

PESQUISA DE REMUNERAÇÃO

**DIRETORIA  
EXECUTIVA  
2022**



# EM INDICÍ

03 PALAVRA DOS SÓCIOS

---

05 METODOLOGIA

---

06 METODOLOGIA: EMPRESAS

---

07 EMPRESAS

---

08 BENEFÍCIOS

---

09 REMUNERAÇÃO

---

11 SEGURO D&O

---

12 PRESIDÊNCIA - CEO

---

14 DIRETORIA COMERCIAL - CCO

---

16 DIRETORIA DE MARKETING - CMO

---

18 DIRETORIA DE E-COMMERCE

---

20 DIRETORIA DE BUSINESS UNIT

---

22 DIRETORIA FINANCEIRA - CFO

---

24 DIRETORIA DE OPERAÇÕES

---

26 DIRETORIA/GERÊNCIA EXECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS

---

29 DIRETORIA DE TECNOLOGIA - CTO E CIO

---

# PALAVRA DOS SÓCIOS

O cenário macroeconômico de 2021 promoveu grandes impactos no mercado executivo.

Tivemos um ano com inflação significativa e alta na taxa de juros, saindo da casa de 2% no início de 2021 chegando a 10,75% em Março de 2022. Essas variações impactaram diretamente na confiança do consumidor, dos investidores e nas remunerações dos executivos(as).

## Relatório Focus Expectativa para 2022

IPCA -----	5,6
IGP-M -----	8,66
Câmbio -----	5,4
Selic -----	12,25%
Dívida Líquida setor público (% do PIB) -----	60,65%

Durante boa parte do período de 2021 houve excesso de liquidez no mercado. Determinadas companhias estavam em mercados com forte demanda e com baixo custo de capital, o que viabilizou o acesso aos recursos financeiros necessários.

Cenários macroeconômicos como esse propiciam um mercado de fusões e aquisições movimentado. No ano de 2021 observamos recorde em números de transações tanto no Brasil quanto em escala global. Somente no mercado nacional tivemos mais de 1.102 fusões e aquisições movimentando um valor próximo a R\$250 bilhões.

Essa soma de fatores e novas possibilidades motivaram significativa mudança dentro do mercado executivo. Basicamente todas as estruturas de remuneração foram elevadas, principalmente devido à alta inflação e disputa por talentos de determinadas áreas. As estruturas que tiveram maior alteração na sua remuneração foram de empresas de grande porte. Essas companhias, na sua grande maioria, possuíam estruturas de caixas robustas e bom relacionamento com o mercado financeiro, tendo condições de reter seus principais executivos frente ao assédio do mercado e aumentar a robustez de suas estruturas.

# PALAVRA DOS SÓCIOS

Empresas de menor porte tiveram incrementos de remuneração tímidos, pois sofreram de maneira mais severa a variação da inflação, dificuldades logísticas e altos custos de capital (WACC). Como alternativa, essas empresas introduziram novas formas de remunerar seus executivos, propiciando remunerações de longo prazo mais agressivas.

Em 2020 apenas 21% das companhias de pequeno porte possuíam estruturas de stock options, já no ano de 2022 esse número subiu para 28%, sendo que em empresas investidas por fundos de private equity ou VC esse número chega a 39%.

Com essa estratégia se torna mais fácil e atrativo um projeto com mais riscos para executivos(as) que tenham um perfil empreendedor. Dentro desse estudo iremos examinar como cada posição de C-level foi impactada perante esse cenário macroeconômico complexo e volátil.

*Artur de Castro, Felipe Ribeiro e Guilherme Abdala.*

*Esse material é exclusivo, caso você necessite de alguma informação mais profunda da nossa área de People Analytics, por favor, envie um e-mail para [evermonte@evermonte.com](mailto:evermonte@evermonte.com) com a posição que você deseja ter mais informações.*

# METODOLOGIA

## Recrutamento executivo como estratégia para transformação digital

Unindo a área de **People Analytics** e os nossos **Headhunters**, analisamos o perfil de 2.854 executivos(as) para apresentar dados que serão úteis no momento do recrutamento executivo para a sua companhia.

Devido a complexidade e variabilidade das atuais estruturas de remuneração (CLT, PJ, estatutário e partnership), optamos por apresentar o pacote dos executivos(as) sempre na forma anual e total, ao invés de remunerações mensais.

Atualmente, companhias nacionais e internacionais estão concorrendo pelos mesmos executivos(as), logo, optamos por criar uma estrutura onde segregamos as empresas por tamanho de faturamento a nível Brasil.

Além disso, todas as informações são brutas e todas as remunerações foram consideradas no formato **estatutário**.

Esse mapeamento engloba executivos(as) de 25 estados brasileiros.

*“Melhorando a qualidade, automaticamente você estará melhorando a produtividade.” – W.Edwards Deming, PHD, Engenharia - Yale*

# METODOLOGIA: EMPRESAS

Para facilitar o entendimento do material, segregamos as empresas avaliadas em **3 grades**, baseados no seu **faturamento** e calculamos o **ILP** baseado na remuneração mensal dos executivos(as).

\*Outro ponto que impacta é a margem da companhia.

\*\*Não segregamos por companhias Nacionais e Multinacionais, pois entendemos que não seria um dado ideal, já que ambas concorrem pelos mesmos executivos.

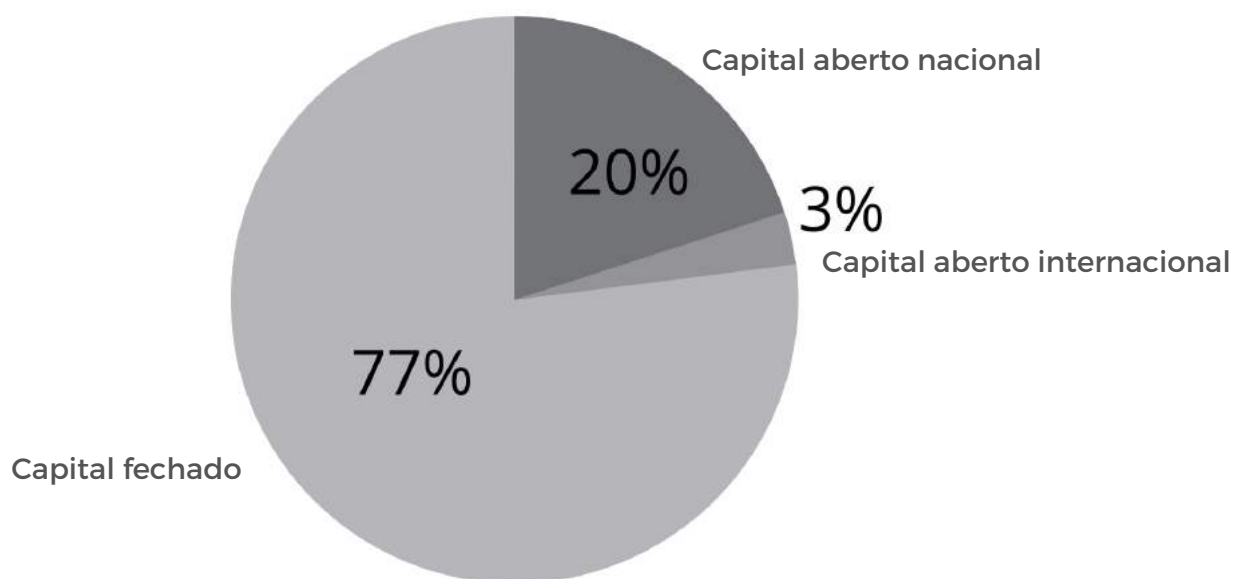
Estrutura de grades:



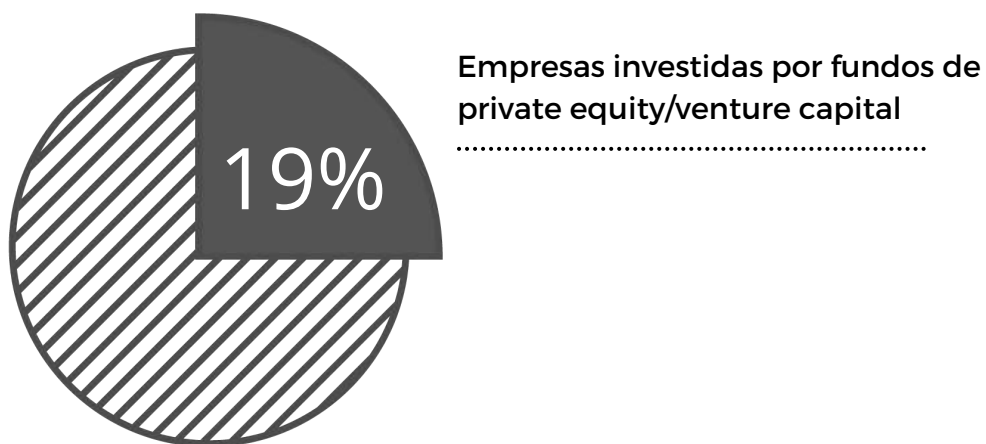
*"Não são as circunstâncias que causam resultados – são as pessoas" – Jim Collins*

# EMPRESAS

Estrutura de **Capital** das companhias avaliadas:



Percentual por **fundo de investimento** das companhias investidas analisadas:

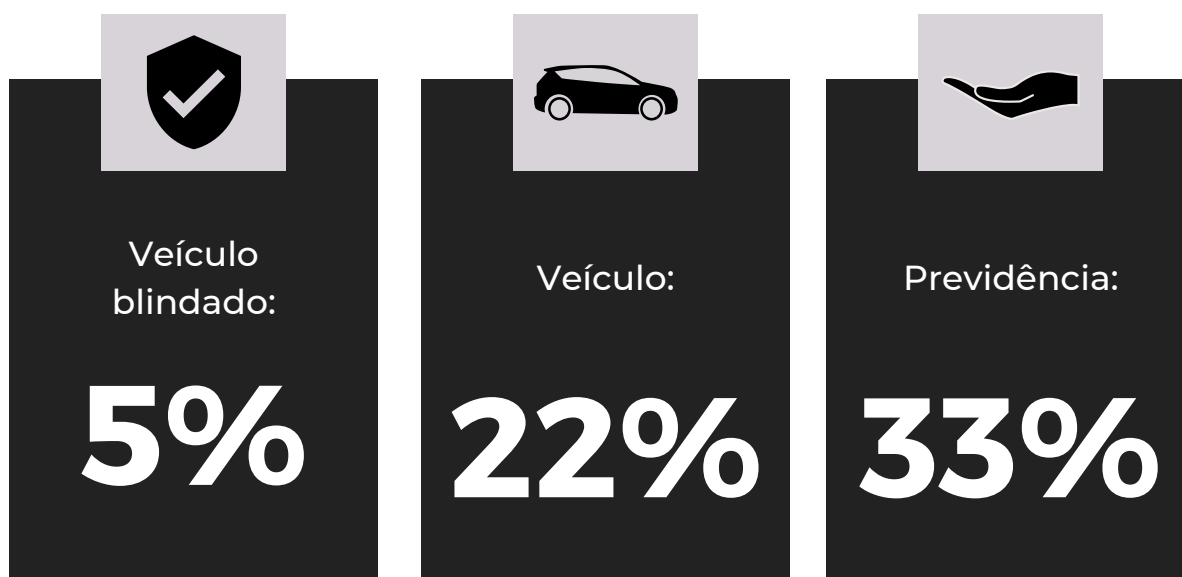


# BENEFÍCIOS

Os benefícios são utilizados com objetivo de aumentar a o bem-estar no trabalho dentro das companhias, entretanto poucas empresas entendem que eles também são utilizados dentro do processo de negociação no recrutamento executivo.

Dependendo dos benefícios definidos, a sua companhia pode também ter vantagens fiscais. Abaixo apresentamos os principais benefícios tradicionais para executivos(as) de C-Level.

## BENEFÍCIOS TRADICIONAIS:



\*Benefícios de **veículos blindados** são utilizados principalmente em Multinacionais.

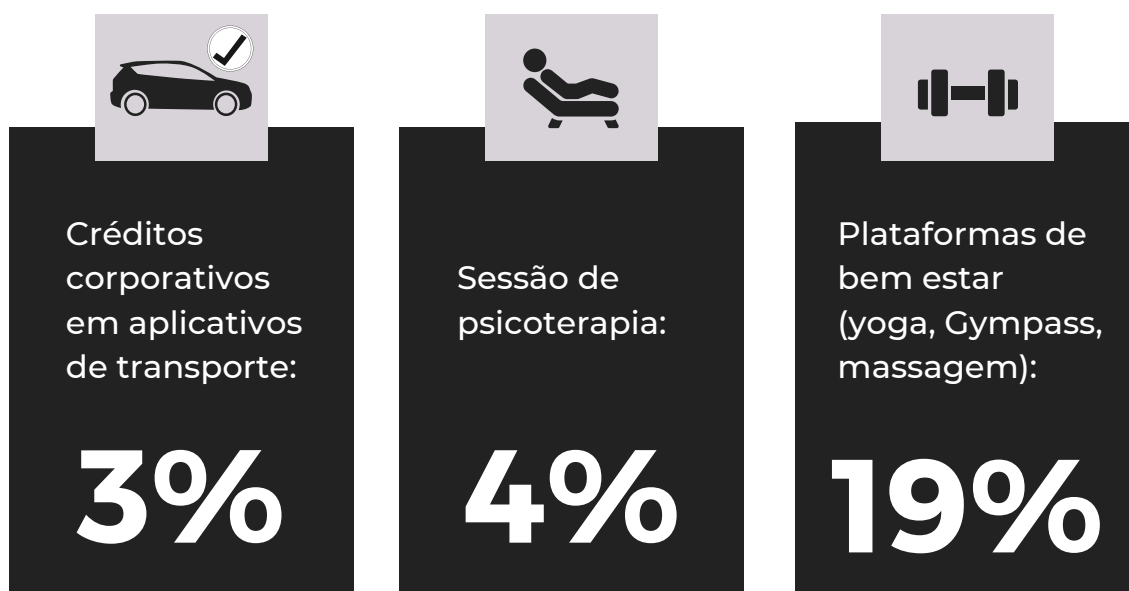


# BENEFÍCIOS

## BENEFÍCIOS RECENTES:



Com base em nossos estudos, há uma tendência onde as companhias estão abandonando os benefícios tradicionais e estão apostando em benefícios diversificados, que objetivam o bem estar de todos os colaboradores.



Auxílio moradia para executivos(as) transferidos para outras cidades

74%



Auxílio a custos para trabalho remoto

32%

\*O Gympass é um aplicativo que permite acessar academias em todo o país e no mundo através de uma assinatura mensal ou uma quantia de pagamento diária.

# REMUNERAÇÃO

Identificadas **3 estruturas** de remuneração de longo prazo: stock options, phantom stock options e bônus retenção.



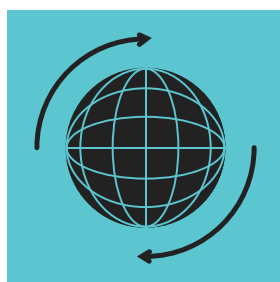
Nas empresas multinacionais a **estrutura de LP** prevalece principalmente em empresas com capital aberto fora do Brasil.

80% das remunerações de longo prazo podem ser exercidas entre o período de 1,5-4 anos (cláusulas de *vesting* e *cliff*).



Stock  
Options

**28%**



Phantom  
Stock  
Options

**13%**



Bônus  
Retenção

**22%**

## MODELO PARTNERSHIP

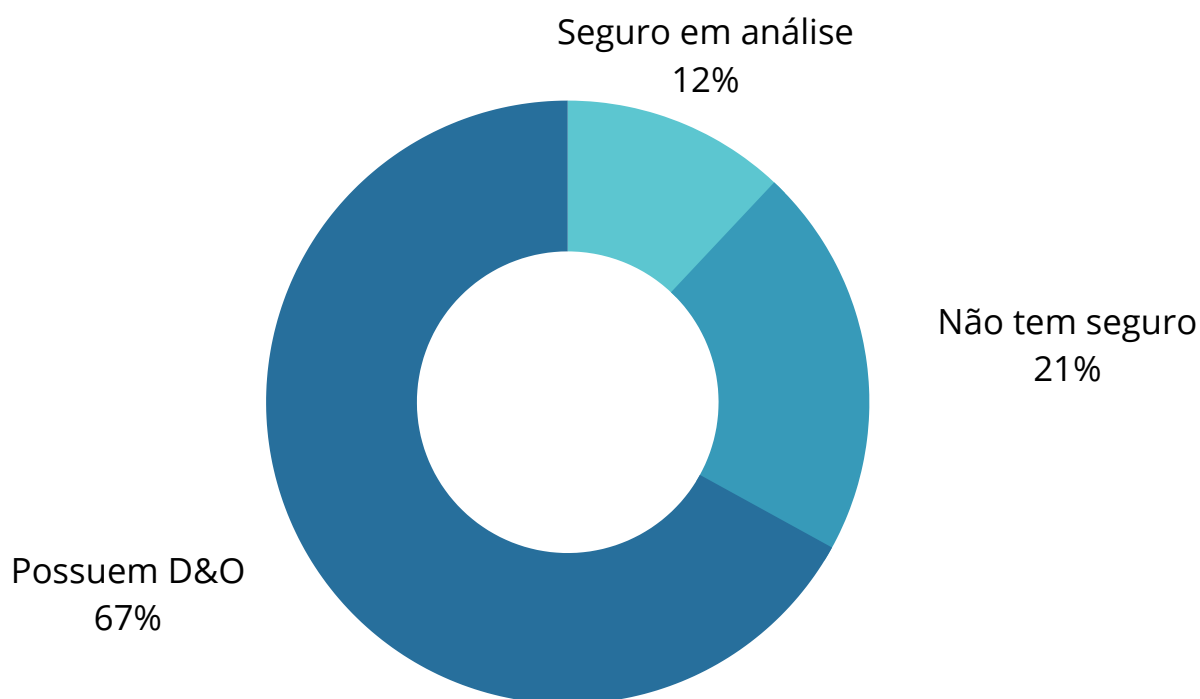
Quando avaliamos empresas consideradas startups/scale-ups, investidas por fundos, **39%** dessas companhias estão adicionando incentivos de longo prazo ao contratarem executivos(as). Essas empresas necessitam atrair profissionais de instituições estruturadas para projetos de alto risco e com visão de longo prazo.

# SEGURO D&O

## O QUE É E PARA QUE SERVE?

O Seguro D&O foi criado para **proteger** os interesses dos altos executivos(as), como os diretores, administradores, conselheiros e gerentes de empresas, contra processos judiciais. O seguro é importante porque frequentemente os executivos(as) são demandados judicialmente, ficando seu patrimônio privado comprometido.

Status do Seguro D&O nas companhias analisadas:



Seguro D&O é uma política que está crescendo nas instituições, principalmente as brasileiras, que não tinham uma estrutura de governança significativa nos últimos anos.



# Presidência

- CEO
- PRINCIPAL
- DIRETORIA GERAL
- COUNTRY MANAGER
- GENERAL MANAGER

**Desafio:** O maior desafio do CEO para o ano de 2022 é conseguir perpetuar o crescimento da companhia mediante a um cenário de liquidez reduzida/alta taxa de juros, junto com um ambiente extremamente instável, principalmente para as operações que atuam no ambiente internacional.

**Características demandadas:** Basicamente temos dois perfis mais demandados. As empresas familiares buscam um profissional que já tenha participado de transformações digitais e que tenham realizado processos de transformações culturais. Já em empresas investidas por fundos de private equity o perfil mais demandado é aquele que tenha realizado expansões robustas em espaços de tempo reduzidos.



	Remuneração fixa média	Bônus anual (curto prazo)	Remuneração anual total (curto prazo)	ILP anual (número de salários)
<b>Grade 1</b> Até R\$500M	R\$ 755.257,80	R\$ 305.525,00	R\$ 1.201.324,30	2,3
<b>Grade 2</b> De R\$500M até R\$1 Bi	R\$ 1.024.657,92	R\$ 574.728,00	R\$ 1.936.012,32	4,1
<b>Grade 3</b> Acima de R\$1 Bi	R\$ 1.387.297,80	R\$ 1.321.236,00	R\$ 3.435.213,60	6,6

A person in a suit is seen from behind, looking out of a large window at a city skyline with several tall buildings. The scene is bathed in the warm, golden light of a sunset or sunrise. The window frame and building structures create a grid-like pattern in the background. A dark, diagonal shape is overlaid on the left side of the image, and a white rectangular box contains the main title.

# Diretoria Comercial

- CCO
- DIRETORIA DE VENDAS

**Desafio:** O maior desafio da Diretoria Comercial é conseguir seguir com os processos de diversificação de canais e integração omnichannel. Após uma onda de verticalização de estruturas observada nos últimos 10 anos, começamos a perceber empresas retomando modelo matricial para melhor explorar seu portfólio dentro dos clientes.

**Características Demandadas:** Executivos com experiência em canais digitais claramente estão tendo maior liquidez dentro de todos os mercados avaliados. Domínio de sistemas e gestão avançados e utilização de dados para tomada de decisão seguem sendo fatores predominantes.



	Remuneração fixa média	Bônus anual (curto prazo)	Remuneração anual total (curto prazo)	ILP anual (número de salários)
<b>Grade 1</b> Até R\$500M	R\$ 372.821,70	R\$ 81.462,00	R\$ 492.299,30	1,4
<b>Grade 2</b> De R\$500M até R\$1 Bi	R\$ 626.920,30	R\$ 263.724,00	R\$ 987.343,10	2,2
<b>Grade 3</b> Acima de R\$1 Bi	R\$ 852.036,94	R\$ 547.875,00	R\$ 1.588.624,44	3,1



# Diretoria de Marketing

- CMO
- DIRETORIA DE MARKETING DIGITAL
- DIRETOR DE CUSTOMER SUCCESS/EXPERIENCE



**Desafio:** Seu maior desafio está em ter escopos cada vez maiores, pois em determinadas companhias a posição pode assumir inteligência de mercado, precificação, growth, além das áreas tradicionais de marketing.

**Características Demandadas:** Percebemos uma grande mudança na cadeia de fornecedores dessa área nos últimos anos. Essa nova configuração exige que o profissional esteja atualizado para melhor integrar todo sistema de marketing e ser capaz de converter ações em ganhos de marca e mercado.

Remuneração  
fixa médiaBônus anual  
(curto prazo)Remuneração  
anual total (curto  
prazo)ILP anual  
(número de  
salários)

	Remuneração fixa média	Bônus anual (curto prazo)	Remuneração anual total (curto prazo)	ILP anual (número de salários)
<b>Grade 1</b> Até R\$500M	R\$ 378.985,23	R\$ 56.862,00	R\$ 467.121,33	1,1
<b>Grade 2</b> De R\$500M até R\$1 Bi	R\$ 486.025,13	R\$ 216.600,00	R\$ 762.791,80	1,7
<b>Grade 3</b> Acima de R\$1 Bi	R\$ 714.078,37	R\$ 416.072,00	R\$ 1.303.513,70	3,3



# Diretoria de E-commerce

- DIRETORIA DE BUSINESS UNIT DIGITAL
- DIRETORIA DE MARKETPLACE

**Desafio:** Seu maior desafio é pensar em como o cliente pode ter a melhor experiência possível tanto no processo de compra como de recebimento. Boa parte das companhias passa por dificuldades pelos altos custos logísticos quando tratamos do last mile.

**Características Demandadas:** Profissionais que tenham criado estruturas de e-commerce do zero ou que tenham tido contato com grandes estruturas e queiram ter uma experiência mais empreendedora.



	Remuneração fixa média	Bônus anual (curto prazo)	Remuneração anual total (curto prazo)	ILP anual (número de salários)
<b>Grade 1</b> Até R\$500M	R\$ 462.597,12	R\$ 170.115,00	R\$ 681.478,42	1,4
<b>Grade 2</b> De R\$500M até R\$1 Bi	R\$ 563.200,50	R\$ 287.140,00	R\$ 981.604,50	3,2
<b>Grade 3</b> Acima de R\$1 Bi	R\$ 720.160,71	R\$ 524.520,00	R\$ 1.505.192,31	5,0



Na maioria das empresas analisadas o Diretor de E-commerce equivale-se a um diretor de Unidade de Negócios. Devido a termos um volume significativo de unidades de negócios voltadas unicamente para E-commerces, decidimos segregar as duas funções, entre Diretor de Unidade de Negócios (generalista) e Diretoria de E-commerce.



# Diretoria de Business Unit

- DIRETORIA DE UNIDADE DE NEGÓCIO

**Desafio:** Seu principal desafio hoje, por ter um escopo amplo, é atender um consumidor cada vez mais conectado e exigente, principalmente quando tratamos da área de pós venda.

**Características Demandadas:** Profissionais que tenham tido passagens por estruturas digitais e que tenham excelentes avaliações dos clientes no pós venda. Essa visão ela deve ter vínculo com o crescimento de receita/margens da companhia.



	Remuneração fixa média	Bônus anual (curto prazo)	Remuneração anual total (curto prazo)	ILP anual (número de salários)
<b>Grade 1</b> Até R\$500M	R\$ 415.688,05	R\$ 95.952,00	R\$ 559.616,05	1,6
<b>Grade 2</b> De R\$500M até R\$1 Bi	R\$ 653.545,69	R\$ 282.312,00	R\$ 1.034.666,89	2,1
<b>Grade 3</b> Acima de R\$1 Bi	R\$ 870.796,85	R\$ 568.053,00	R\$ 1.672.382,75	3,7

# Diretoria Financeira

- CFO
- DIRETORIA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA
- VICE PRESIDÊNCIA DE FINANÇAS

**Desafio:** O maior desafio da área financeira é conseguir se relacionar de maneira positiva com o mercado de capitais, principalmente quando estamos tratando de um custo de capital crescente (WACC) e com restrição na liquidez bancária, sem deixar de lado o processo de transformação digital que está inerente ao crescimento da companhia no longo prazo.

**Características Demandadas:** Profissionais que tenham desenvolvido uma governança robusta e que tenham participado do processo de abertura de capital são profissionais que estão altamente demandados. Muitas companhias que estavam imaginando abrir capital não o fizeram em 2021 e estimam realizar esse processo nos próximos 3 anos.



	Remuneração fixa média	Bônus anual (curto prazo)	Remuneração anual total (curto prazo)	ILP anual (número de salários)
<b>Grade 1</b> Até R\$500M	R\$ 514.203,82	R\$ 114.579,00	R\$ 673.341,32	1,2
<b>Grade 2</b> De R\$500M até R\$1 Bi	R\$ 750.532,32	R\$ 276.000,00	R\$ 1.170.052,32	2,6
<b>Grade 3</b> Acima de R\$1 Bi	R\$ 988.662,64	R\$ 504.056,00	R\$ 1.739.946,11	3,4



# Diretoria de Operações

- COO
- DIRETORIA DE SUPRIMENTOS
- DIRETORIA DE SUPPLY CHAIN
- DIRETORIA DE QUALIDADE
- DIRETORIA DE LOGÍSTICA



**Desafio:** Terá como principais desafios Intensificar a jornada digital de operações. Necessitará trazer e engajar o board com projetos relacionados a indústria 4.0, automações de processos complexos e maior integração da cadeia de Supply Chain.

**Características Demandadas:** Executivos de operações terão forte desafio em comunicação, desenvolvimento de visão estratégica, análise de dados e construção de estratégias baseadas na visão do cliente.



	Remuneração fixa média	Bônus anual (curto prazo)	Remuneração anual total (curto prazo)	ILP anual (número de salários)
<b>Grade 1</b> Até R\$500M	R\$ 409.407,22	R\$ 60.222,00	R\$ 502.751,32	1,1
<b>Grade 2</b> De R\$500M até R\$1 Bi	R\$ 577.479,59	R\$ 168.240,00	R\$ 824.231,59	1,9
<b>Grade 3</b> Acima de R\$1 Bi	R\$ 865.148,46	R\$ 441.084,00	\$ 1.449.059,66	2,3



# Diretoria de RH

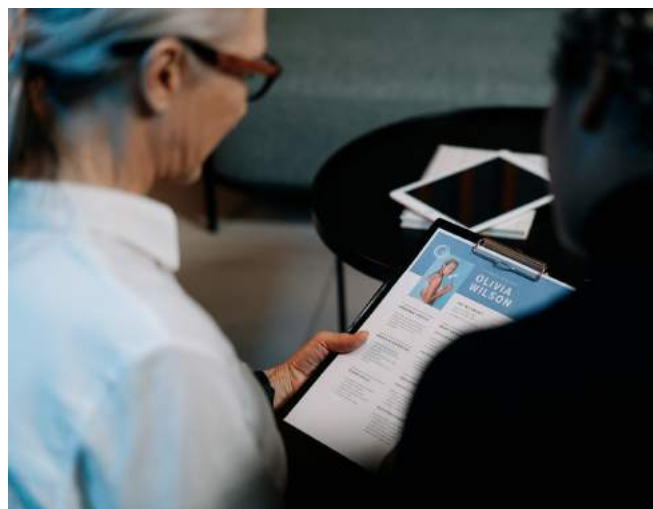
- DIRETORIA DE PESSOAS
- DIRETORIA DE GENTE E GESTÃO



Muitas companhias - mesmo companhias com 1bi de faturamento, não possuem Diretoria de Recursos Humanos e sim uma Gerência Executiva. Dessa forma, segregamos essas posições no mesmo local.

**Desafio:** Desenvolver uma estrutura de dados dentro da área de Gente e Gestão, normalmente vista como uma área subjetiva e empírica. Atualmente muitos RH's possuem uma riqueza de dados elevada, porém poucos conseguem convertê-los em informação para futura análise suporte para tomada de decisões.

**Características Demandadas:** Possuir visão analítica, já ter desenvolvido estruturas de people analytics, com previsibilidade de dados como absenteísmo ou de turnover são os executivos mais demandados nas empresas de maior porte. Já nas empresas de pequeno porte, os profissionais demandados são aqueles que conseguirão propiciar que o crescimento da companhia seja sustentado por SLA's cada vez menores (visão de processos) e que tenham espírito de dono.



### DIRETORIA DE RH

	Remuneração fixa média	Bônus anual (curto prazo)	Remuneração anual total (curto prazo)	ILP anual (número de salários)
<b>Grade 1</b> Até R\$500M	R\$ 400.593,16	R\$ 60.104,00	R\$ 491.750,89	1,0
<b>Grade 2</b> De R\$500M até R\$1 Bi	R\$ 482.570,53	R\$ 106.476,00	R\$ 655.298,26	1,9
<b>Grade 3</b> Acima de R\$1 Bi	R\$ 634.211,54	R\$ 323.344,00	R\$ 1.062.257,41	2,3

## GERÊNCIA EXECUTIVA DE RH

	Remuneração fixa média	Bônus anual (curto prazo)	Remuneração anual total (curto prazo)	ILP anual (número de salários)
	↓	↓	↓	↓
<b>Grade 1</b> Até R\$500M	R\$ 334.662,98	R\$ 75.318,00	R\$ 409.980,98	0,0
<b>Grade 2</b> De R\$500M até R\$1 Bi	R\$ 411.438,45	R\$ 122.240,00	R\$ 533.678,45	0,0
<b>Grade 3</b> Acima de R\$1 Bi	R\$ 476.811,97	R\$ 173.640,00	R\$ 690.967,97	1,2



# Diretoria de Tecnologia

- CTO
- CIO
- DIRETORIA DE REDES
- DIRETORIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
- DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO



**Diferença entre CTO e CIO:** a diferença entre estes dois cargos executivos é que um CTO possui foco no **cliente externo** e o CIO possui foco no **cliente interno**.

**CTO - Desafio:** Principal desafio: Administrar a crescente pressão por maiores ROIs dos projetos tecnológicos. CEOs e conselhos estarão com olhar mais atento e métricas mais claras para avaliar o sucesso e retorno sobre o investimento de novos projetos de alta tecnologia.

**Características Demandadas:** Comunicação assertiva e liderança inspiracional. CTOs serão provados a se aproximar cada vez mais das áreas de produto e customer experience.



Remuneração  
fixa média

Bônus anual  
(curto prazo)

Remuneração  
anual total (curto  
prazo)

ILP anual  
(número de  
salários)



	Remuneração fixa média	Bônus anual (curto prazo)	Remuneração anual total (curto prazo)	ILP anual (número de salários)
<b>Grade 1</b> Até R\$500M	R\$ 392.657,14	R\$ 87.495,00	R\$ 513.205,81	1,1
<b>Grade 2</b> De R\$500M até R\$1 Bi	R\$ 483.580,81	R\$ 140.884,00	R\$ 690.210,67	1,9
<b>Grade 3</b> Acima de R\$1 Bi	R\$ 771.251,41	R\$ 445.064,00	R\$ 1.379.505,54	2,9

**CIO - Desafio:** Assumir o protagonismo e liderança de novas áreas digitais. O papel do CIO vem sendo aumentado a cada ano, nos próximos anos serão provocados a assumir a responsabilidade por novas áreas de negócio, especialmente na esfera digital.

**Características Demandadas:** Influência, adaptabilidade, flexibilidade e visão do cliente.



	Remuneração fixa média	Bônus anual (curto prazo)	Remuneração anual total (curto prazo)	ILP anual (número de salários)
--	---------------------------	------------------------------	---	--------------------------------------



<b>Grade 1</b> Até R\$500M	R\$ 342.560,21	R\$ 76.332,00	R\$ 449.425,01	1,2
<b>Grade 2</b> De R\$500M até R\$1 Bi	R\$ 535.396,78	R\$ 154.480,00	R\$ 768.404,12	2,0
<b>Grade 3</b> Acima de R\$1 Bi	R\$ 733.557,36	R\$ 370.398,00	R\$ 1.243.295,56	2,6

As estratégias de remuneração são extremamente complexas, envolvendo contratações nas modalidades PJ, CLT, estatutária, via dividendos (ações providas da tesouraria).

Quer saber mais sobre estas estratégias de remuneração? Entre em contato conosco pelo e-mail [contato@evermonte.com](mailto:contato@evermonte.com) ou telefone e agende um horário diretamente com o especialista da área.



## Sobre a Evermonte

Recrutamento executivo como estratégia para transformação digital.

Atuamos no processo de transformação digital e cultural através do recrutamento de lideranças ágeis. Acreditamos que lideranças ágeis são a chave para mudanças de alto e rápido impacto nas organizações.

Cadastre-se [aqui](#) e receba outras pesquisas.

## São Paulo - SP

Av. Brigadeiro Faria Lima, 4.221 - 1º Andar  
CEP 04538-133  
(11) 2657-7314

## Porto Alegre - RS

Av. Praia de Belas, 1212, 11º Andar  
CEP 90110-000  
(51) 3533-8460

## Florianópolis - SC

Rua Bocaiuva, 2125 - 2º andar  
CEP 88015-530  
(48) 3029-3460

[evermonte.com](http://evermonte.com)

