

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

ROSEMEIRE BROGIN CRAVEIRO

TIPOS DE REMUNERAÇÃO PARA *STARTUPS* NO BRASIL

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2019

ROSEMEIRE BROGIN CRAVEIRO

TIPOS DE REMUNERAÇÃO PARA *STARTUPS* NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof.^a Dr^a. Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza

CURITIBA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

TIPOS DE REMUNERAÇÃO PARA STARTUPS NO BRASIL

Esta monografia foi apresentada no dia 09 de março de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata Rosemeire Brogin Craveiro apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof.^a Dra. Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza
Orientador

Prof. Dr. Antonio Gonçalves de Oliveira
Banca

Prof.^a Dra. Luciana Vieira de Lima
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

DEDICATÓRIA

A Deus por me conceder uma vida com saúde.

Aos meus pais que sempre buscaram ser exemplo de honestidade.

Ao meu esposo, pelo incentivo ao meu desenvolvimento.

Aos meus colegas de turma, em especial a Liliam pelo apoio dado no decorrer do curso.

AGRADECIMENTOS

Aos professores do curso e em especial a Prof.^a Dra. Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza.

RESUMO

CRAVEIRO, Rosemeire Brogin. **Tipos de remuneração para startups no Brasil**. 2019. 33 f. Monografia. (MBA em Gestão Empresarial) – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

Startups são empresas recém-criadas que atuam em um mercado de incertezas e alto risco, operando em sua trajetória inicial normalmente com baixa receita e número limitado de funcionários. Este estudo apresenta o cenário das *startups* no Brasil, os tipos de remuneração existentes no Brasil e os desafios relacionados a remuneração no cenário de uma *startup* no Brasil. Para tanto, foi realizado levantamento do referencial teórico para explorar o tema remuneração, onde foi utilizada a pesquisa bibliográfica como método para coleta de dados e com o intuito de promover conhecimento mais atual sobre as *startups*, como maneira de complementar o estudo, foram utilizados sites relacionados ao empreendedorismo. A partir da análise de dados foi possível perceber as dificuldades enfrentadas pelas *startups*, diante de um cenário prematuro de vendas, onde o faturamento não permite contratar profissionais com a expertise necessária para impulsionar o negócio, colocando o processo de recrutamento e manutenção da equipe como um grande desafio a ser enfrentado. Para o contexto da grande maioria das *startups*, com base no faturamento nos primeiros anos, a contratação através de uma remuneração fixa se torna inviável se levado em consideração o perfil do profissional que se necessita neste momento tão importante da empresa e os impostos aplicados sobre a remuneração. Colocando com opções a serem consideradas as quais são baseadas em remuneração variável, como a remuneração por resultado, distribuição de lucro, bônus ou ainda, quando se tem um profissional realmente agregador no sucesso da empresa, considerar a opção de distribuição de ações, tornando este profissional um sócio com um olhar mais participativo na geração de resultado.

Palavras-chave: Remuneração em *Startup*. Cenário das *Startup* no Brasil. Empreendedorismo. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

CRAVEIRO, Rosemeire Brogin. **Remuneration Types for Startups in Brazil**. 2019. 33 f. Monography. (Specialization in Business Management) - Academic Department of Management and Economics, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2019

Startups are newly created companies that operate in a market of uncertainty and high risk, operating in their initial trajectory usually with low revenue and limited number of employees. This study presents the scenario of startups in Brazil, the types of compensation in Brazil and the challenges related to compensation in the scenario of a startup in Brazil. For that, a survey of the theoretical framework was conducted to explore the remuneration theme, where the bibliographic research was used as a method for data collection and in order to promote more current knowledge about startups, as a way to complement the study, were used websites. related to entrepreneurship. From the data analysis it was possible to notice the difficulties faced by startups, facing a premature sales scenario, where billing does not allow hiring professionals with the necessary expertise to drive the business, placing the recruitment and maintenance process as a team. big challenge to be faced. In the context of the vast majority of startups, based on revenues in the early years, hiring through a fixed remuneration becomes infeasible if one takes into account the profile of the professional that is needed at this very important moment of the company and the taxes applied on the company. remuneration. Putting with options to be considered which are based on variable remuneration, such as remuneration by result, profit distribution, bonus or even, when there is a truly aggregating professional in the company's success, consider the stock distribution option, making this professional a partner with a more participatory look at generating results.

Keywords: Remuneration at *Startup*. *Startup* scenario in Brazil. Entrepreneurship. People management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	11
2.1 <i>STARTUPS</i>	12
2.2 TIPOS DE REMUNERAÇÃO NO BRASIL	13
2.2.1 Remuneração Fixa	14
2.2.2 Remuneração por Competência.....	15
2.2.3 Remuneração por Resultado	16
2.2.4 Distribuição de Lucro	17
2.2.5 Plano de Bonificação Anual	18
2.2.6 Distribuição de Ações	20
3. METODOLOGIA.....	22
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	24
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS <i>STARTUPS</i> NO BRASIL	24
4.2 CONTEXTUALIZAÇÕES DA REMUNERAÇÃO EM <i>STARTUPS</i> NO BRASIL...	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

O salário fixo e a estabilidade no trabalho já foram algo muito desejado pelo perfil do trabalhador, mas a relação de trabalho sofreu mudanças e atualmente empresas e profissionais buscam se adequar neste novo cenário.

As *startups* ajudaram a impulsionar estas mudanças a partir da bolha da internet. As *Startups* atuam em um mercado de incertezas e alto risco, estas empresas operam em sua trajetória inicial normalmente com baixa receita e orçamento limitado para contratação de funcionários. “*Startups* são empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido de crescimento (ABSTARTUPS, 2017)”.

Em posse de uma ideia, um cenário repleto de desafios e uma equipe enxuta, o empreendedor precisa buscar as melhores práticas para manter a equipe motivada e alinhada com os objetivos de crescimento da empresa. Neste ambiente desafiador, onde as *startups* precisam extrair o máximo da equipe, um dos pontos críticos encontrados pelo empreendedor na formação da equipe é a remuneração.

De forma geral, este estudo apresenta o cenário das *startups* no Brasil, os tipos de remuneração existentes no Brasil e os desafios relacionados a remuneração no cenário de uma *startup* no Brasil. As *startups* são as grandes responsáveis pelas inovações no cotidiano, seja através dos produtos e serviços desenvolvidos por elas ou pelo formato de gestão do negócio. Esta pesquisa busca identificar os tipos de remuneração que poderão ser utilizados para funcionários de *startups* no Brasil.

Diante de um cenário com poucos recursos e com poucos funcionários para fazer tudo, uma *startup* precisa ter uma equipe versátil, pois na fase inicial da empresa é totalmente possível ter um funcionário que seja responsável pelo desenvolvimento da parte técnica do produto ou serviço, que esteja envolvido no desenvolvimento das campanhas de marketing e que também esteja em contato com o cliente. Esta pesquisa justifica-se pelo histórico de uma *startup* prestadora de serviços, que tem na rotina do corpo técnico da empresa, a necessidade de se realizar frequentes contatos com os clientes, através destes contatos é possível identificar as dificuldades enfrentadas pelos clientes/empresas e conseqüentemente, criar novas oportunidades de negócio.

O cenário inovador das *startups* gera novos desdobramentos para várias situações no cotidiano do empreendedor, esta pesquisa além de mostrar as tradicionais formas de remuneração, apresenta o cenário das *startups* no Brasil, buscando responder a pergunta: quais os tipos de remuneração podem ser utilizados para funcionários uma *startup* no Brasil? Para se alcançar o objetivo geral da pesquisa à mesma se desdobra em três objetivos específicos, onde primeiramente será possível conhecer as formas de remuneração existentes no Brasil, em seguida será possível conhecer o perfil das *startups* no Brasil e por último apresentar os desafios do empreendedor relacionados à remuneração em uma *startup* no Brasil.

Diante da real necessidade de se ter informações para tomada de decisão, a pesquisa descreve as formas de remuneração que a empresa poderá oferecer para o funcionário. Pois enquanto as empresas já estabelecidas no mercado oferecem ótimos salários e estabilidade, as *startups* buscam alternativas diferenciadas para formar suas equipes, pois enfrentam limitações de orçamento que geram impacto diretamente na contratação.

Foi feita uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e documentos eletrônicos, onde os dados obtidos foram tratados de maneira descritiva, buscando gerar conhecimento sobre os tipos de remuneração que podem ser utilizadas por uma *startup* no Brasil.

O presente trabalho de conclusão estrutura-se em quatro capítulos, onde no primeiro serão apresentadas as teorias do sistema de remuneração, o conceito e evoluções no cenário das *startups*, além dos tipos de remuneração. Passando para o segundo capítulo onde será apresentada a metodologia utilizada para a pesquisa. No terceiro capítulo serão apresentadas as análises dos resultados através da contextualização das *startups* e da remuneração para *startups* no Brasil. E então no último capítulo será apresentada a conclusão.

1.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral identificar os tipos de remuneração que poderão ser utilizados para funcionários de *startups* no Brasil.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conhecer as formas de remuneração.

Conhecer o perfil das *startups* no Brasil.

Apresentar os desafios do empreendedor relacionados à remuneração em uma *startup no Brasil*.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A remuneração é um conjunto de recompensas oferecidas aos funcionários como reconhecimento pelos seus esforços. Para Franco (2012, p. 17), “o desejo do empregado em contribuir e estar à disposição pode ser elevado se ele perceber claramente que há uma recompensa para este comportamento”. As pessoas se dedicam ao trabalho desde que obtenham retorno pelos seus esforços, logo as empresas criam sistemas de recompensa com o objetivo de projetar o aumento do comprometimento das pessoas e conseqüentemente o gerar novos negócios.

Como bem assegura Chiavenato (2010), “pode-se dizer que as pessoas são influenciadas pelas recompensas oferecidas pelas empresas”. Neste contexto, as empresas buscam alavancar seus resultados atuando com recompensas como retribuição aos esforços das pessoas envolvidas no negócio. O mais importante, contudo, é estruturar todo o processo para que as recompensas estejam corretamente alinhadas com o perfil dos funcionários. Não é exagero afirmar que planos de recompensa podem não ter sucesso se não forem adequadamente implantados.

Para Lacombe (2011), tanto no aspecto da admissão, quanto no aspecto manutenção e retenção, o autor deixa claro que a implantação e principalmente uma correta administração do plano de remuneração contam para se ter profissionais capazes de atuar como equipe e engajadas na melhoria da produtividade. O mais preocupante, contudo, é constatar que o plano de remuneração tenha coerência entre todos os funcionários e também com o mercado.

Dessa forma, uma empresa que deseja melhorar seus resultados pode optar pela implantação de um sistema de remuneração, mas o sucesso da implantação se baseia em uma correta associação de incentivos, este sistema deve ser adequado ao quadro de funcionários.

Conforme mencionado Chiavenato (2010), as empresas têm o interesse em implantar e manter um plano de remuneração desde que os objetivos sejam alcançados. Para Lacombe (2011), o plano de remuneração gera contribuições desde o processo seletivo, pois esta ferramenta pode gerar atrativos para o candidato. O mais preocupante para ambos, é tornar a composição dos incentivos

coerentes com o público interno e com o mercado. "Um dos fatores que desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela afeta não só o nível material, mas também o bem-estar psicológico das pessoas" (LACOMBE, 2011, p. 173).

Entre os tipos de remuneração, a mais antiga e mais utilizada é a remuneração fixa, o objetivo da remuneração fixa é manter um comportamento linear do funcionário, ela não promove a motivação das pessoas para a superação, por isso muitas empresas adotam a remuneração flexível ou variável para gerar incrementos nos resultados. Conforme explicado acima o sistema de remuneração pode gerar insatisfação, quando ela não é ganha pela pessoa ou está abaixo das expectativas (LACOMBE, 2011).

A organização precisa manter a balança dos incentivos-contribuições suficientemente equilibradas. Cada pessoa faz contribuições à organização (na forma de trabalho, dedicação, esforço, tempo etc.), na medida em que recebem induzimentos ou incentivos em troca (na forma de salários, benefícios, reconhecimento, promoções, prêmios etc.). Assim, as pessoas estão dispostas a arcar com certos custos pessoais para obter certos retornos ou benefícios da organização. Também as organizações estão dispostas a arcar com certos custos para obter certos retornos ou contribuições das pessoas (CHIAVENATO, 2010, p. 314).

Para Chiavenato o sistema de remuneração é uma via de mão dupla, onde as duas partes exercem papéis importantes no processo e que se uma das partes não estiver disposta a fazer as suas contribuições, este processo pode sofrer uma ruptura, portanto, é importante que o sistema de remuneração tenha uma amplitude global de todos na organização.

Dessa forma, se a organização definir pela implementação de um sistema de remuneração, este deve ser desenvolvido para atender de maneira personalizada as necessidades da empresa e seu público interno. As métricas precisam ser amplamente divulgadas para permitir a aderência de todos e deve existir acompanhamento permanente para garantir que a organização está obtendo o resultado esperado.

2.1 *STARTUPS*

O novo modelo de empreendedorismo voltado para a tecnologia teve a sua origem na Califórnia, quando no ano de 1939, dois estudantes da Universidade de

Stanford, na Califórnia, fundaram uma empresa de garagem e, com um investimento inicial de US\$ 538, iniciaram a produção de osciladores de rádio. Décadas depois, eles passaram a fabricar impressoras, e a partir daí os universitários Hewlett e Packard, além de darem início à marca da HP, iniciaram uma nova cultura de empreendedorismo. (GALILEU, 2012).

Atualmente o cenário tecnológico é outro. Segundo levantamento realizado em 2015 da consultoria Econômica, apenas três empresas de tecnologia das 30 maiores companhias do ranking do Bolsa de Nova York em 2000 continuam lá: Microsoft, IBM e Oracle. E as gigantes do setor hoje são Apple (a empresa com maior valor de mercado do mundo, com US\$ 753,2 bilhões), Google (US\$ 463,2 bilhões) e Microsoft (US\$ 382,4 bilhões). O valor de mercado das sete maiores tecnológicas somava na ocasião, US\$ 2,4 trilhões - em comparação, o PIB brasileiro em 2014 foi de R\$ 5,5 trilhões, ou US\$ 2,3 trilhões (GLOBO, 2015).

Segundo o Censo *Startup* (2018), não é só o aumento das *startups* brasileiras que mostra o cenário de inovação e de amadurecimento que o país tem vivido no empreendedorismo, mas também a criação de empresas extremamente estratégicas e valiosas por aqui. Prova disso foi a chegada ao posto de unicórnio que as *startups* 99, PagSeguro e Nubank alcançaram em 2018. Estas empresas mostram que o mercado brasileiro de *startups* está avançado e entregando soluções para as necessidades do seu público.

Pode-se dizer que com este cenário de crescimento e as necessidades atuais das pessoas cada vez mais diversificadas, e este cenário abre ainda mais espaço para que as novas *startups* ingressem no mercado com suas novas soluções. Os produtos e serviços desenvolvidos pelas *startups* tem custo baixo e processos mais ágeis, solucionam problemas de pessoas de todas as idades, perfis, interesses, etc, na mesma velocidade que estas inovações chegam no cotidiano da população, novas necessidades se criam e as *startups* por apresentarem soluções com agilidade ganham cada vez mais espaço e visibilidade.

2.2 TIPOS DE REMUNERAÇÃO NO BRASIL

Neste capítulo serão apresentados tipos de remuneração utilizados no Brasil.

2.2.1 Remuneração Fixa

A remuneração fixa engloba o salário, é a mais antiga forma de pagamento do trabalho, é utilizada pela maioria das empresas, ela promove um comportamento linear do funcionário, pois não gera motivação para superação. Seus críticos mostram que raramente é o ideal para obter a sintonia entre os programas de recursos humanos e os planos estratégicos da empresa (LACOMBE, 2011).

Pode-se dizer que este tipo de remuneração se enquadra para vários tipos de empresas que tem como foco o processo e não o resultado. Neste contexto, para Maximiliano (2011) a remuneração fixa, ou salário nominal, é o valor fixado em contrato individual. O mais preocupante, contudo, é constatar que a empresa não pode esperar do funcionário um perfil motivado para obter melhores resultados.

Este tipo de remuneração é interessante para muitas empresas que esperam garantir um comportamento linear do funcionário, sem exigir do mesmo o cumprimento de metas. Este tipo de remuneração se enquadra no contexto de uma empresa que promove um comportamento voltado para a estrutura da administração e não para os resultados.

O foco deste sistema é o cargo e não a pessoa, independente do desempenho. Para atenuar essa deficiência, muitas empresas têm usado o sistema de remuneração funcional com faixas mais amplas para cada cargo, permitindo considerar até certo ponto o desempenho, mas como os salários não podem ser reduzidos e o desempenho varia no tempo, o problema não é resolvido (LACOMBE, 2011).

Sendo assim, este tipo de remuneração é empregada ao pagamento de um trabalho do funcionário, colocando-o em uma hierarquia e direcionando seu o padrão de vida, pois o mesmo não terá incrementos pelo seus esforços. Esta remuneração se torna interessante para uma empresa que aplica seus esforços na manutenção de um processo, ou seja, não exige do funcionário um tipo de comportamento voltado para o resultado.

2.2.2 Remuneração por Competência

Pode-se dizer que a remuneração por competência é baseada nas pessoas, por seus conhecimentos, atributos, qualidades pessoais e interpessoais. Sendo assim, neste processo ocorre a valorização das competências que geram valor agregado aos produtos e serviços da empresa. A implantação começa, portanto, com a identificação das competências das pessoas que atuam na empresa. As que são mais importantes para as vantagens competitivas da empresa devem ser mais valorizadas que as demais, pois são as que agregam valor percebido pelos clientes (LACOMBE, 2011).

Para Chiavenato (2010), como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade e com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com habilitações desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico. Trata-se inegavelmente de reconhecer pela colaboração para o sucesso da empresa. Seria um erro, porém, atribuir o mesmo salário para pessoas com contribuições diferentes. Assim, revestem-se de particular importância as pessoas. Sob essa ótica, ganha particular relevância de colocar o funcionário em primeiro lugar, para que ele faça o mesmo com o cliente.

Conforme citado acima, neste tipo de remuneração se reconhece o esforço, o talento, o conhecimento, pois quanto maior a contribuição para o desenvolvimento dos negócios, maior será a remuneração. No contexto explicado acima, ainda, a empresa que deseja tornar o funcionário impulsionador do seu sucesso, deve adotar uma estratégia diferenciada para recompensar os seus esforços.

O foco principal passa a ser a pessoa e não mais o cargo. Isso significa que a remuneração não está relacionada com as exigências do cargo, mas com as qualificações de quem desempenha as tarefas. “O colaborador polivalente leva a melhor. Por competência, as empresas entendem vários atributos, como capacidade técnica, personalidade, criatividade, inovação e conhecimento.” (CHIAVENATO, 2010, p. 331).

Fica evidente que empresas que desejam atuar com foco no resultado devem adotar uma política de incentivo, dando destaque aos funcionários que contribuem continuamente para o sucesso da empresa. Neste contexto, os resultados exigidos

estão paralelamente ligados aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, pois objetivo central da implantação da remuneração por competência, é que os produtos e serviços da empresa tenham maior penetração no mercado.

2.2.3 Remuneração por Resultado

A remuneração por resultado é a recompensa baseada no resultado atingido, este tipo de remuneração pode ter dois enfoques, pode ser levado em consideração o resultado individual, mas esta estratégia pode gerar competição entre as pessoas de um mesmo grupo e tornar o processo desvantajoso para o resultado global, e a outra forma é estabelecer o resultado por equipe, neste formato espera-se maior integração para o atingimento da meta global. A participação nos resultados significa uma porcentagem ou fatia de valor com que cada pessoa participa dos resultados da empresa ou do departamento que ajudou a atingir por meio do seu trabalho pessoal ou em equipe (CHIAVENATO, 2010).

Na visão de Chiavenato (2010) este tipo de remuneração tem um enfoque no resultado, onde o resultado a ser atingido pode ser focado no indivíduo ou na equipe, se a aplicação se der sobre os resultados do indivíduo, pode gerar desvantagens no processo, pois gera conflitos internos, se o sistema de pagamento do resultado for focado por equipe, pode gerar estímulo da cooperação.

A remuneração pelos resultados consiste em pagar as pessoas em função de padrões, metas e objetivos a serem atingidos. Este sistema de remuneração deve ir acoplado à administração por objetivo, pois as metas e resultados desejados devem ser consistentes entre si e com a estratégia da empresa (LACOMBE, 2011, p. 193).

A remuneração por resultados é uma ferramenta para auxiliar no sucesso dos objetivos da empresa. No que se diz respeito ao resultado focado no indivíduo existem controvérsias, este pode gerar uma competição interna desestimulando a colaboração entre as pessoas, no que se diz respeito ao resultado focado na equipe, espera-se resultados melhores, já que este está baseado no resultado do grupo e o atingimento da meta se dará pelo engajamento de todos.

Em resumo, a remuneração com foco no resultado do indivíduo se aplica quando o resultado do trabalho de um não está ligado ao trabalho do outro, para os casos onde os funcionários geram uma cadeia complementar para atingimento do resultado, se aplica a remuneração por equipes. No processo de implantação é

muito importante, que ocorra uma intensa campanha para estimular o compromisso e principalmente permitir todos tenham acesso às métricas e valores, tornando o processo totalmente transparente, para não perder a credibilidade.

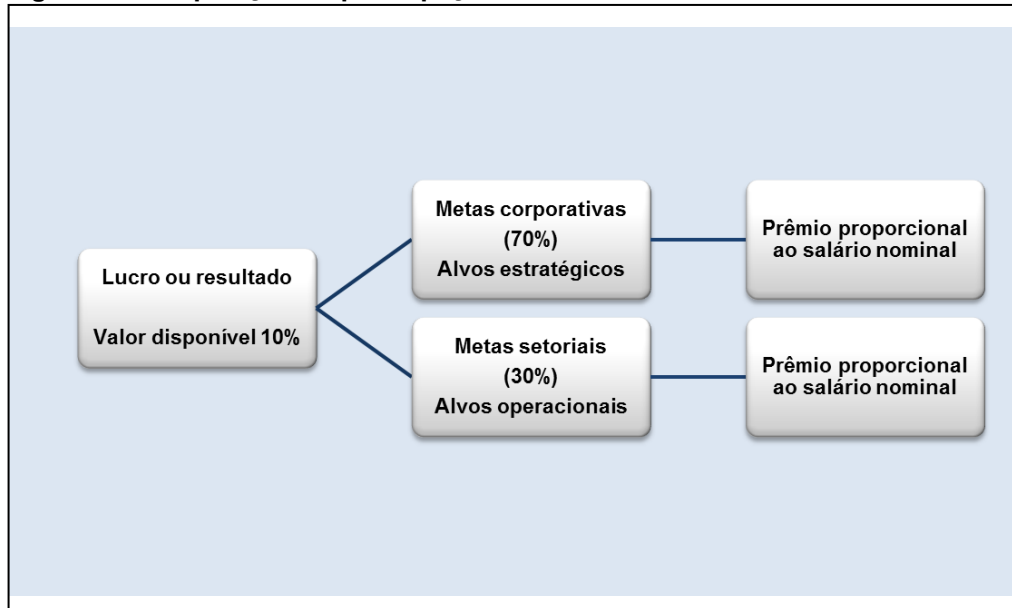
2.2.4 Distribuição de Lucro

A distribuição de lucros é o sistema que distribui aos funcionários anualmente um percentual do lucro obtido pela empresa. As principais vantagens são a maior consciência do pessoal para os resultados e a convergência entre o sistema de remuneração e a estratégia da empresa, aumentando a identificação do pessoal com a empresa e os estímulos para se alcançar resultados, transformando custos fixos em custos variáveis, permitindo uma redução nas despesas sem apelar obrigatoriamente para o *downsizing* (LACOMBE, 2011).

Pode-se dizer que para implantar a distribuição de lucros, é importante definir os critérios contábeis para determinação do cálculo e o percentual que os funcionários terão direito. Neste contexto, deve ficar entendido o que será definido como lucro e a como será distribuído, estas definições irão tornar mais fácil a aplicação. Segundo Chiavenato (2010), é importante que este processo seja acompanhado de uma comissão formada por funcionários e sindicato da categoria.

A negociação se dá entre a empresa, comissão formada por funcionários e sindicato, e regida pela convenção ou acordo coletivo. Sua aplicação se torna simples, desde que se tenham critérios bem definidos e um processo de pagamento transparente, a remuneração por distribuição de lucro se torna atrativa tanto para a empresa quanto para o funcionário.

A participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa é assegurada pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. A legislação em vigor determina que a PLR/PPR seja negociada entre a empresa e seus funcionários, por meio de comissão formada por representantes da empresa, dos empregados e um representante do sindicato ou com a representação direta do sindicato. (MAXIMINIANO, 2011).

Figura 1 - Composição da participação nos lucros e nos resultados

Fonte: CHIAVENATO (2010, p.330)

Conforme Figura 1, depois de estabelecido o percentual de lucro que será distribuído, as metas corporativas e setoriais são definidas, espera-se que, desta forma, a distribuição de lucro gere motivação para que se tenha o atingimento dos resultados globalmente, pois esta remuneração é baseada no pagamento do incentivo, desde que todos tenham colaborado para o atingimento das metas. O pagamento é anual e utilizará como critério o percentual estabelecido na implantação.

2.2.5 Plano de Bonificação Anual

A bonificação anual geralmente é indicada para cargos mais estratégicos, normalmente ela se baseia em um percentual do salário anual. Trata-se de um valor monetário oferecido ao final de cada ano a determinados colaboradores em função da sua contribuição ao desempenho da empresa (CHIAVENATO, 2010).

Pode-se dizer que é uma boa estratégia para uma empresa que deseja fazer uma ação pontual. Neste contexto, este recurso pode ser utilizado naqueles momentos mais complexos onde se necessita fazer alguma ação direta para reter funcionários ou buscar uma reposição no mercado. Segundo Chivanato (2010) o desempenho deve ser medido através de certos critérios, como lucratividade, aumento da participação no mercado, melhoria da produtividade etc.

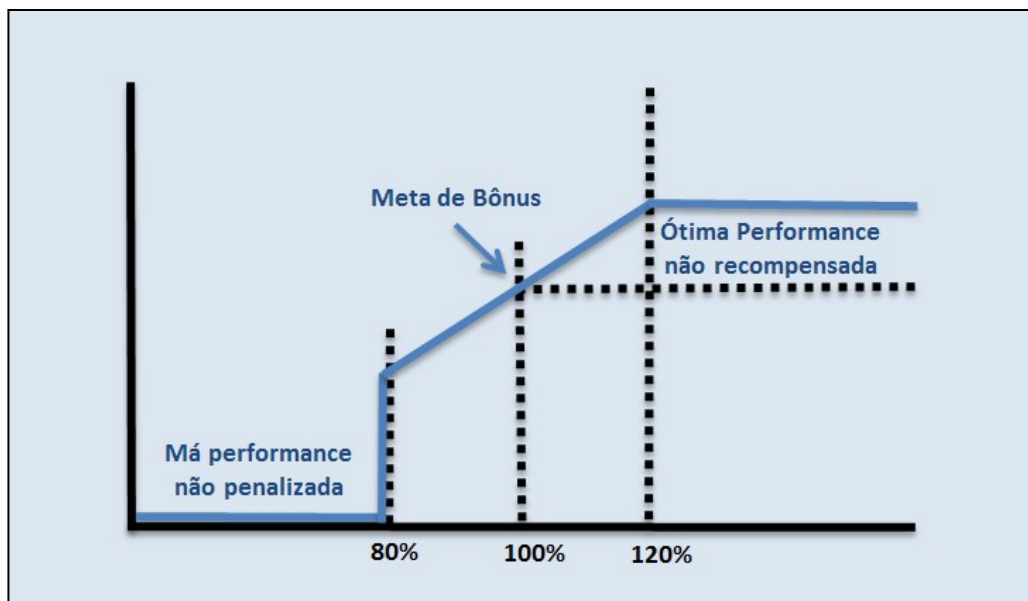
A bonificação anual pode ser utilizada em um momento estratégico da empresa, pensando na reposição no mercado ou para um grupo estratégico de funcionários, pensando na retenção dos mesmos. Neste contexto, se tem um sistema mais simples e pontual para ser implantado, gerando impactos positivos nos funcionários que o processo de bonificação engloba.

Segundo Chiavenato (2010) existem dois tipos de planos de bonificação anual:

I) Plano tradicional de metas definidas: baseia-se em metas orçadas e definidas com teto e piso para pagamento de bônus.

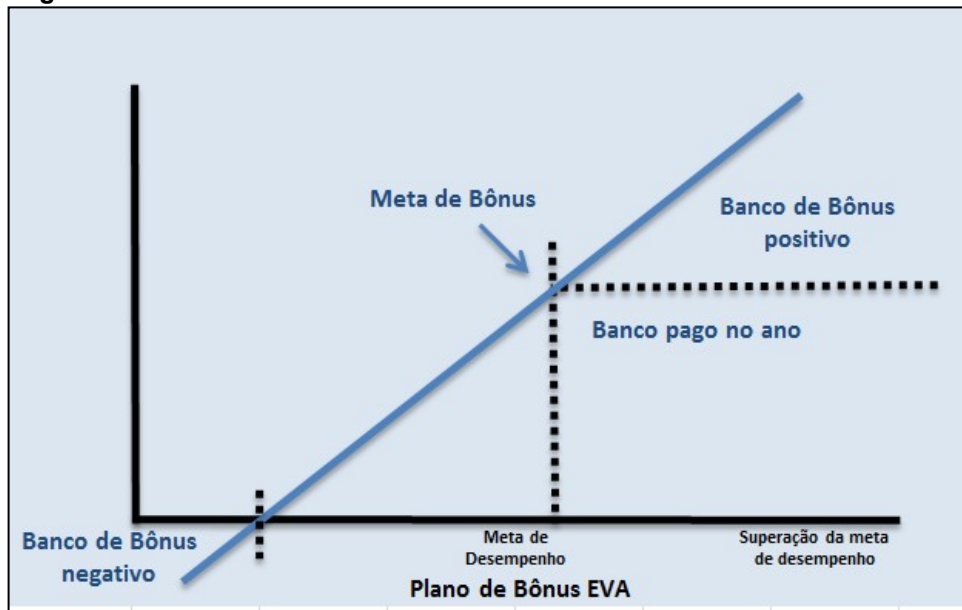
II) Plano de bônus EVA: o EVA envolve e alinha os processos de decisão, avaliação do desempenho e remuneração para que os gerentes analisem as fontes de valor e possam direcionar a definição de metas e objetivos da empresa;

Figura 2 - Plano tradicional de bônus



Fonte: CHIAVENATO (2010, p. 320)

Figura 3 - Plano bônus EVA



Fonte: CHIAVENATO (2010, p. 321)

A Figura 2 demonstra o plano tradicional de bônus, é definido o teto e o piso do pagamento do bônus, a meta para pagamento do bônus é o atingimento da meta, neste modelo se o funcionário ficar abaixo da meta ele não é penalizado, e se ficar acima da meta também não é recompensado. A Figura 3 demonstra o plano bônus EVA, neste modelo, existe uma meta para atingimento, se o funcionário ficar abaixo da meta, é gerado um banco negativo de bônus, para compensar em um próximo ano, se o funcionário ultrapassar a meta estabelecida, além de ganhar o bônus, o excedente passa para o banco de bônus.

Se a empresa necessita de um formato mais simples e pontual para buscar resultados melhores, este sistema de remuneração pode ser uma boa estratégia, neste sistema é estipulado um valor de bônus piso e teto para bonificar. Este sistema torna o conceito da bonificação para o funcionário mais simples, menos complexo do que os outros modelos.

2.2.6 Distribuição de Ações

A distribuição de ações para os funcionários é uma forma de remuneração que se dá através da venda de ações para os funcionários, a adoção deste modelo tem por finalidade fazer coincidir os interesses do funcionário com os da empresa. Essa medida diminui a dicotomia capital versus trabalho e proporciona forte

incentivo para o aumento da produtividade, mas não deve ser adotada de forma isolada, e sim como parte de uma filosofia de administração de recursos humanos que valoriza a participação (LACOMBE, 2011).

Para Chiavenato (2010) muitas empresas estão proporcionando uma forma diferente de remuneração variável, através da oferta de ações que são vendidas (por meio subsidiado) ou transferidas aos seus colaboradores, conforme determinadas regras. Este sistema de remuneração torna o funcionário parceiro da empresa, este modelo é mais comum nos Estados Unidos e é chamado de *stock options*.

Este sistema de distribuição de ações mesmo que distribuída em pequenos percentuais, torna o funcionário um acionista da empresa. A distribuição de ações é um sistema de remuneração que dá ao funcionário o poder de comprar as ações e manter um patrimônio, ele é muito eficiente, pois além reter, ele também gera um engajamento maior do funcionário.

Existem várias formas de estabelecer a participação do empregado no capital da empresa. Além do modelo denominado *Stock Options*, já o *Phanton Share*, utilizado nos mesmos termos do primeiro, só que com ações fictícias, cujo valor é calculado com base no patrimônio líquido da empresa (CHIAVENATO, 2010).

O sistema de remuneração que utiliza a distribuição de ações é ousado, mas que garante um engajamento maior dos envolvidos. Neste contexto, uma vez que se tenha um grupo de pessoas para colaborar com o crescimento da empresa, e estas pessoas se sentem donos do negócio, a tendência é que se tenha mais sucesso.

3. METODOLOGIA

Segundo Marconi & Lakatos (2001), a pesquisa é baseada na busca de respostas para problemas, estruturada através de pesquisa para se descobrir a realidade dos fatos, o qual são utilizados procedimentos científicos que permitem através da correlação da pesquisa encontrar respostas para as lacunas no contexto procurado.

"Pesquisas aplicadas. Pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica." (GIL, 2010, p. 27). Será utilizada a pesquisa aplicada com o objetivo de responder a uma lacuna no processo de remuneração para *startups*.

Para GIL (2010), as pesquisas exploratórias têm como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população.

Como meio de atingir os objetivos, para a composição de um melhor embasamento dos fatos, a pesquisa será conceituada explicatória, pois terá uso de fontes bibliográficas.

Para compor esta pesquisa, inicialmente foram coletados dados de livros, artigos de autores reconhecidos na área de recursos humanos e administração, além de artigos e dissertações buscados em bases de universidades conceituadas, uma vez que foi possível compor os conceitos para remuneração, a pesquisa selecionou dados relevantes para o tema *startups* levando em consideração também dados da atualidade, desta maneira se buscou estas informações através de sites voltados para o tema empreendedorismo.

Foi feita uma pesquisa conceitual referente à remuneração em livros sobre administração, recursos humanos como, por exemplo, Lacombe (2011), Chiavenato (2011), Maximiniano (2011), Lenzi, Kiesel E Durieux Zucco (2010), Franco (2012) e Rezende (2017). A pesquisa referente aos tipos de remuneração, denominadas Remuneração Fixa, Remuneração por Competência, Remuneração por Resultado, Distribuição de Lucro, Plano de Bonificação Anual, Distribuição de Ações foram baseados em livros na área de administração e recursos humanos, como Lacombe

(2011), Chiavenato (2011) e Maximiniano (2011). As pesquisas referentes as *startups*, por se tratarem de dados relativos a uma linha do tempo, onde existem números mais atuais em sites voltados aos empreendedorismo , foram feitas através de sites como ABStartups, Endeavor e Sebrae.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

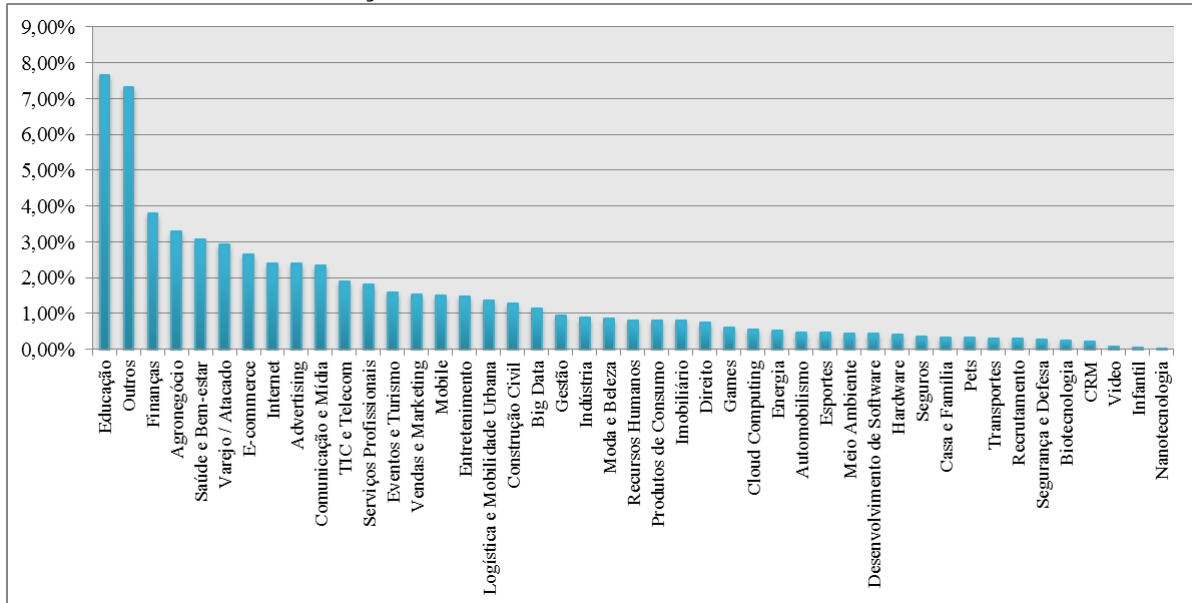
Nos próximos subcapítulos será apresentada a contextualização das *startups* no Brasil e remuneração das *startups* no Brasil.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS *STARTUPS* NO BRASIL

Segundo o levantamento feito pela Associação Brasileira de *Startups* (AB*Startups*), o número de *startups* registradas no ano de 2019 em seu banco de dados é de quase 11 mil *startups*. Este número pode ser ainda maior, pois a base da AB*Startups* não leva em consideração as empresas que ainda não estão cadastradas ou que ainda não foram formalizadas, portanto este número pode ser mais representativo.

De acordo com os dados apresentados pela ABS*Startups*, o estado de São Paulo tem o maior número de *startups* instaladas, somente neste estado são 3.309, em segundo lugar está o estado do Rio Grande do Sul com 909 *startups* instaladas, em terceiro lugar está o estado de Minas Gerais com 886 *startups* instaladas, em quarto lugar está o estado do Rio de Janeiro com 748 *startups* instaladas, em quinto lugar está o estado do Paraná com 586 *startups* instaladas, em sexto lugar está o estado de Santa Catarina com 537 *startups* instaladas, em seguida temos os estados da Bahia, Pernambuco, Ceará e Distrito Federal com números menos expressivos de *startups* instaladas.

Através dos dados apresentados pelo mapeamento da AB*Startups*, é possível conhecer os segmentos onde se tem maior número de *startups* atuando, a área de atuação das *startups* cadastradas são apresentados no gráfico 1.

Gráfico 1 - Mercado de Atuação

Fonte: **StartupBase (2019)**

No Brasil algumas destas empresas ganharam grande projeção nos últimos anos, estas empresas através dos seus produtos e serviços tiveram grande escalabilidade e hoje valem milhões. No cenário de *startups* existem as chamadas empresas unicórnios, segundo o Globo, estas são as empresas que começam pequenas, mas adotaram estratégias ao longo da trajetória, e hoje estas empresas tem valor de mercado superior a 1 bilhão de dólares.

As empresas que conquistaram este título no Brasil são:

A 99 foi fundada em 2012, inicialmente chamada de 99 Taxi conectava os taxistas aos passageiros, anos mais tarde a 99 incorporou o POP, permitindo que seus clientes se conectassem a motoristas particulares, com isso passou a competir com outros aplicativos como, por exemplo, o UBER. Atualmente a 99 POP têm mais de 18 milhões de passageiros e 600 mil motoristas cadastrados em sua plataforma. Em 2018 foi adquirida pela Didi Chuxing, por US\$ 1 bilhão se transformando no primeiro unicórnio brasileiro.

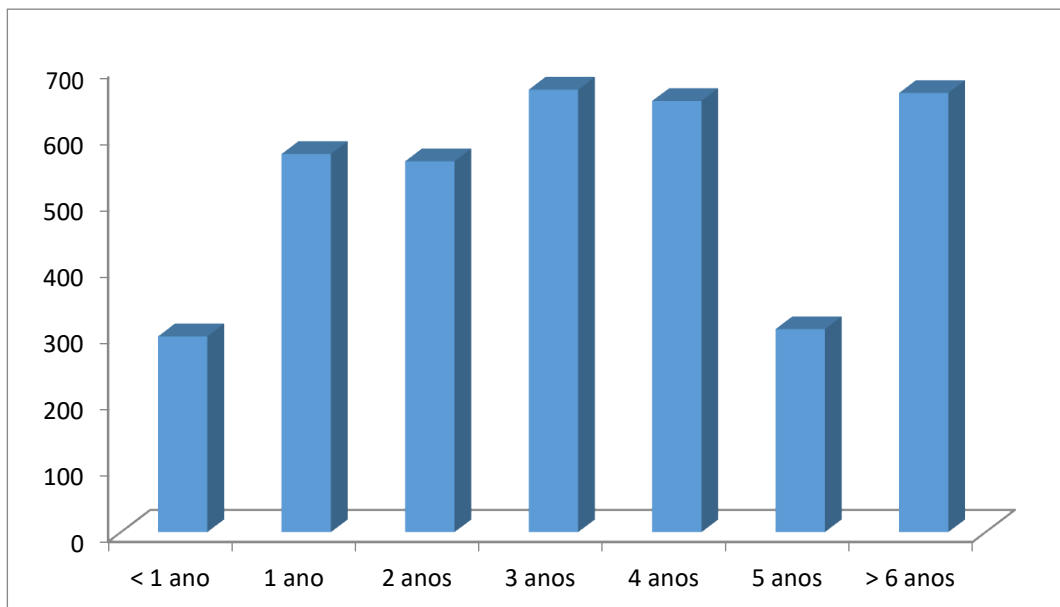
O Nubank, foi fundado em 2013, é uma empresa de serviços financeiros, que desenvolve soluções 100% digitais para as operações e tem como diferencial, por exemplo, um cartão de crédito que não gera tarifas ou anuidade para seus clientes. O Nubank tem atualmente mais de 5 milhões de usuários. Em março de 2018

incorporou o grupo de empresas unicórnios brasileiras quando atingiu o valor de US\$ 1 bilhão.

O Ifood, foi fundado em 2011, conecta milhões de clientes a restaurantes através de um aplicativo onde o cliente faz seus pedidos. Chegou ao patamar de unicórnio através de investimentos, aportes e fusões. Atualmente processa mais de 6 milhões de pedidos mensais. Além do Brasil sua plataforma já processa pedidos no México, na Colômbia e na Argentina.

Para chegar ao nível de uma empresa com valor milionário ou ser um unicórnio, essas as empresas percorrem um longo caminho. Segundo levantamento da *ABStartup*, das quase 11 mil empresas cadastradas em seu banco de dados a idade dessas empresas varia entre 1 a 6 anos, conforme gráfico 2.

Gráfico 2 - Startups por idade



Fonte: *StartupBase* (2019)

Durante o processo de crescimento, as startups passam por fases até que estejam preparadas para se manter no mercado, as fases do crescimento de uma *startups* até o atingimento da solidez estão baseadas na: ideação, operação e tração.

Ideação: fase onde o produto ou serviço não está desenvolvido. Uma particularidade das *startups* é que os produtos e serviços não precisam estar necessariamente desenvolvidos para serem vendidos. Existe uma ideia e um

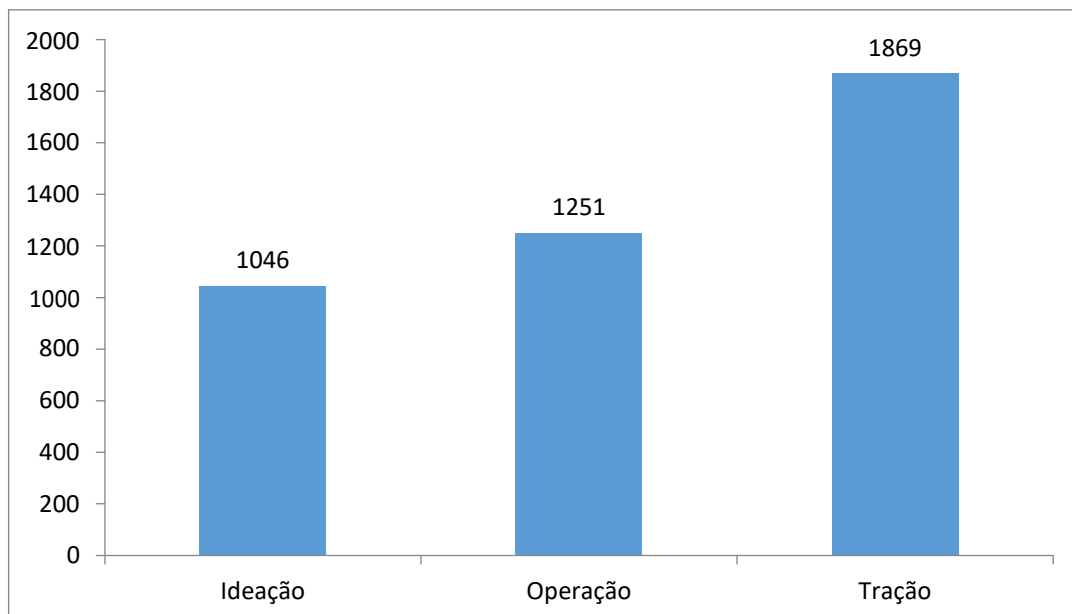
mercado a ser estudado, este momento é considerado o processo da hipótese e validação da ideia.

Operação: fase de testar as hipóteses assumidas na etapa anterior, este é momento em que o produto ou serviço é desenvolvido e colocado no mercado, nesta fase busca-se a aceitação do produto ou serviço junto aos clientes.

Tração: momento em que as vendas crescem e tornando a empresa sólida, e sendo capaz de crescer independente das condições de mercado.

Das empresas cadastradas na StartupBase, o cenário de crescimento das startups pode ser avaliado de acordo com a gráfico 3.

Gráfico 3 - Fases de crescimento *startup*



Fonte: StartupBase (2019)

4.2 CONTEXTUALIZAÇÕES DA REMUNERAÇÃO EM *STARTUPS* NO BRASIL

Em 2016 foi feito um levantamento pela Parallaxis Economia e Ciências de Dados em parceria com o escritório especializado em *startups* Perrotti e Barrueco Advogados, onde foi utilizada uma base de 120 *startups*, onde se concluiu que 72% das *startups* brasileiras não faturam mais de R\$ 50 mil por ano, sendo que apenas 6% delas conta com um faturamento anual de R\$ 500 mil ou mais. Esta mesma pesquisa mostra que apenas 21,6% das *startups* trabalha com funcionários contratados, reforçando as dificuldades encontradas pelas *startups*.

A Show Me The Money, uma plataforma que pesquisa salários e benefícios de mercado, fez um estudo sobre como as *startups* remuneram seus funcionários, este estudo evidenciou as diferenças na remuneração entre multinacionais e startups.

No estudo apresentado pela Show Me The Money, enquanto em uma multinacional, encontrou uma faixa de salário equivalente ao do mercado, benefícios, remuneração variável com até 3 salários e um ambiente de trabalho equilibrado. Nas *startups* o cenário foi o oposto, salários abaixo do mercado, poucos benefícios, ambiente de trabalho movimentado, alta distribuição de lucro e distribuição de ações por bom desempenho.

A realidade do baixo faturamento nos primeiros anos é um dos grandes desafios para as *startups* que tentam se estruturar no mercado, assumir um folha de pagamento em um momento de tantas incertezas é uma problemática que faz parte da vida do empreendedor. Ainda, os profissionais de alto nível exigem altos salários, algo que está fora do alcance de uma *startup*.

Uma mudança ocorrida no ano de 2018 na Reforma Trabalhista flexibiliza o contexto da remuneração e também relação de trabalho, esta mudança trouxe algumas alterações que podem gerar impacto positivo para as *startups*, já que estas empresas oferecem baixos salários e atuam fortemente nas remunerações variáveis, utilizando o bônus como forma reconhecimento dos resultados.

A aceleradora de *startups* Darwin *Startup*, explica as alterações que ocorreram na reforma e o impacto positivo destas alterações para as *startups*. O Art 457 que aborda os valores que integram salário, deixam claro que quanto a não incidência de impostos sobre prêmios e bônus, deixando apenas: gratificações legais, de função e as comissões pagas pelo empregador como base de incidência dos devidos impostos. Nos dois parágrafos a seguir do Art 457, é possível visualizar na íntegra o que muda e o quanto estas alterações tem significado para o empreendedor.

§2º As importâncias, ainda que habituais, pagas a título de ajuda de custo, auxílio-alimentação, vedado seu pagamento em dinheiro, diárias para viagem, prêmios e abonos não integram a remuneração do empregado, não se incorporam ao contrato de trabalho e não constituem base de incidência de qualquer encargo trabalhista e previdenciário.

§4º Consideram-se prêmios às liberalidades concedidas pelo empregador em forma de bens, serviços ou valor em dinheiro a empregado ou a grupo de empregados, em razão de desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise sobre os tipos de remuneração utilizadas no Brasil e também uma análise sobre o cenário das startups no Brasil.

De um modo geral, todas as remunerações são interessantes e aplicáveis, pois cada uma atende dentro do seu contexto as necessidades estratégicas das empresas. O contexto apresentado sobre as *startups* possibilitou ter conhecimento sobre as dificuldades principalmente relacionadas ao faturamento, as incertezas quanto ao sucesso da ideia, e o período de amadurecimento da ideia, consideradas as fases de ideação e operação, fases estas que podem levar anos e ao mesmo tempo são tão importantes, pois formam a base da *startup* até que a mesma chegue no mercado e consiga se manter nele através de resultados de vendas solidificados.

A pesquisa possibilitou uma apreciação dos tipos de remuneração empregados no Brasil, e também possibilitou conhecer o cenário das *startups no Brasil*, onde conclui-se que até conseguir atingir um patamar da fase da tração a empresa opera com orçamento bastante restrito, e neste caso alguns tipos de remuneração apresentados não se adequam, pois as *startups* operam nas fases de ideação e operação com base orçamento limitado e terão dificuldade para honrar a folha de pagamento com seus impostos decorrentes das contratações, então somente após estarem solidificadas no mercado estas *startups* poderão assumir uma equipe estruturada para dar continuidade a sua escalada.

Diante dos dados encontrados sobre as *startups*, torna-se necessário uma base de dados mais completa e atualizada com uma visão geral das *startups* brasileiras, onde se tem uma linha do tempo para acompanhar a evolução, pois no que se refere ao ecossistema de *startups* no Brasil, as pesquisas não demonstram o cenário completo e atualizado para este segmento.

Neste sentido, através da pesquisa sobre as teorias dos tipos de remuneração e o cenário apresentado sobre as *startups* brasileiras, pode-se concluir que a utilização da remuneração variável está mais adequada ao cenário das *startups*, associar um complemento financeiro ao rendimento do funcionário pode aumentar a velocidade na escalada das fases de amadurecimento da *startup*,

destacando a distribuição de lucros e o bônus por resultado, por serem premiações que estão relacionadas diretamente ao lucro da empresa. Ou ainda, se a *startup* estiver ainda na fase de ideação, sem faturamento para contemplar contratações, pode-se considerar a distribuição de ações é uma solução bastante viável na captação de recursos humanos para desenvolver a ideia.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. **O que é uma startup**. ABStartups, 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.
- ABSTARTUPS. **Startups pelo Brasil**. Startup Base, 2019. Disponível em: <<https://startupbase.abstartups.com.br/stats>>. Acesso em: 31 mar. 2019.
- BRITO, D. **Startups crescem no Brasil e consolidam nova geração de empreendedores**. Agencia Brasil, 2018. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-07/startups-crescem-no-brasil-e-consolidam-nova-geracao-de-empreendedores>>. Acesso em: 30 jan. 2019.
- CAMARA, C. **Trabalhar em uma startup será que você tem o perfil?** UNA. Disponível em: <<http://blog.una.br/trabalhar-em-startup-sera-que-voce-tem-o-perfil/>>. Acesso em: 21 jan. 2019.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DICIONÁRIOS, M. **Significado de Startup**. Meus dicionários. Disponível em: <<https://www.meusdicionarios.com.br/startup>>. Acesso em: 28 janeiro 2019.
- ENDEAVOR. **Bonificação: 5 dicas para manter a sua equipe motivada. Endeavor**, 11 junho 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/bonificacao/>>. Acesso em: 27 jan 2019.
- FRANCO, J. D. O. **Cargos, Salários E Remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- IFOOD. **Sobre o ifood**. Ifood, 2019. Disponível em: <<https://www.ifood.delivery/br/sobre>>. Acesso em: 15 Abr 2019.
- LACOMBE, M. F.. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; DURIEUX ZUCCO, F. **Ação empreendedora**. [S.l.]: Gente, 2010.
- LOBO, T. **Bolha pontocom: em 15 anos, internet passa de pivô da crise a líder do mercado. Globo**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/bolha-pontocom-em-15-anos-internet-passa-de-pivo-da-crise-lider-do-mercado-16903734>>. Acesso em: 29 jan. 2019.
- LOURENÇO, J. C. **SALÁRIO E REMUNERAÇÃO: o Mercado de Trabalho no Brasil**. [S.l.]: Simplissimo Livros Ltda, 2018.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATSU, C. **Os 5 unicórnios brasileiros de 2018 e o que esperar para as startups em 2019**. IT MÍDIA, 2018. Disponível em: <<https://itmidia.com/os-5-unicornios-brasileiros-de-2018-e-o-que-esperar-para-as-startups-em-2019/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

POP, 9. **Sobre a 99**. 99 app, 2019. Disponível em: <<https://99app.com/sobre-a-99/>>. Acesso em: 09 Abr. 2019.

REZENDE, L. **Direito para empreendedores**. São Paulo: Évora, 2017.

SANTOS, P. Startup Brasil. **Revista Galileu**. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,EMI331599-17773,00-STARTUP+BRASIL.html>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

SCHMITZ, C. **REFORMA TRABALHISTA: O QUE MUDA PARA AS STARTUPS**. Darwin, 2017. Disponível em: <<https://darwinstartups.com/blog/reforma-trabalhista-o-que-muda-para-as-startups/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

SEBRAE. **O que é uma startup?** Sebrae, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SIGNIFICADOS. **O que é Startup**. Significados, 2015. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/startup/>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

SILBIGER, L. **Como transformar um funcionário em sócio?** PEGN, 2012. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,EMI312104-17157,00-COMO+TRANSFORMAR+UM+FUNCIONARIO+EM+SOCIO.html>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

SMTM. **O MODELO DE REMUNERAÇÃO NAS STARTUPS**. Show Me The Money, 2016. Disponível em: <<https://www.smtm.co/blog/o-modelo-de-remuneracao-nas-startups/>>. Acesso em: 30 jan. 2019.

VELOSO, A. C. **Saiba o que são startups unicórnio e descubra dez empresas representantes**. Globo Economia, 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/saiba-que-sao-startups-unicornio-descubra-dez-empresas-representantes-21912269>>. Acesso em: 30 jan. 2019.