

Stock Options

PÁG. 3

FUNCIONÁRIOS ADQUIREM AÇÕES A PREÇOS ESPECIAIS

Inclusão de sócios no negócio ganha espaço no país

Dividindo cotas para multiplicar resultados

Aumenta o número de empresas que transformam alguns colaboradores em sócios do negócio para obter desempenho mais positivo

Na década de 1970, quando era dono da corretora de valores Garantia, o empresário brasileiro Jorge Paulo Lemann deu início a uma cultura empresarial própria, inspirada no modelo de gestão do banco norte-americano Goldman Sachs. Entre as práticas, que envolviam treinamento intenso dos funcionários, aplicação de uma forte cultura de meritocracia e de mecanismos para dar oportunidades de crescimento às pessoas, o que mais chamou a atenção de Lemann era a possibilidade de colocar de pé um sistema de partnership, nada mais do que um processo de transformação de colaboradores em sócios por meio da distribuição de ações.

Primeiramente, ele tomou a iniciativa de vender parte de suas cotas para que os melhores funcionários pudessem ser convidados a entrar na sociedade. A crença do empresário era simples: para ele, as pessoas exercitam no trabalho apenas uma parte de seu potencial, mas tendem a surpreender quando entram para a sociedade. O colaborador que tem orgulho de ser dono do negócio pode trabalhar muito melhor do que aquele que está ali para receber somente um salário no fim do mês. Hoje, mais de 180 mil pessoas em todo o mundo trabalham sob o estilo de gestão implementado por Lemann, que está à frente de um império de marcas globais, incluindo a maior cervejaria do mundo, a AB InBev.

O exemplo bem-sucedido de Lemann, especialmente o modelo de partnership, é uma fonte de inspiração

A remuneração inicial do novo sócio pode ser menor em relação ao valor que recebia como funcionário, pois vai variar de acordo com o desempenho financeiro da empresa

para muitos empreendedores brasileiros, que tendem a levar ao pé da letra uma expressão que já é consenso entre os líderes: o funcionário ideal é aquele que tem um olhar de dono em relação ao negócio.

RETENÇÃO DE TALENTOS

O sócio e gestor da Share RH, Luiz Eduardo Drouet, é defensor da prática e dá consultoria a empresas que se interessam em implementar um sistema de distribuição de cotas entre os colaboradores. Nessas companhias, o principal motivo para essa tomada de decisão é a retenção de talentos e a possibilidade de motivar ainda mais os funcionários a buscar resultados positivos para a organização. Segundo ele, esse pensamento tem sido cada vez mais frequente nas organizações, independentemente do porte.

— Conceder aos funcionários que mais se destacam a possibilidade de se tornar sócios é como uma moeda de troca: para os empregadores, uma for-

ma de garantir comprometimento no médio e longo prazos e engajar aqueles que possam contribuir de maneira significativa para o desenvolvimento da empresa. Para os funcionários, um jeito de empreender, de ter participação nos resultados financeiros proporcionalmente a suas cotas e mais chances de reconhecimento profissional.

Mas compartilhar bônus e ônus de uma eventual sociedade requer cuidados tanto das empresas quanto dos funcionários. A começar pela escolha: o empresário deve procurar sócios com um perfil empreendedor e disposição de encarar riscos; e o colaborador deve fazer uma análise criteriosa em relação ao potencial da empresa e conhecer seus direitos e deveres na sociedade.

É possível que a remuneração inicial do novo sócio seja menor em relação ao valor que recebia no antigo modelo de contratação, pois vai variar de acordo com o desempenho financeiro da empresa. Nesse contexto, é preciso estar atento, pois, em momentos de crise, o faturamento das empresas tende a sofrer um baque: entrar numa sociedade é um investimento com retorno a médio e longo prazos. Além da mudança de mentalidade em relação ao lucro/prejuízo, o colaborador-sócio deve estar disposto a assumir novas funções no negócio. Esse protagonismo deve ser acompanhado pelos donos da empresa, com transparência sobre a situação financeira e acesso a números e estratégias da companhia.

— Nem sempre um bom executivo será um bom sócio. Há características

importantes nessa escolha, como capacidade de entrega, alinhamento com a cultura da empresa, liderança e pensamento no todo e não apenas no setor em que está inserido. Embora a promoção de colaboradores seja vantajosa, a operação requer planejamento, critérios e rigor contratual, principalmente quanto ao suporte legal no caso de o sócio desistir da parceria — ressalta o professor da ESPM Rio e dono da agência A Vera!, Rafael Liporace.

MODELOS DE GESTÃO

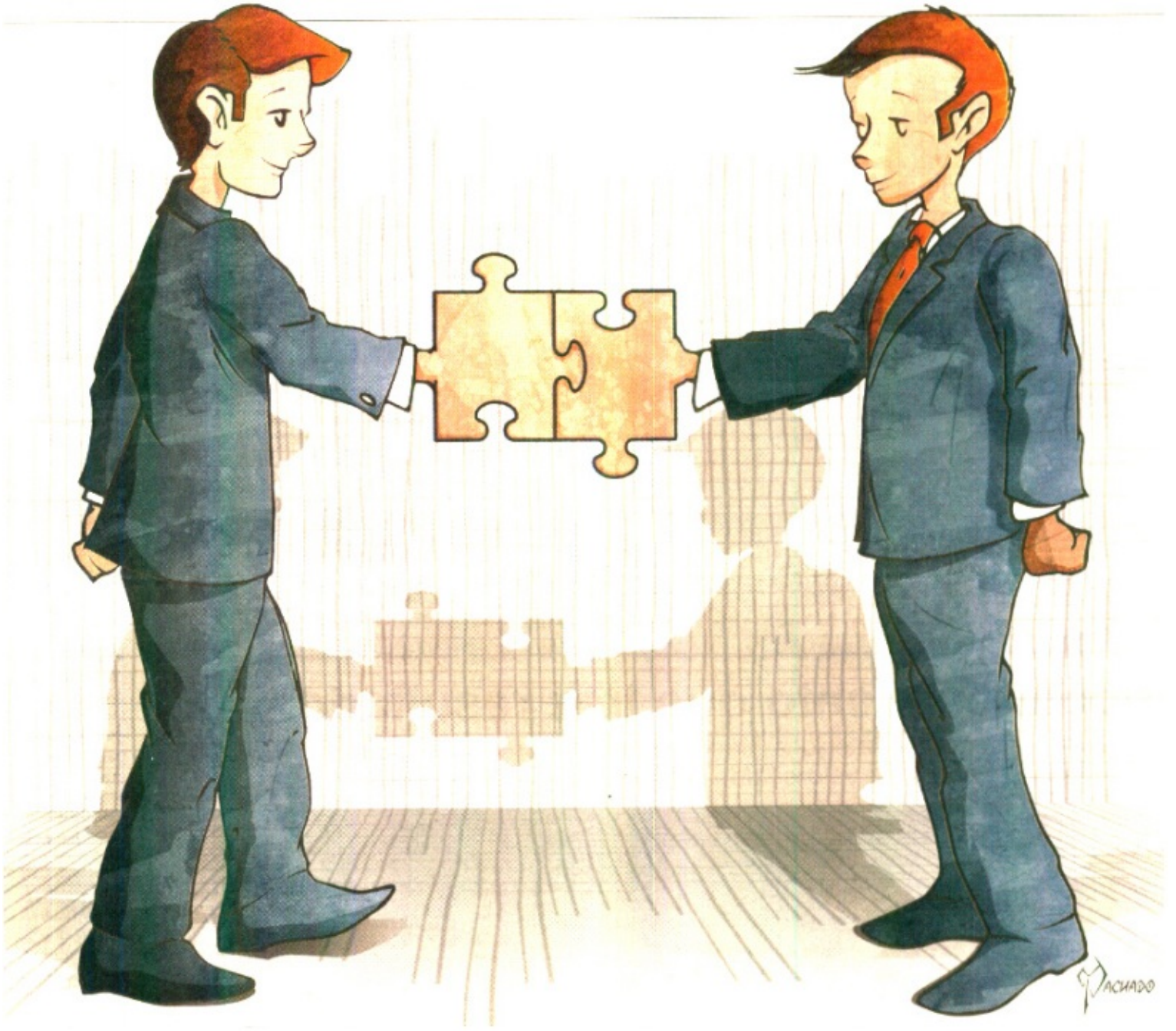
Empresas de advocacia e tecnologia, além de startups, são as que mais têm modelos de gestão que associam bom desempenho à possibilidade de garantir participação societária na companhia, diz a advogada especializada em startups, Natalie Witte.

— É fundamental a atenção à lei trabalhista na hora de efetuar o contrato da sociedade para evitar surpresas no futuro. O maior desafio das empresas nesse contexto é lidar diariamente com os novos sócios.

Para a professora de Gestão de Pessoas do Ibmec/RJ Ylana Miller, que também é diretora da Yluminarh, a relação de confiança é muito importante na concessão de cotas aos funcionários.

— O novo sócio passará a conhecer estratégias confidenciais sobre o negócio, e não se pode correr o risco de essas informações chegarem ao concorrente. Antes de tudo, é preciso estar seguro da fidelidade do parceiro.

CONTINUA NA PÁGINA 3



CONTINUAÇÃO DA PÁGINA 1

Empregado atinge meta e vira sócio da empresa

Objetivo é motivar os colaboradores a valorizarem a organização

Um programa de benefícios que vem se popularizando entre empresas de tecnologia brasileiras é o 'stock options'. Comum nos Estados Unidos, esse sistema permite que funcionários - geralmente de nível gerencial para cima - adquiram ações da empresa a preços menores dos que praticados no mercado. Para empresários, trata-se de uma forma de motivar os colaboradores a trabalharem e a apostarem na valorização continuada da organização.

A empresa de tecnologia Muxi está prestes a oferecer esse programa para seus 110 funcionários. Será uma nova promoção disponibilizada pelo presidente Alexandre Pi, que desde 2001 investe na inclusão de novos sócios em seu negócio, por meio da doação de cotas para os colaboradores que mais se destacam. O modelo de compra de ações será atrelado às metas atingidas pelas equipes. Quem se destacar nos resultados terá direito à aquisição de cotas por um preço subsidiado.

— Hoje somos 13 sócios, todos eram funcionários e foram escolhidos a dedo. A expansão da empresa no mercado americano, ao longo do último ano, nos fez pensar que seria interessante aderir à prática de 'stock options', que funciona muito bem lá fora e pode ser um ótimo incentivo também para a empresa — pontua Alexandre.

INCENTIVO

A estratégia de conceder ao funcionário a chance de adquirir uma fatia de participação na empresa é benéfica para ambos os lados, avalia o executivo. Sob a ótica do colaborador, é natural que se crie um sentimento de orgulho por pertencer à companhia. Isso se reverte em ganhos e resultados positivos para a organização como um todo. Mas é preciso entender os riscos.

— Premiar bons funcionários com uma eventual participação acionária é um ótimo incentivo para que eles continuem acertando em seu trabalho. Mas se ele cometer erros, pode prejudicar toda a empresa. Uma vez dado o benefi-



“Quando a pessoa trabalha como se fosse dona da empresa, muitas vezes a formalização na estrutura societária acaba sendo um caminho natural.”

Alexandre Salomão
Sócio da Nicephotos

cio, a relação passa a ser de longo prazo. É preciso, portanto, estabelecer critérios claros para que nenhum dos lados saia perdendo.

A escalada de colaboradores ao posto de sócios do negócio é uma novidade na Nicephotos. Recentemente, Alexandre Salomão, responsável pela área de TI, ganhou uma parcela de participação acionária na companhia e se juntou a um time composto por três sócios. Para ele, não mudou muita coisa na rotina, mas o senso de responsabilidade aumentou.

— Passei a ter uma visão mais sistêmica do negócio. Na verdade, eu acho que quando a pessoa trabalha como se fosse dona da empresa, muitas vezes a formalização na estrutura societária acaba sendo um caminho natural.

O diretor-presidente da Nicephotos, Rodrigo Kfourí, diz que, desde a criação da empresa, em 2005, sempre levou a sério a possibilidade de implantar uma política de cotas para os colaboradores de mais destaque. A empreitada, na sua avaliação, vem sendo bem-sucedida, tanto que já prepara a promoção de mais um funcionário

da empresa, também da área de TI. Após resolver as questões burocráticas de inclusão dos novos membros na estrutura societária, ele pretende testar por mais tempo esse modelo.

— A ideia não é ter vários sócios. Essa escolha deve ser sempre muito criteriosa, o funcionário precisa mostrar uma sinergia muito grande com o negócio e a relação pessoal com os outros sócios deve ser harmoniosa e de confiança. Não sei até que ponto a inclusão de muitas pessoas nesse processo é boa para o andamento e o crescimento da empresa.

EXCELÊNCIA

Funcionários com a intenção de tornarem-se sócios nas empresas em que trabalham precisam alcançar a excelência, inspirar confiança entre os líderes e saber gerar resultados, na opinião do CEO de RH ConQuist, Roberto Madruga, pois, sem resultados positivos não há passaporte para a sociedade.

— Em palestras para empreendedores e líderes, resalto que essa relação como sócio pode ser um bom caminho, porém, para uma seleta parcela de funcionários muito especiais que se destacam e têm um perfil propendo ao risco.

O vínculo empregatício e o dever de pagar uma remuneração fixa ao colaborador se perdem a partir do momento em que o contrato social da empresa é alterado e o acordo de trabalho do funcionário é rescindido. Cada empresa deve decidir internamente, por meio de estatuto, as novas responsabilidades e os percentuais de rendimento do novo sócio. Nas empresas de pequeno porte, essa prática não costuma ter um apelo jurídico, o que é um erro, afirma o consultor executivo e especialista em Estratégia e Finanças Amauri Nóbrega.

— A partir do ingresso na sociedade, o novo sócio precisa entender qual é a nova função dele no ambiente de trabalho. Ele passa a responder legalmente pelas ações que promove na empresa. Por isso, formalizar um acordo bem amarrado e reconhecido judicialmente é importante para evitar desavenças futuras. •



Oportunidade. A Muxi tem 13 sócios, todos ex-funcionários escolhidos a dedo. A empresa está prestes a incluir novos parceiros no negócio