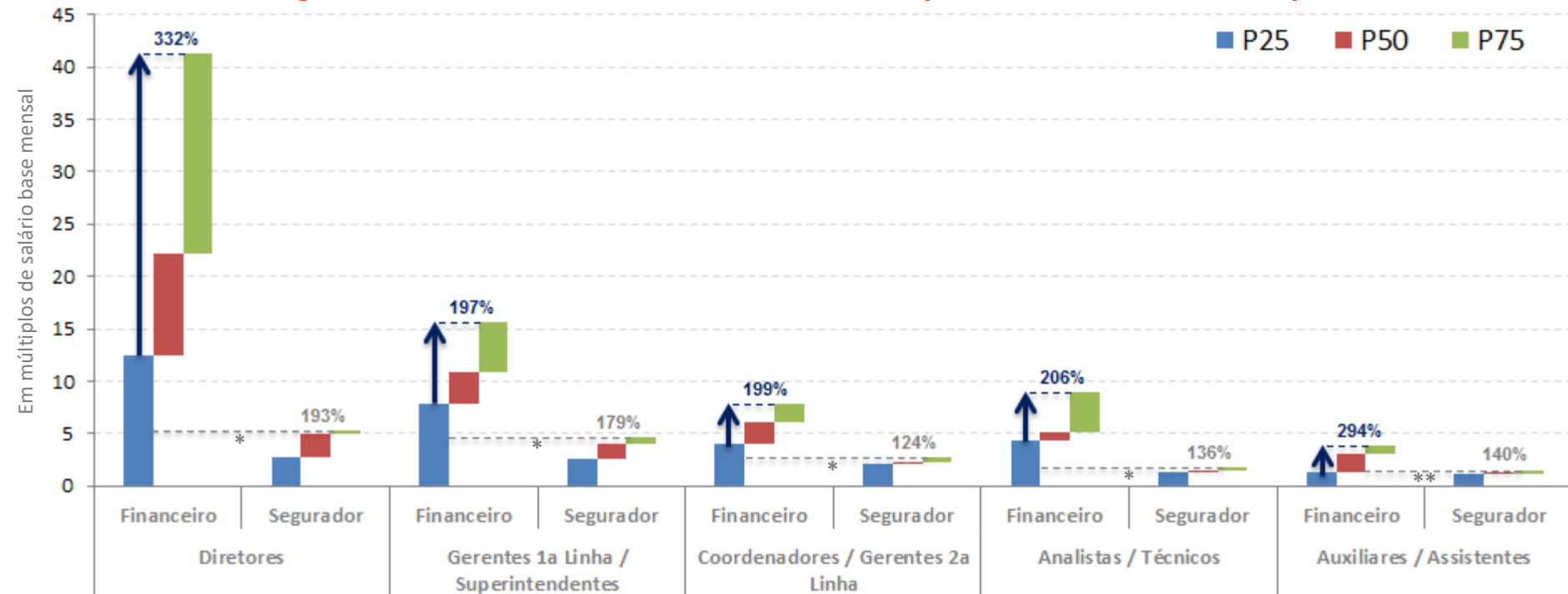
### Fontes:

Pesquisa Setorial Securitários KornFerry HayGroup 2017

Pesquisa Setorial Mercado Financeiro Mercer 2017

# Elasticidade da Remuneração Variável

## Remuneração Variável de Curto Prazo por Nível Hierárquico



(\*) O P75 (3º Quartil) do Mercado Segurador está no P25 (1º Quartil) do Mercado Financeiro

(\*\*) O P75 (3º Quartil) do Mercado Segurador está no P50 (2º Quartil) do Mercado Financeiro

### Definição de Metas no Mercado Segurador:

Em todos os *Níveis Hierárquicos* as metas são divididas tipicamente em três grandes partes:

- Metas Corporativas
- Metas das Áreas / Equipes
- Metas Individuais

Dessa forma, as metas corporativas não geram, por si só, condições de uma grande alavancagem.

#### Fontes:

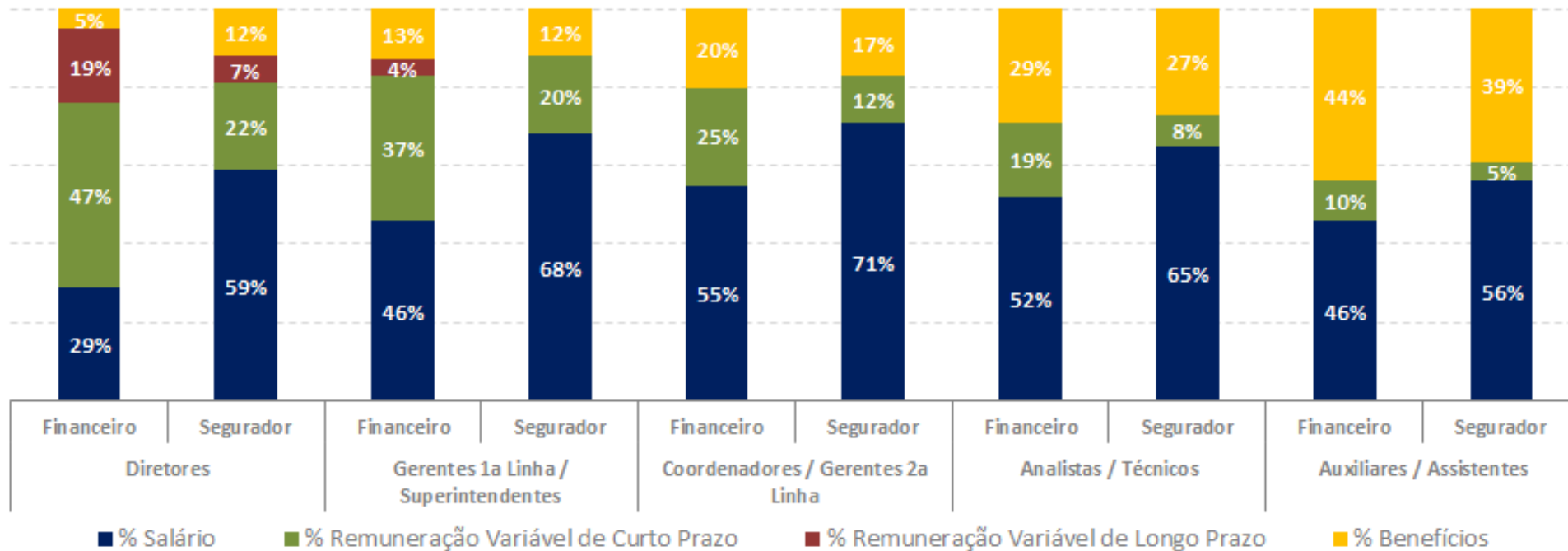
Pesquisa Setorial Securitários KornFerry HayGroup 2017

Pesquisa Setorial Mercado Financeiro Mercer 2017

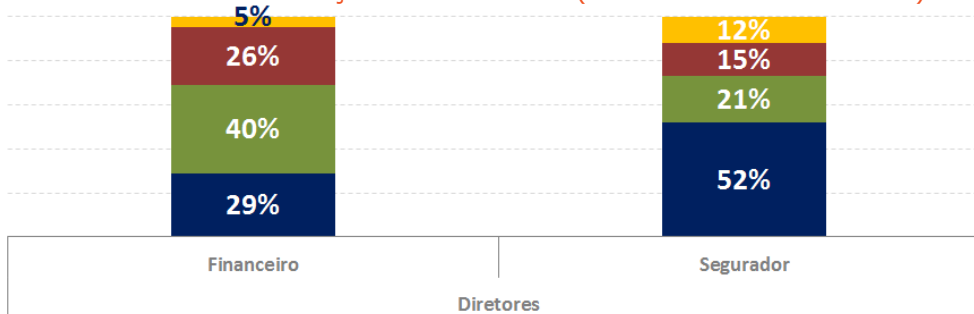


# Composição do Pacote de Remuneração

% da RVCP em relação ao Pacote Total (Mediana de Mercado 2017<sup>1</sup>)



% da RVCP em relação ao Pacote Total (Mediana de Mercado 2011<sup>2</sup>)



(2) Fontes:

Pesquisa Setorial Securitários *HayGroup 2011* (considera bônus efetivamente pago em 2011 referente ao ano fiscal 2010)

Pesquisa Setorial Mercado Financeiro *Mercer 2011* (considera bônus efetivamente pago em 2011 referente ao ano fiscal 2010)

(1) Fontes:

Pesquisa Setorial Securitários *KornFerry HayGroup 2017* (considera bônus efetivamente pago em 2017 referente ao ano fiscal 2016)

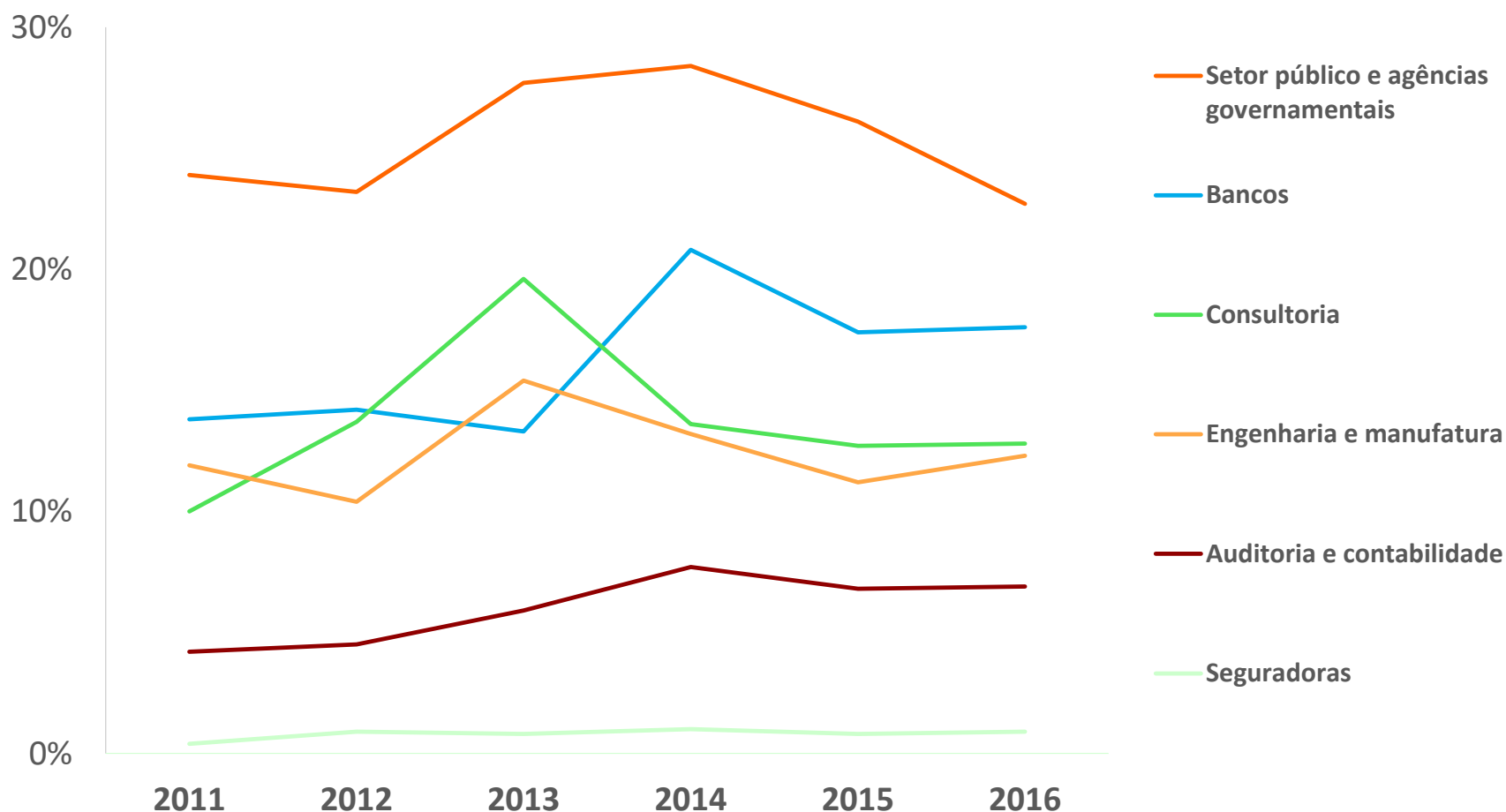
Pesquisa Setorial Mercado Financeiro *Mercer 2017* (considera bônus efetivamente pago em 2017 referente ao ano fiscal 2016)

Como era este  
dado no Nível de  
Diretor em 2011

Ano que antecedeu a  
vigência da resolução  
3921 do BACEN

# Atratividade do Mercado Segurador

## Por Estudantes de Negócios no Brasil



## Práticas de Mercado

Do estudo de 2016 da *KornFerry HayGroup*, das 52 empresas pesquisadas (mercado geral - não específico do mercado securitário), 38 remuneraram seus Presidentes do Conselho de Administração, sendo:

- Apenas 4 praticam Incentivos de Curto Prazo, sendo que estes Presidentes são:
  - 2 ex-CEOs/Acionistas
  - 1 Representante do Acionista
  - 1 Independente
- 7 empresas remuneraram com Incentivo de Longo Prazo

A recomendação de mercado é que não se remunere membros *do Conselho de Administração* com Incentivos de Curto Prazo, e sim, com Incentivos de Longo Prazo; item remuneratório mais condizente com o papel dos participantes de um Conselho de Administração, que é fomentar a sustentabilidade e perpetuação do negócio em questão. Dessa forma, não faz sentido a inclusão desse grupo de cargos na norma de remuneração do regulador, pois irá contra um princípio de mercado geral

## 2. Aspectos Legais



## Regime CLT

As funções sob o regime da CLT são regidas pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, com a redação dada pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017 que estatui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho

A CLT tem como premissa em todas as suas disposições a proteção do trabalhador que é considerado parte vulnerável na relação de emprego

Na relação trabalhista o vínculo com a empresa se dá por meio do contrato de trabalho, e tal relação de emprego possui os requisitos inerentes a esta, previstos no artigo 3º da CLT: trabalho por pessoa física, com personalidade, não- eventual, oneroso e com subordinação

A remuneração do trabalhador regido pela CLT não pode estar adstrita ao risco ou performance do negócio, veja-se que o artigo 2º da CLT esclarece a questão: “Art. 2º. Considera-se **empregador** a empresa, individual ou coletiva, que, **assumindo os riscos da atividade econômica**, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal dos serviços” – *grifo nosso*

Na política de remuneração proposta para as funções celetistas o pagamento diferido da remuneração ao trabalhador pressupõe os riscos inerentes ao negócio, o que é vedado em nosso ordenamento jurídico nas relações de trabalho, sejam técnicos ou diretores celetistas

## Regime CLT

A Lei do Trabalho também prevê que acordos e convenções coletivas, que dependam de uma negociação entre empresas e sindicatos dos empregados da categoria, tem prevalência sobre a lei, dentre outras questões, sobre participação nos lucros ou resultados da empresa, na forma do artigo 611- A

O mercado de seguros tradicionalmente firma convenções e acordo coletivos de trabalho para toda a categoria, e por intermédio dos mencionados instrumentos, institui programas de participação nos lucros e ou resultados usando do benefício fiscal advindo Lei nº 10.101/2000

O § 3º, do artigo 614 da CLT, dispõe que não será permitido estipular duração de convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho superior a dois anos, o que inviabilizaria o diferimento em três anos via programas de PLR/PPR

As decisões majoritárias do Tribunal Superior do Trabalho - TST, em relação a possibilidade de não pagamento da parcela diferida (**Clausulas de Malus**), na forma proposta pela norma, apenas admitem este tipo de possibilidade para os contratos mercantis e não para os contratos de trabalho regidos pela CLT

Importante observar que a Resolução nº 3921/2010 do BACEN que dispõe sobre a política de remuneração de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, restringiu seu âmbito de abrangência aos administradores diretores estatutários, o que evidencia observância as vedações legais impostas pela CLT

# 3. Back up



## Conceitos

### **Salário Base:**

Salário nominal fixo

### **Remuneração Variável de Curto Prazo:**

Qualquer tipo de remuneração paga num período de 12 meses (curto prazo) que varia conforme a performance, seja da empresa, área e/ou indivíduo. Diferentes modalidades:

- Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR/PPR)
- Bônus/Gratificação

### **Remuneração Variável de Longo Prazo:**

Qualquer tipo de remuneração paga num período superior a 12 meses (longo prazo). Diferentes modalidades:

- *Stock Options*
- *Restricted Stocks*
- Performance Shares
- Phantom Options
- Bônus de Longo Prazo
- Entre outros



## Conceitos

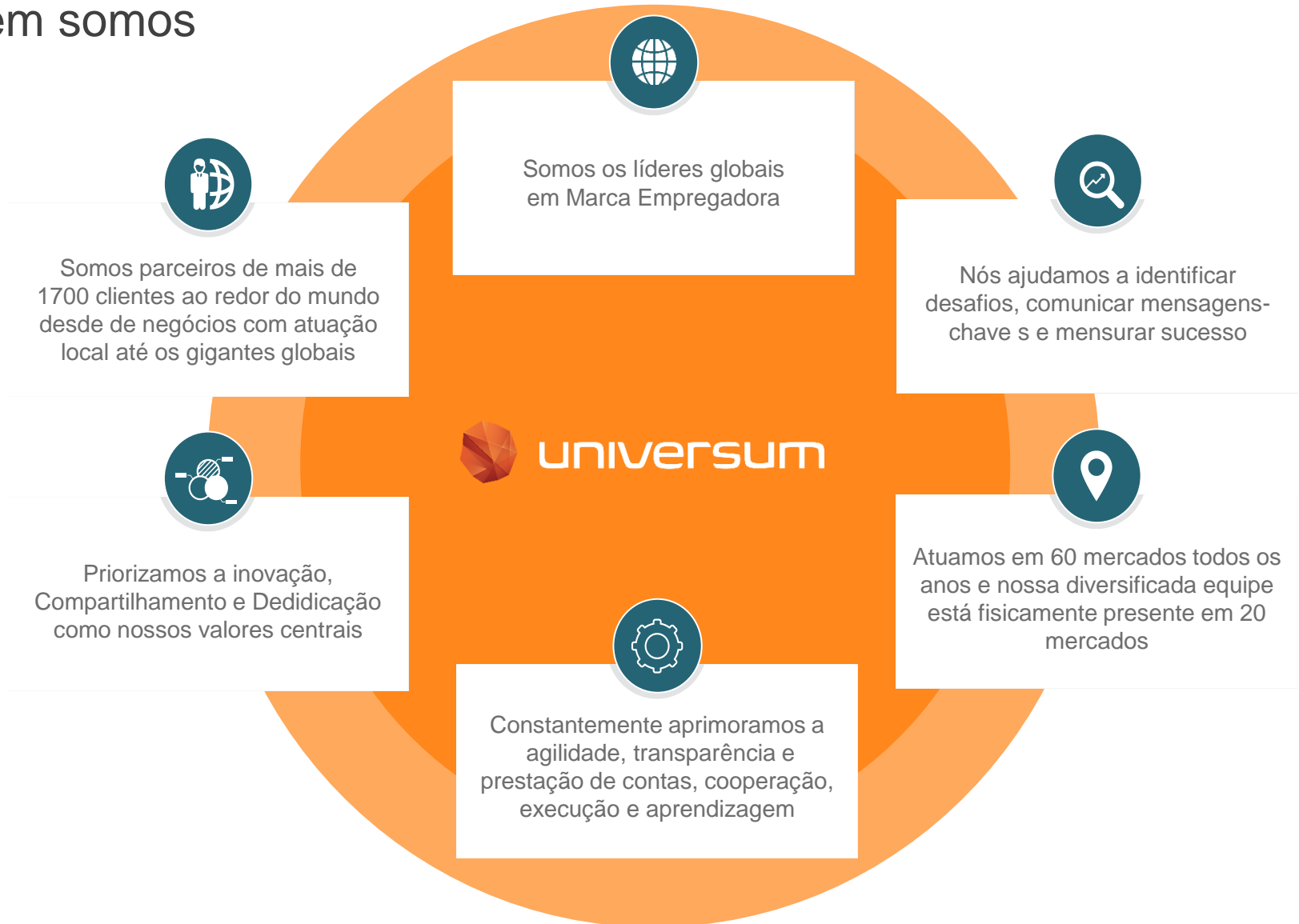
### **Medidas Estatísticas:**

P25 = 1º Quartil: Correspondente ao valor que separa os dados, considerando que 75% dos números informados estão acima deste nível e 25% estão abaixo

P50 = Mediana = 2º Quartil: Correspondente ao valor que separa os dados, considerando que 50% dos números informados estão acima deste nível e 50% estão abaixo

P75 = 3º Quartil: Correspondente ao valor que separa os dados, considerando que 25% dos números informados estão acima deste nível e 75% estão abaixo

# Quem somos



# As três linhas de negócio da Korn Ferry proveem aos nossos clientes uma extensa gama de serviços profissionais

## Propósito e Visão



Ajudar líderes, organizações, e sociedades a terem sucesso usando toda a capacidade e potencial das pessoas



Ser uma empresa de destaque global em consultoria organizacional de pessoas



Apoiamos nossos clientes a operacionalizar suas estratégias e estabelecer condições para o sucesso no atingimento de desempenho superior

- 7.000+ empregados
- Dados de assessment de **3M de profissionais**
- **100.000 pessoas** desenvolvidas em nossos programas de liderança a cada mês
- Dados de Remuneração de **20M** profissionais
- Parceiro de **93% das empresas da FORTUNE100**

## Três linhas de negócio



A Korn Ferry Executive Search ajuda a atrair os melhores talentos executivos para levar sua empresa na direção certa.



A Korn Ferry Hay Group ajuda a alinhar sua empresa às pessoas que trabalham nela – desenvolvendo-as, engajando-as e remunerando-as para que alcancem novos patamares.



A Korn Ferry Futurestep ajuda a atrair os novos talentos profissionais que serão sua futura liderança.

## Especializados em Organização e Pessoas

 ORGANIZAÇÃO	 PESSOAS
EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	ASSESSMENT E SUCESSÃO
ESTRATÉGIA DE TALENTOS E WORK DESIGN	EXECUTIVE SEARCH E RECRUTAMENTO
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA



## SOBRE A MERCER A MERCER HOJE

**28.000** CLIENTES

**USD 4,35 BI** EM RECEITAS

**70 ANOS** DE HISTÓRIA

**USD 125 BI** EM ATIVOS GERENCIADOS

**USD 10 TRI** EM ASSESSORIA

**80%** FTSE 100

**88%** FORTUNE 500

**+21,000** COLEGAS

**120  
MILHÕES**  
DE VIDAS  
IMPACTADAS

