

STOCK OPTIONS: O FUNCIONÁRIO COMO DONO DO NEGÓCIO.

Luiz Fernando França,¹ Thiago Martiusi Moura².

Ana Céli Pavão³

RESUMO

Stock Options é uma ferramenta de motivação e retenção de funcionários amplamente utilizada nos Estados Unidos, onde foi originada, e está se expandindo cada vez mais nas organizações de capital aberto do Brasil. Os incentivos de longo prazo oferecem vantagens aos colaboradores ao mesmo tempo em que os retém na empresa e motiva-os para as atividades laborais visando o crescimento da companhia como um todo. A revisão bibliográfica objetiva abordar os planos de compra de ações sob o aspecto de gestão de pessoas, destacando o resultado da interação entre empresa e colaborador resultante da concessão de benefícios de natureza mercantil no processo de compra de papéis da companhia.

Palavras-chave: Incentivos de longo prazo. Stock Options. Ações. Motivação. Retenção de funcionários.

ABSTRACT

Stock Options is a tool of motivation and employee retention widely used in the United States, where it originated, and is expanding in organizations increasingly open capital of Brazil. The long-term incentive offer advantages to employees at the same time that the company retains and motivates them to work activities targeting the company's growth as a whole. The literature review aims to address plans to purchase shares under the aspect of people management, highlighting the result of interaction between company and employee benefits resulting from the granting of commercial nature in the process of purchase of securities of the company.

Keywords: Long-term incentive. Stock Options. Shares. Motivation. Retention of staff.

¹ MBA Gestão de Pessoas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina (2012).
luizfernandofranca@gmail.com;

² MBA Gestão de Pessoas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina (2012).
thiagomartiusi@yahoo.com.br;

³ Coordenadora do curso de Pós – graduação em MBA Gestão de Pessoas do Instituto de Ensino Superior de Londrina - INESUL

INTRODUÇÃO

A remuneração é considerada um dos sistemas de Gestão de Pessoas mais poderosos como meio de retenção de funcionários. As remunerações variáveis estão mudando o conceito de que remuneração é despesa, passando para a visão de que remuneração é um instrumento auxiliar da estratégia empresarial. (MOREIRA, 2009)

Nas empresas de capital aberto, os acionistas têm um controle genérico sobre os executivos da companhia e, em certas ocasiões, os interesses dos executivos podem divergir dos acionistas. Uma das maneiras de induzir os executivos a agir de acordo com os interesses dos acionistas é atrelar a remuneração à criação de valor para os acionistas.

Dentre as remunerações variáveis encontra-se as *Stock Options*, que são programas de incentivo de longo prazo, conforme aponta Hansen (2003), que permitem aos funcionários comprar ações da companhia onde trabalham por um preço abaixo do mercado.

Os planos de compra de ações geram nos colaboradores expectativa de ganho a médio e longo prazo e permitem à empresa reter os colaboradores ao mesmo tempo em que aumentam a satisfação e dedicação com as atividades de trabalho.

Nesse artigo serão abordados os diferentes aspectos das *Stock Options Plans* sob a ótica da gestão de pessoas. Os planos de compra de ações serão analisados como ferramentas de valorização profissional, elementos motivacionais e instrumentos de ganho de produtividade nas empresas.

REFERENCIAL TEÓRICO

REMUNERAÇÃO

A remuneração, segundo o dicionário Michaelis (2012), é o prêmio ou pagamento efetuado em contrapartida aos serviços prestados. Diferente do salário em dinheiro, a remuneração engloba utilidades, adicionais e benefícios como alimentação, moradia, transporte, vestuário e outras prestações *in natura*.

Grande parte das empresas no Brasil empregam o sistema de remuneração funcional, baseado nas descrições das atividades e responsabilidades dos cargos existentes na organização. O emprego da remuneração funcional como único método remuneratório não permite uma maior orientação estratégica e não é orientada a resultados. (MOREIRA, 2009)

Para Pontes (2007) os sistemas de salários em muitas empresas não apresentam relação com as estratégias organizacionais, resumindo-se a questões de cargos e salários. Essa é uma característica típica de empresas burocráticas e hierárquicas.

A remuneração funcional aliada a outros métodos remuneratórios permite construir uma remuneração estratégica que vincula a empresa e o colaborador, alinhando seus objetivos. Pontes (2007, p. 363) enfatiza: “A remuneração estratégica trata a remuneração não como despesa da empresa, mas como um instrumento coadjuvante da estratégia da empresa”.

Observando o Quadro 1, elaborado por Pontes (2007), a parte fixa do salário pode ser dividida em funcional e por competências. Funcional se refere à forma de atribuição do salário mediante a análise da função ou cargo desempenhado pelo colaborador, já o salário por competências está atrelado à qualificação profissional do colaborador. A parte móvel do salário compreende a remuneração variável e as vantagens de longo prazo.

Quadro 1 - Componentes da remuneração estratégica

Componentes da Remuneração Estratégica	Tipos		
Parte Fixa (salário)	Funcional	Competências	Participação nos lucros ou resultados Prêmios
Parte Móvel (remuneração variável)	Sugestões premiadas, Bônus	Participação Acionária, Comissão	
Salário Indireto	Benefícios Fixos	Benefícios Flexíveis	

Fonte: PONTES, 2007, p. 364

Conforme é possível analisar por meio do Quadro 1, a remuneração variável é a parcela do salário atrelada ao desempenho profissional do trabalhador, do setor ou da empresa, e que pode variar ao longo do tempo. Segundo Pontes (2007), a parte móvel pode ter várias modalidades, tais como sugestões premiadas, participação acionária, participação nos lucros e resultados, bônus, comissões e prêmios. A remuneração variável pode ser

vinculada aos lucros e aos indicadores da empresa, apresentado como vantagens o fato de que parte da remuneração é atrelada ao sucesso do negócio com a consequente melhora no desempenho da organização, dos profissionais e das equipes.

INCENTIVOS DE LONGO PRAZO

A remuneração variável de longo prazo é um incentivo relacionado ao alcance de objetivos que garantem a perenidade do negócio, a valorização da empresa e a retenção de profissionais. Pode assumir a forma de bônus com pagamentos de longo prazo e participação acionária.

O objetivo de um sistema de incentivo é motivar os executivos a maximizar os retornos de longo prazo dos acionistas. Por isso, os executivos devem ser remunerados pelo valor que criam. Os melhores programas de incentivo estimulam os executivos a obterem resultados que superem as melhores expectativas do mercado (RAPPAPORT & MAUBOUSSIN, 2002).

Segundo uma pesquisa da consultoria HayGroup (<http://www.haygroup.com/br>) com 124 empresas abertas e fechadas, de capital predominantemente brasileiro, apenas 40% ofereciam algum tipo de incentivo de longo prazo. Destas empresas, 67% escolheram como mecanismo de incentivo as opções sobre ações.

De acordo com a pesquisa da consultoria HayGroup, o percentual de empresas que dispõem de alguma forma de incentivo de longo prazo ainda é relativamente pequeno (40%), porém nestas empresas as *Stock Options* se destacam como o método de incentivo de longo prazo mais utilizado (67%).

AS STOCK OPTIONS PLANS

As “*Stock Options*” chegaram no Brasil na década de 70, na carona dos programas de remuneração adotados pela multinacionais americanas. Agora, esses programas estão se popularizando cada vez mais, porém, no início foi um privilégio oferecido apenas a poucos executivos do primeiríssimo escalão das empresas. (MOTTA, 2005, p. 643)

Sérgio Pinto Martins (2008, p. 10), por sua vez, afirma:

Stock Option é a possibilidade de o empregado ter a opção de aquisição de ações da empresa por um preço em

média abaixo do preço do mercado e de vendê-las com lucro.

Stock Option na definição do dicionário Barron's Dictionary of Legal Terms (Calvo, [s. d.], p. 12) significa:

Outorga a um indivíduo do direito de comprar, em uma data futura, ações de uma sociedade por um preço especificado ao tempo em que a opção lhe é conferida, e não ao tempo em que as ações são adquiridas.

Portanto, os planos de compra de ações oferecidos aos funcionários nada mais são que transações comerciais com regras próprias nas quais são negociados os papéis da companhia na qual os colaboradores estão vinculados.

OS DIFERENTES PLANOS DE COMPRA DE AÇÕES E SUAS PECULIARIDADES

Existe uma infinidade de variações de planos de *Stock Options* no mercado, que são adotados pelas empresas de acordo com o seu perfil e o dos funcionários, e de acordo com o setor em que atuam. Portanto, isso faz com que não haja unanimidade na hora de definir cada modelo. De uma forma geral, no entanto, os planos podem ser divididos em quatro modelos básicos, segundo MOTTA, 2005:

1 “*Stock options*” - onde a empresa concede ao funcionário o direito às ações com preço definido e prazo determinado de carência para a compra.

2 “*Restricted stocks*” - normalmente não há compra de ações por parte do funcionário. A empresa dá um pacote de ações, mas estabelece algumas restrições ao uso. A mais comum é a permanência do profissional por um determinado número de anos na organização. Se a pessoa deixar a empresa ou se as ações não alcançarem a valorização prevista, ela perde as ações. Como se trata de uma doação, as ações pertencem de fato ao funcionário. Algumas companhias estabelecem também uma valorização mínima acumulada no preço da ação.

3 “*Phantom stocks*” - normalmente as empresas que não querem diluir o seu capital adotam este plano. Nesse modelo, o funcionário não tem direito à posse das ações. A companhia define a cota à qual ele tem direito, mas não a entrega. Depois do período de carência, ela paga ao profissional o equivalente à sua valorização.

4 Planos de desempenho – a premiação é vinculada a um indicador de desempenho financeiro ou econômico da empresa. Esses programas podem utilizar ações ou ser baseados em unidades de valor da empresa criadas especificamente para esse fim. Ao contrário dos assinados pelos altos executivos, o objetivo dos pacotes oferecidos a toda a equipe é motivar os funcionários a buscar o melhor resultado e dividir com eles parte do sucesso da empresa.

Cada empresa que disponibiliza um plano de compra de ações para seus colaboradores, estabelece regras próprias para sua utilização. A definição de modelos básicos, que servirão de referência para a elaboração de planos específicos com suas peculiaridades, facilitam o entendimento e a classificação das diversas opções disponíveis no mercado.

STOCK OPTIONS: UMA FERRAMENTA DE ATRAÇÃO, RETENÇÃO E MOTIVAÇÃO

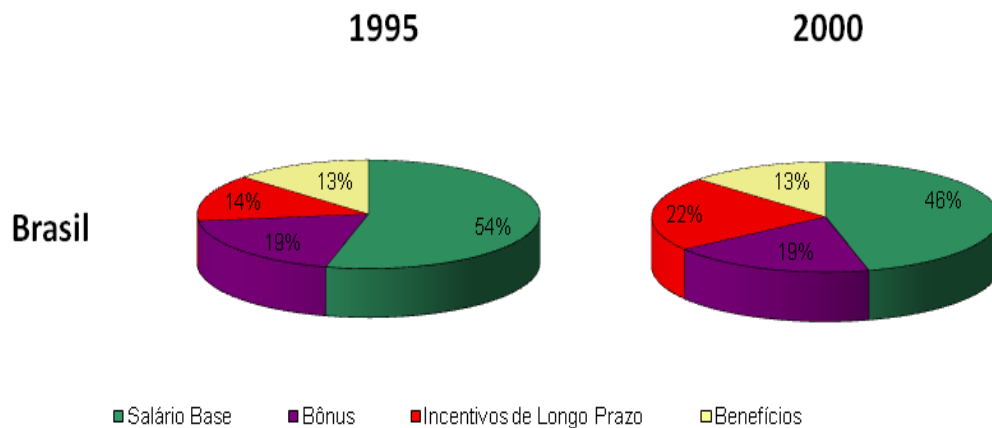
A evolução do processo remuneratório evoluiu conforme as mudanças que ocorreram no mercado e na economia ao longo do tempo.

Com o advento dos meios de telecomunicações, surgiu um novo conceito no mercado conhecido como “Nova Economia” (Nassif 2000). Neste novo conceito, o modelo de negócios muda de foco, passando sua atenção, que antes era priorizada ao produto, para o cliente. A evolução da comunicação e principalmente o surgimento da internet, mudou a forma como se relaciona e interage com o mercado da nova economia. Segundo Nassif (2000), O empreendedor será a pessoa capaz de juntar fatores e parceiros disponíveis em torno de um plano estratégico por meio da liderança, visão estratégica e capacidade de montar equações societárias ou participativas que acomodem todos os interesses.

Juntamente com as alterações de posturas diante do mercado, vieram as modificações na composição da remuneração dos funcionários, principalmente do primeiro escalão da empresa.

Na imagem abaixo, é possível observar a evolução dos proventos remuneratórios anuais de um presidente de empresa no Brasil no período de 1995 e 2000:

Evolução da composição da remuneração do presidente de uma empresa no Brasil 1995 - 2000



FONTE: IBRI - Towers Perrin, 25 de maio de 2000

O aumento percentual de incentivos de longo prazo no período mencionado, que em 1995 era de 14% e passou a ser de 22% em 2000, reflete um maior alinhamento entre a remuneração dos executivos com os objetivos e metas das empresas.

Os planos de compras de ações por parte dos empregados são uma forma de remuneração variável, cujo objetivo é o engajamento dos funcionários como sócios do empreendimento, interessados diretamente na valorização das ações da empresa em que trabalham.

Algumas empresas oferecem a opção de compra de ações apenas para os executivos da companhia, enquanto outras permitem que todos os funcionários exerçam o direito de compra. Existem corporações que oferecem incentivos aos funcionários como desconto no valor de compra das ações e garantias de valorização. (MARTINS, 2008)

Na maioria dos planos de compras de ações presentes no mercado, o colaborador tem que completar um período mínimo de permanência na empresa para poder exercer o direito de compra (prazo de carência ou *vesting*), sendo que se o funcionário deixar a empresa antes de completar esse período, ele perde o direito às ações. A partir do momento em que o funcionário faz a opção de compra de ações, o mesmo adquire uma determinada quantidade de ações a um preço naquela data; esse preço pode ser o valor de mercado naquele dia ou um valor subsidiado pela empresa, sendo esse o preço de exercício. Após decorrido o período de carência, o colaborador recebe as ações ao valor prefixado. Nessa situação, quando do recebimento das ações, estas podem estar valorizadas ou desvalorizadas

em relação ao valor prefixado. Algumas companhias oferecem desconto no preço de exercício para minimizar eventuais desvalorizações. Existem empresas que permitem ao colaborador abrir mão da compra, caso o valor das ações seja inferior ao do preço de exercício. A opção do empregado em adquirir ações do plano gera apenas uma expectativa de direito que somente irá se materializar após decorrido o prazo de carência prefixado. (CALVO, [s. d.]

Neste sentido, as *Stock Options* podem ser utilizadas para atrair, reter e motivar os empregados, fundamentalmente por duas razões:

Primeiramente, porque as *Stock Options*, ao exigirem normalmente condições para a posse das ações e ao estabelecerem geralmente a perda do direito de posse das opções caso o empregado saia da entidade antes da sua posse, funcionam como ferramenta de retenção. Este determinante da atribuição das *Stock Options* é considerado particularmente importante nas entidades da “nova economia”. E porque as *Stock Options*, caso sejam exercidas, transformam os empregados em acionistas da entidade, com o consequente aumento de motivação, uma vez que como acionista este funcionário cria expectativa de crescimento da companhia e acredita que seu trabalho contribui para que isso ocorra. (DEMSETZ; LEHN, 1985; HIMMELBERG ET AL., 1999).

Para que essa forma de remuneração variável se torne uma ferramenta de retenção de funcionários, é necessário que existam regras pré-estabelecidas para as opções de compra e prazos definidos para exercê-la.

O Prazo de carência (*vesting*) é tempo necessário para exercer as opções de compra das ações e o Prazo de validade das opções de compra é o limite temporal para que o empregado possa exercer o seu direito de opções de compra. O ganho potencial resulta da diferença entre o preço de exercício e o valor de mercado da ação (*spread*) e, posteriormente, a valorização. (REBELLI, FELIPE. 2000, pg. 8)

Algumas empresas oferecem premiações e bonificações junto à opção de compra de ações, como a compra abaixo do valor de mercado que possibilita maiores chances de ganho com valorização futura das ações; dessa forma, o programa se apresenta mais vantajoso para os colaboradores, tendo consequência direta no desempenho do funcionário que almeja o crescimento da companhia.

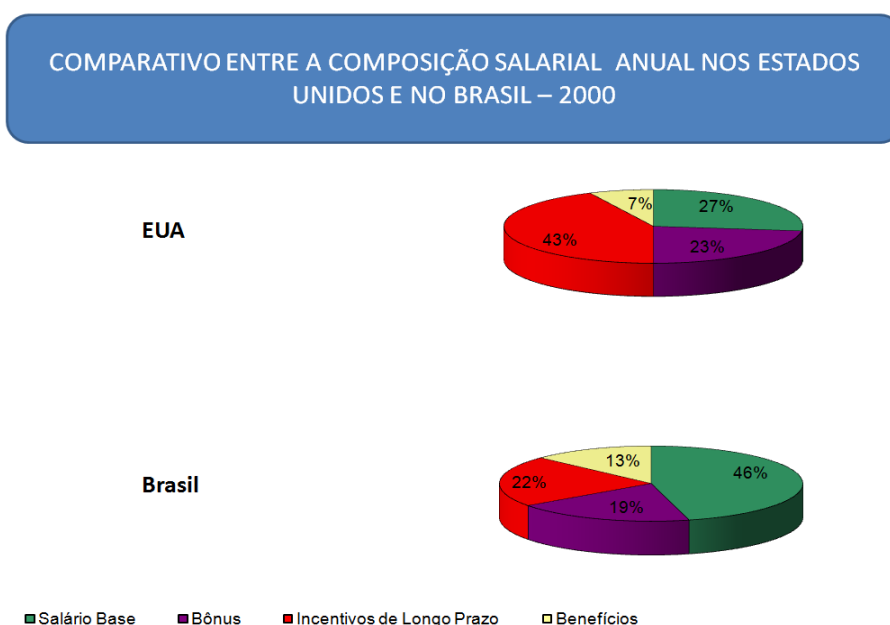
A possibilidade de usufruir um programa de remuneração variável a médio e longo prazos, além das vantagens normais e rotineiras oferecidas por uma organização, acaba sendo um diferencial na hora de contratar novos colaboradores. Os programas de *Stock*

Options ganham ainda mais destaque na captação de novos talentos ou na contratação de executivos para vagas de gerenciamento e direção.

Segundo Cristiano Mayrink de Oliveira (Stock Options Plans - Natureza Jurídica e reflexos previdenciários, 2007, p. 31):

As opções de compra, no que lhe compete, destinam-se a promover e valorizar o trabalho daqueles que interessam à companhia, desde que com ela mantenham este indispensável vínculo laboral (...)

A utilização dos *Stock Options Plans* como ferramenta de motivação é mais empregada no âmbito dos executivos do alto escalão das empresas. O interesse no sucesso da companhia por seus líderes é maior quanto maior for vínculo com os resultados daquela. Uma relação percentual da composição dos vencimentos de um presidente de empresa nos Estados Unidos e no Brasil pode ser observada na imagem abaixo:



Fonte: IBRI – [Towers Perrin](#), 25 de maio de 2000

Analisando a imagem nota-se que, enquanto um presidente de companhia americana possui, em média, 43% dos vencimentos em incentivos de longo prazo, no Brasil, as vantagens de longo prazo representam apenas 22% dos vencimentos.

O maior percentual de remuneração em incentivos de longo prazo faz com que o planejamento e as propostas dos executivos para a empresa sejam também de longo prazo.

Portanto, percebe-se que os incentivos de longo prazo são importantes ferramentas para alinhar as necessidades dos executivos com as necessidades das empresas. As *Stock Options* são incentivos de longo prazo de grande eficácia para esse alinhamento de

interesses. Halon (*et al.* 2003) verificaram a existência de uma relação positiva entre a atribuição de *Stock Options* e os resultados futuros da entidade. Essa relação positiva apontou maior crescimento a longo prazo nas empresas que adotaram essa metodologia.

Para Fábio Ulhoa Coelho (1999, p.172):

Os administradores e executivos que são também acionistas da sociedade presumivelmente se encontram mais motivados com as tarefas correspondentes às suas funções e cargos. É, assim, comum que as sociedades anônimas outorguem aos membros da administração superior opção de compra de ações. Trata-se de negócio jurídico, pelo qual a companhia se obriga, a partir da declaração de vontade do executivo beneficiário (exercício da opção) - grifo do autor - e pagamento por este do preço, a entregar-lhe ações de sua emissão, em quantidade e espécie previamente definidas no instrumento de opção.

Apesar de serem enquadrados como remuneração variável de longo prazo, os planos de compra de ações não possuem natureza jurídica trabalhista. Essas operações são entendidas como de natureza jurídica mercantil, são considerados como operações de compra e venda. Não obstante os diferentes enquadramentos jurídicos, as vantagens oferecidas são, de um modo geral, concedidas em períodos distintos e com intervalos diferentes do pagamento de salários, de modo que não dê margem para interpretação de natureza salarial sujeita a encargos trabalhistas. (MAYRINK, 2007).

As possibilidades de ganhos para os colaboradores e para a própria empresa fazem das *Stock Options* uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas que, quando adequadamente aplicada, pode trazer muitos benefícios para o ambiente de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os planos de compra de ações disponibilizados aos colaboradores permitem alinhar os objetivos e metas da companhia com os funcionários, ao mesmo tempo que serve como ferramenta de retenção e diferencial na hora da contratação. Não obstante, as *Stock Options Plans*, servem ainda como mecanismos de satisfação que podem contribuir para gerar motivação possibilitando obter maior engajamento por parte dos colaboradores.

No Brasil, o número de empresas que disponibilizam um plano de opções sobre ações para seus funcionários está em expansão. Grandes companhias nacionais como

Gol linhas aéreas, Natura, Localiza, Syngenta e Ambev já disponibilizam planos de opções sobre ações para seus colaboradores. (WAKAMATSU, 2005)

Os casos de maior sucesso na prática do *Stock Options*, como Google, demonstram as grandes possibilidades de ganhos que os planos oferecem. (Almeida et al, 2008) Contudo, o fato de o preço da ação ser determinado, em grande parte, por fatores fora do controle do executivo e os possíveis conflitos de interesse que podem ocorrer, revelam que a aplicação de planos de remuneração variável de opções sobre ações requer estudos e cautela. O debate sobre o tema é necessário para identificar falhas nos atuais programas de *Stock Options* e para propor alternativas que aprimorem os mecanismos de remuneração de longo prazo, diminuindo conflitos de agência, ou seja, reduzir eventuais desentendimentos entre acionistas e executivos gestores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. et al. **STOCK OPTION PLAN - UMA OPÇÃO INTERESSANTE PARA AS EMPRESAS E SEUS FUNCIONÁRIOS.** Disponível em: <<http://www.almeidalaw.com.br>>. Acessado em 04/08/2012.

CALVO, A. **ASPECTOS TRABALHISTAS DOS PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO.** Disponível em: <<http://www.mundojuridico.adv.br>>. Acessado em 23/06/2012.

CALVO, A. **ASPECTOS TRABALHISTAS DOS BENEFÍCIOS DE OPÇÃO DE COMPRA DE AÇÕES POR EMPREGADOS.** Disponível em: <<http://www.calvo.pro.br/>>. Acessado em 26/06/2012.

COELHO, F. U. **CURSO DE DIREITO COMERCIAL.** 10 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

KRAUTER, E. **A REMUNERAÇÃO DE EXECUTIVOS BASEADA EM OPÇÕES DE AÇÕES INDEXADAS AO IBOVESPA E A CRIAÇÃO DE VALOR PARA O AÇIONISTA.** São Paulo: USP, 2006.

MORAIS, A. I. **STOCK OPTIONS: PRINCIPAIS DETERMINANTES DA SUA ATRIBUIÇÃO.** Porto Alegre: UFRGS, 2007.

MOREIRA, E. G. **INCENTIVOS E RECOMPENSAS.** Curitiba: IESDE, 2009.

MOTTA, W. H. **REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: “STOCK OPTIONS”, VALOR ECONÔMICO AGREGADO, PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS E BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS.** In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende: SEGET, 2005.

NASSIF, L. **A NOVA ECONOMIA.** São Paulo: Folha de São Paulo, 12 de julho de 2000.

OLIVEIRA, C. M. **STOCK OPTIONS PLANS - NATUREZA JURÍDICA E REFLEXOS PREVIDENCIÁRIOS.** Nova Lima: FNC, 2007.

PONTES, B. R. **ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS: CARREIRA E REMUNERAÇÃO.** 12. ed. São Paulo: LTr, 2007.

REBELLI, F. **INCENTIVOS DE LONGO PRAZO.** IBRI. Towers Perrin, 2000.

VIVIANE, C. N. P. **STOCK OPTIONS NA RELAÇÃO DE EMPREGO.** São Paulo: LTr, 2008.

WAKAMATSU, A. et al. **PESQUISA EMPÍRICA SOBRE PROGRAMAS DE OPÇÕES SOBRE AÇÕES PARA FUNCIONÁRIOS EM EMPRESAS NO BRASIL.** São Paulo: USP, 2005.

ZAINAGHI, D. S. **ASPECTOS TRABALHISTAS NOS PROGRAMAS DE STOCK OPTION.** IBRADEMP Disponível em: <www.zainaghi.adv.br>. Acessado em 15/06/2012.