



REMUNERAÇÃO VARIÁVEL:



COMO RECOMPENSAR
SEU TIME PELO RESULTADO

SUMÁRIO

1 CONCEITOS	PG 04
Tipos de remuneração	
A importância da remuneração variável para sua empresa	
2 CURTO PRAZO OU LONGO PRAZO ?	PG 10
Curto Prazo	
Longo Prazo	
3 COMO ESCOLHER ENTRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO	PG 12
PLR - Participação nos Lucros e Resultados	
Bônus e Gratificações	
Stock Options	
Phantom Stock Options	
4 O VALOR DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	PG 20
5 OS CICLOS DE PAGAMENTO	PG 22
6 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRÁTICA	PG 23



SALARIIUM ARGENTUM

Sal. Este era o pagamento dos soldados do Império Romano, certamente porque valia muito. E deu origem ao termo em latim “salarium argentum”. Hoje não se paga mais com sal e o salário já não basta como remuneração atrativa.

O mercado de trabalho também mudou muito. As empresas agora disputam os talentos. Depois de conquistá-los, elas têm que manter o time em sintonia, motivado com resultados e qualidade, e ainda precisam reter esses raros e valiosos profissionais.

O que fazer? Principalmente, o que fazer se você está começando uma empresa do zero, tem poucos recursos para investir e precisa de uma equipe vencedora? Quanto sal você vai colocar nesse prato para ter e reter os melhores?

Aqui estão algumas dicas sobre remuneração e conceitos que você precisa entender para definir a melhor alternativa para a sua empresa.

“Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes.”

*Idalberto Chiavenato,
autor de “Gestão de Pessoas: o novo papel
dos recursos humanos nas organizações”*

1 | CONCEITOS



“As organizações esperam de seus colaboradores resultados constantes e, por outro lado, os colaboradores esperam das organizações crescimento profissional e financeiro de acordo com seus resultados.”

Roberto Pierre Rigaud, consultor de RH.



Leia mais

1 | CONCEITOS



TIPOS DE REMUNERAÇÃO:

REMUNERAÇÃO FIXA E VARIÁVEL:

são dois tipos, sendo que a primeira é obrigatória e a segunda faz parte das melhores práticas de gestão para atrair, motivar e reter talentos.

1 | CONCEITOS



TIPOS DE REMUNERAÇÃO:

REMUNERAÇÃO FIXA é o salário acrescido dos benefícios sociais.

O salário é definido pelo valor do mercado e pelo plano de cargos e salários da empresa. É regido pela CLT, com pagamento mensal e, sobre ele, incidem todos os encargos trabalhistas e previdenciários.

Os benefícios sociais são serviços como: planos de saúde, de previdência, refeições subsidiadas, auxílio transporte, carro, cursos e outros.

“Sobre a remuneração fixa, é importante: definir e descrever bem os cargos com base em escopo e responsabilidade, realizar um estudo de mercado, construir faixas salariais alinhadas ao peso interno e externo (valor de mercado) dos cargos, e estabelecer uma regra de movimentação salarial vinculada com a performance individual e a capacidade financeira da empresa (orçamento).”

Paulo Saliby, Sócio da Saliby RH e mentor da Endeavor



TIPOS DE REMUNERAÇÃO:

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL é a recompensa.

Varia conforme a performance de cada um, da equipe, ou da empresa como um todo. Por definição, a remuneração variável deve estar atrelada a metas, ou seja, à medição do desempenho profissional em um período de tempo. A medição do desempenho pode ser feita com ajuda de indicadores de performance, também conhecidos como KPIs - Key Performance Indicators.

“Um salário variável oferece duas grandes vantagens. Primeiro, ao permitir a meritocracia, em que os bons funcionários ganhem mais, esse sistema ajuda a reter e atrair grandes talentos para a companhia. Segundo, estimula todos os empregados envolvidos na remuneração variável a sempre se esforçarem mais e darem mais resultados, pois parte disso será revertida para seu salário.”

Renato Feder, graduado em Administração de Empresas pela FGV, mestre em Economia pela USP, professor da Universidade Mackenzie e empresário.



Leia mais



TIPOS DE REMUNERAÇÃO:

O salário base (fixo) significa mera manutenção. A empresa não cresce do ponto de vista do salário fixo, ela se mantém.

Já a remuneração variável de curto prazo reflete o crescimento da empresa, mas tem um grave defeito: ela olha pelo retrovisor. Do ponto de vista das pessoas, significa o investimento de curto prazo.

“A remuneração variável de longo prazo é a única que assegura a perpetuação do negócio e a performance futura. Ou seja, as pessoas vão receber se determinadas circunstâncias forem cumpridas ao longo desse prazo de um, dois, três, quatro anos. Do ponto de vista das pessoas, isso significa a possibilidade de enriquecer. O incentivo de longo prazo é um tema fundamental para as empresas de pequeno e médio porte, porque a capacidade de retenção que essas empresas têm está focada em incentivos de longo prazo.”

Joaquim Patto, consultor da Mercer Human Resource Consulting e profissional com 40 anos de experiência em RH



A IMPORTÂNCIA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

“É a remuneração variável que faz com que as pessoas corram atrás do resultado.”

Joaquim Patto

A remuneração variável tem grandes vantagens para as empresas, porque estimula o esforço individual e coletivo por melhores resultados. Ela ainda incentiva a busca da qualidade total, alavanca a redução de custos e despesas e reforça os valores culturais da empresa.

Alguns benefícios da remuneração variável são ainda mais relevantes para os empreendedores. Ela permite atrelar as recompensas aos resultados obtidos para atrair e reter e melhores talentos e reduz os custos fixos com o pagamento de encargos e salários, valores que podem ser significativos numa fase em que todo investimento precisa ser direcionado ao negócio.

2 | CURTO PRAZO OU LONGO PRAZO?



Para criar vínculos entre o desempenho e a recompensa, a remuneração variável pode ser realizada com base em metas e pagamentos de curto ou longo prazo. A remuneração pode ser paga em dinheiro ou transferência de propriedade. Os tipos mais utilizados são: PLR - Participação nos Lucros e Resultados, Bônus, Participação Acionária ou Stock Options e Phantom Stock Options.

	PLR	BÔNUS	STOCK OPTIONS	PHANTOM OPTIONS
NOME LEGAL	participação lucros e resultados	gratificação	stock options	phantom stock options
BASE LEGAL	constituição e lei 10.101 de 19.212.2000	clt	não é tratado pela legislação trabalhista como relação de emprego	não é tratado pela legislação trabalhista como relação de emprego
BASE DE CÁLCULO	lucro ou resultados (vendas, absenteísmos, etc)	metas são definidas pela gestão	metas são definidas pela gestão	metas são definidas pela gestão
PERIODICIDADE DE PAGAMENTO	máximo 2 vezes anuais e com período mínimo de 3 meses entre pagamentos	sem restrições	sem restrições	sem restrições
QUEM TEM DIREITO	deve abranger 100% dos seus funcionários	a critério da gestão	a critério da gestão	a critério da gestão
ENCARGOS	não há incidências de encargos trabalhistas e previdenciários	há incidência	há incidência	há incidência
COMO OFICIALIZAR	acordo coletivo com os funcionários e sindicatos	contrato	contrato social	contrato



Veja mais

2 | CURTO PRAZO OU LONGO PRAZO?



CURTO PRAZO = PAGAMENTOS COM HORIZONTE ATÉ UM ANO

- . PLR - Participação nos Lucros e Resultados
- . Bônus ou Gratificação

LONGO PRAZO = PAGAMENTOS COM HORIZONTE MAIOR QUE 1 ANO

- . Stock Options
- . Phantom Stock Options

3 | COMO ESCOLHER ENTRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO



PLR - PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

- . É regulamentada pela lei 10.101/2000.
- . Deve contemplar todos os funcionários.
- . Isenta de contribuições previdenciárias e trabalhistas.
- . Possibilita dedução como despesa operacional.
- . É obrigatório criar uma comissão interna.
- . O sindicato não precisa aprovar, só tem que tomar conhecimento e eventualmente pode participar da comissão.
- . Pode haver diferença de valores entre funcionários, mas precisa estar dentro da arquitetura do plano de remuneração, com regras diferentes para cada nível.

3 | COMO ESCOLHER ENTRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO



BÔNUS OU GRATIFICAÇÃO

- . Pago em múltiplo de salários.
- . Recai tributação sobre o valor pago.
- . Referência do mercado: 4 salários para gerência e 6 salários para diretoria.

3 | COMO ESCOLHER ENTRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO



BÔNUS OU GRATIFICAÇÃO

BÔNUS É MELHOR QUE COMISSÃO?

“Se uma empresa estabelece uma forma de remuneração muito agressiva, com percentuais muito altos de comissão e no futuro a folha de pagamento ficar muito acima da média do mercado, não pode diminuir o percentual da comissão porque pode acumular um passivo trabalhista. A solução será demitir e contratar outros, vai perder mão de obra já treinada e requalificar os novos contratados com comissões menores. É melhor combinar salário fixo com remuneração variável por Bônus e não por Comissão. Porque o Bônus é determinado por um período ao final do qual pode ser reduzido. O Bônus permite realinhar as metas conforme as circunstâncias de mercado. Por não ser a base da remuneração, mas um prêmio, o Bônus não torna a empresa refém da ambição do empregado. A Comissão incentiva o empregado a desempenhar cada vez mais, porém torna a empresa refém da ambição do empregado, se ele se contentar com um desempenho mediano a comissão não será um incentivo suficiente. O Bônus tem uma linha de corte e não paga o empregado que tem um desempenho medíocre, abaixo do que é considerado digno de uma premiação.”

José Carlos Wahle, sócio da Veirano Advogados.



Veja mais

3 | COMO ESCOLHER ENTRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO



STOCK OPTIONS

Stock Options são uma forma de remuneração de gestores através de contratos de opção de compra de ações da própria empresa. Os gestores têm a opção, mas não o dever de comprar as ações por determinado valor. Com isso, eles são motivados a agir como “donos”.

Opções:

- . Bônus conversível: o empregado pode investir parte do valor do bônus, corrigido pelo crescimento do negócio, no prazo de 3 anos.
- . Participação: ele pode receber X% do Stock Option total a cada ano (ex: 2% por ano, no prazo de 3 anos).
- . Normalmente é utilizado apenas para diretores.
- . Corrigida anualmente pelo lucro líquido.
- . Carência de 3 anos: depois pode resgatar em dinheiro ou converter em participação.

A possibilidade de converter em participação é fortemente vinculada à avaliação de desempenho: para abrir a possibilidade de um diretor se tornar “mais sócio”, ele tem que estar muito alinhado com os valores da empresa.

3 | COMO ESCOLHER ENTRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO



STOCK OPTIONS

Riscos da transferência de propriedade na remuneração com Stock Options:

- . Empresas de Capital Aberto: o funcionário pode vender suas ações no mercado.
- . Empresas de Capital Fechado: se a empresa oferecer a opção de recomprar essas ações e todos exercerem a venda, pode quebrar o caixa da empresa.
- . É preciso ter claro o plano futuro para a empresa: se haverá venda que garanta a liquidez exigida.
- . Não dar participação “de graça” - pensar em um bônus de participação.
- . Trazer as pessoas erradas para a sociedade.
- . Diluir o capital.

3 | COMO ESCOLHER ENTRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO



STOCK OPTIONS

Erros comuns:

A precificação precisa ser mostrada para a diretoria. O empreendedor deve ter o cuidado de: não precificar errado, não ignorar a legislação e não permitir venda total no IPO ou em outra remuneração.

Vantagens:

Incentiva a “cabeça de sócio” e tem isenção fiscal.

3 | COMO ESCOLHER ENTRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO



STOCK OPTIONS

Características:

Nessa linha, é essencial a elaboração de um Estatuto que regule as questões de transferência patrimonial, valorização de ações e um plano de liquidação (por exemplo, no caso da venda do controle da empresa - existe a possibilidade de acelerar a compra de participação, tag along etc).

Em geral os planos de remuneração variável para executivos transferem de 5% a 8% das ações em várias etapas, garantindo o comprometimento do executivo.

Para evitar diluição no caso de entrada de um novo executivo, as empresas usam a estratégia de recomprar as ações destinadas aos executivos (8%) e mantê-las em tesouraria ("pool"). Nessa linha, no caso de entrada de um novo executivo, ele passa a participar desse "pool".

Para empresas que ainda estão crescendo rapidamente, uma possibilidade é adotar a alternativa de número de salários à participação nos resultados.

3 | COMO ESCOLHER ENTRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO



PHANTOM STOCK OPTIONS

É adotado por empresas que não desejam diluir seu capital porque, ao contrário das Stock Options, o funcionário não tem direito à posse das ações. A empresa define uma cota à qual o colaborador tem direito, oferece essa cota como benefício e depois de um determinado período, paga ao profissional o valor da valorização das ações corrigido pelo CDI.

É necessária a oficialização através de um contrato que prevê a cota, o tempo para “resgate” e as formas de pagamento.

A legislação trabalhista não trata Phantom Stock Option na relação de emprego. Por ser considerada uma transação mercantil, há incidência de encargos.

4 | COMO DEFINIR O VALOR DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL



VALOR ALVO:

O atingimento do desempenho esperado leva à bonificação alvo (ex: 1 salário adicional) e tem alavancagem (desempenho excepcional dá bonificação excedente).

Por exemplo, se a meta da empresa for atingir um volume X de novos clientes e esse valor for atingido, o bônus será distribuído de acordo com o fator (número de salários) previamente combinado com cada nível hierárquico da empresa. Caso seja atingido um volume de 2 vezes o valor alvo de novos clientes, pode ser distribuído um bônus ainda maior. Esse método pode ser usado para metas globais da empresa, que valem para todos, e também para metas individuais de cada colaborador.

Vantagens: Reforça o foco no Planejamento Estratégico e definição de metas.

Desvantagens: complexidade para definir as metas, risco de que as regras não fiquem claras para todos.

4 | COMO DEFINIR O VALOR DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL



DISTRIBUIÇÃO:

O lucro líquido determina o valor total a ser distribuído. Nesse caso, o bônus fica atrelado diretamente ao desempenho da empresa em função do lucro. Por exemplo, se a meta da empresa é atingir R\$100.000,00 de lucro líquido no período e esse valor for concretizado, o gatilho de distribuição de bônus é disparado. Se o lucro não atingir esse valor, não há distribuição de bônus, que também pode ser combinado por múltiplos salariais de acordo com a faixa de hierarquia na empresa.

Vantagens: mais simples de ser calculado e entendido, alinhamento dos valores pagos à capacidade financeira da empresa, valoriza o desempenho coletivo.

Desvantagens: desfavorece metas e Planejamento Estratégico, não foca no desempenho individual.

5 | OS CICLOS DE PAGAMENTO



SEMESTRAL

Vantagens: maior motivação de curto prazo, mais incentivo para acompanhar as metas com maior frequência, ajuda a reduzir a pressão sobre o salário base, possibilidade de ajustes mais frequentes.

Desvantagens: inadequado para negócios com sazonalidade relevante, pois aumenta o risco de pagar um semestre bom dentro de um ano ruim.

ANUAL

Vantagens: compatibilidade com o ciclo padrão de negócios, maior impacto psicológico por receber todo o valor de uma vez, incentivo para a permanência.

Desvantagens: as pessoas podem jogar a toalha muito cedo, porque pode dificultar o acompanhamento e incentivar a desistência de quem já está muito longe da meta.

6 | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRÁTICA



“O modelo de remuneração variável não pode ser subjetivo. Tem que ser muito objetivo, quantitativo e mensurável.”

Melissa Werneck, vice-presidente sênior de Recursos Humanos da Heinz.



Veja mais

6 | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRÁTICA



POR ONDE COMEÇAR

“Você não pode pensar em remuneração como um fim em si. Ela precisa ser colocada no seu devido lugar. Tem algo acima de tudo: a empresa. Ela tem visão, missão, planejamento estratégico. Monta-se um plano de negócios, alimentado por um sistema de informações gerenciais, de onde vem os dados do resultado. Por um processo de gestão de desempenho, identificam-se as pessoas que contribuíram para o resultado. Só então você pode pensar em um processo de remuneração. Se não tiver a informação de onde vem e quem produziu o resultado, qualquer coisa que você pagar é achismo.”

Joaquim Patto



Veja mais

6 | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRÁTICA



POR ONDE COMEÇAR

Alguns temas abordados por Joaquim Patto *neste vídeo* para levar em conta na hora de montar a arquitetura da remuneração variável:

GESTÃO DE PERFORMANCE

O modelo de gestão que fala em metas e resultados, competências e comportamentos gera o que se chama de gestão de performance. Uma coisa é avaliar desempenho, gestão por objetivos e outra avaliar por competências e escala de observação comportamental. A somatória gera a gestão de performance. Um mede o grau de concretização face aos objetivos definidos e outro mede os comportamentos, o envolvimento, os valores, as atitudes que o profissional tem para obter os resultados.

6 | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRÁTICA



POR ONDE COMEÇAR

METAS

Uma meta só se caracteriza como tal quando ela é específica e concreta, quando estabelece objetivos que possam ser medidos.

As metas individuais devem ser consistentes com a estratégia e metas da empresa. Não pode haver metas desvinculadas do plano de negócios, do plano estratégico e da visão da empresa.

Metas devem ser realistas: nem fáceis, nem difíceis demais e sempre desafiadoras. Têm que ter prazo para serem realizadas e devem ser combinadas entre as partes.

6 | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRÁTICA



POR ONDE COMEÇAR

COMPETÊNCIAS PRECISAM SER VISTAS EM TRÊS GRANDES ESFERAS:

1. Competências Transversais: competências que caracterizam a cultura da empresa, os valores da empresa. Do presidente ao estagiário, as mesmas competências são valorizadas.
2. Competências de Gestão: para quem efetivamente é gestor, de processos ou de pessoas.
3. Competências Funcionais: têm que ser específicas para cada segmento dentro da organização.

6 | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRÁTICA



POR ONDE COMEÇAR

OS RISCOS

O QUE AVALIAR PARA DEFINIR UM MODELO DE REMUNERAÇÃO:

Fortemente orientado para remuneração fixa	Baixo risco
Moderadamente orientado para remuneração variável	Risco moderado
Fortemente orientado para remuneração variável	Alto Risco

A empresa pode ser bem sucedida em qualquer cenário, desde que a estratégia de remuneração reflita a cultura da empresa e considere o modelo de negócio. E leve em conta o perfil profissional das pessoas que toparam o alto risco e são mais empreendedoras, enquanto que as que preferem o baixo risco são mais conservadoras.

6 | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRÁTICA



POR ONDE COMEÇAR

A ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DEVE DEFINIR:

- . Quem participa: quais são os níveis elegíveis e os critérios para a participação no plano de remuneração. As abordagens são distintas para as áreas de vendas, RH, TI, etc.
- . De onde vem a verba, quanto do lucro está disposto a colocar no plano: um percentual do lucro líquido antes ou depois do imposto, ou um valor orçado.
- . Os critérios para mensurar a performance, a fórmula, a alavancagem, as metas.
- . A periodicidade do pagamento e a forma de pagar: em dinheiro, em bônus, em ações.

6 | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRÁTICA



POR ONDE COMEÇAR

SUCESSO DO TODO E DAS PARTES:

A abordagem de remuneração variável dominante nas empresas leva em consideração o sucesso do todo, o sucesso das partes e o sucesso das pessoas.

Quanto mais perto do poder, mais capacidade o profissional tem de influenciar o resultado do todo. Quanto mais longe do poder, menos capacidade tem.

Quando está muito próximo do poder, seu resultado depende mais do sucesso da empresa. Quando está numa posição intermediária, depende mais do sucesso da área que comanda. Quando está no staff, depende muito mais do próprio desempenho do que do todo.

Quanto mais estratégico o cargo, a Remuneração Variável deve estar vinculada ao sucesso do todo. Quanto mais operacional, mais a Remuneração Variável deve estar vinculada à própria performance.

6 | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRÁTICA



POR ONDE COMEÇAR

INDICADORES:

Os mais utilizados são os indicadores financeiros e metas vinculadas a: produtividade, custos, despesas, qualidade e/ou avaliação de desempenho.

Também está crescendo a utilização de indicadores não financeiros ou de processo: satisfação e retenção de clientes, aumento das vendas em segmentos estratégicos de clientes, retenção de funcionários de elevado desempenho, resultados de pesquisa de clima.

É importante manter o foco do indicador na zona de influência/ingerência: não é uma zona de controle, ele não precisa depender só da pessoa, mas a pessoa precisa influenciar o cumprimento da meta.

6 | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRÁTICA



POR ONDE COMEÇAR

BOAS PRÁTICAS:

GATILHO: é um requisito mínimo, tem que ter cuidado em estar próximo da meta.

TETO: garante maior grau de controle sobre o fluxo de caixa; protege de valores extraordinários; reduz o valor potencial de injustiças. Desvantagem: o céu deixa de ser o limite.

REQUISITOS MÍNIMOS: Fazer a projeção da empresa para os próximos anos para assegurar que ela possua o caixa necessário para o pagamento da remuneração variável e que esta seja um valor que faça sentido no futuro.

6 | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PRÁTICA



POR ONDE COMEÇAR

DICAS IMPORTANTES:

- . Crie uma cultura corporativa voltada para resultados antes de implantar os planos de remuneração variável.
- . Observe se os objetivos e metas estratégicas da empresa estão alinhados com os objetivos propostos para a premiação individual e das equipes.
- . Verifique todas as questões legais e encargos incidentes sobre a remuneração variável.
- . Quando utilizar metas de quantidade, busque complementar com indicadores de garantia de qualidade.
- . Use indicadores simples e fáceis de medir. Isso facilita a comunicação e a transparência do processo. Tudo que for muito complicado fica mais difícil de medir, pode dar margem a desconfianças e seus funcionários podem não entender.
- . Converse com as pessoas para entender o que mais motiva a equipe antes de definir metas e tipos de remuneração.
- . Invista em comunicação para que todos conheçam as regras, entendam e se envolvam.

SOBRE O EBOOK

Este eBook foi escrito com base nos artigos e vídeos de colaboradores do **Portal Endeavor**, dados do Treinamento de Remuneração Variável da Endeavor e do Workshop Recompensa e Reconhecimento, com o consultor da Mercer Human Resource Consulting e profissional com 40 anos de experiência em RH, Joaquim Patto. E outras referências cujos links se encontram relacionados aos itens pesquisados.

EDIÇÃO E COORDENAÇÃO: MILA BRAGA

SOBRE A ENDEAVOR

COM ATUAÇÃO EM 20 PAÍSES,
A ENDEAVOR É UMA DAS PRINCIPAIS
ORGANIZAÇÕES DE FOMENTO AO
EMPREENDEDORISMO NO MUNDO.

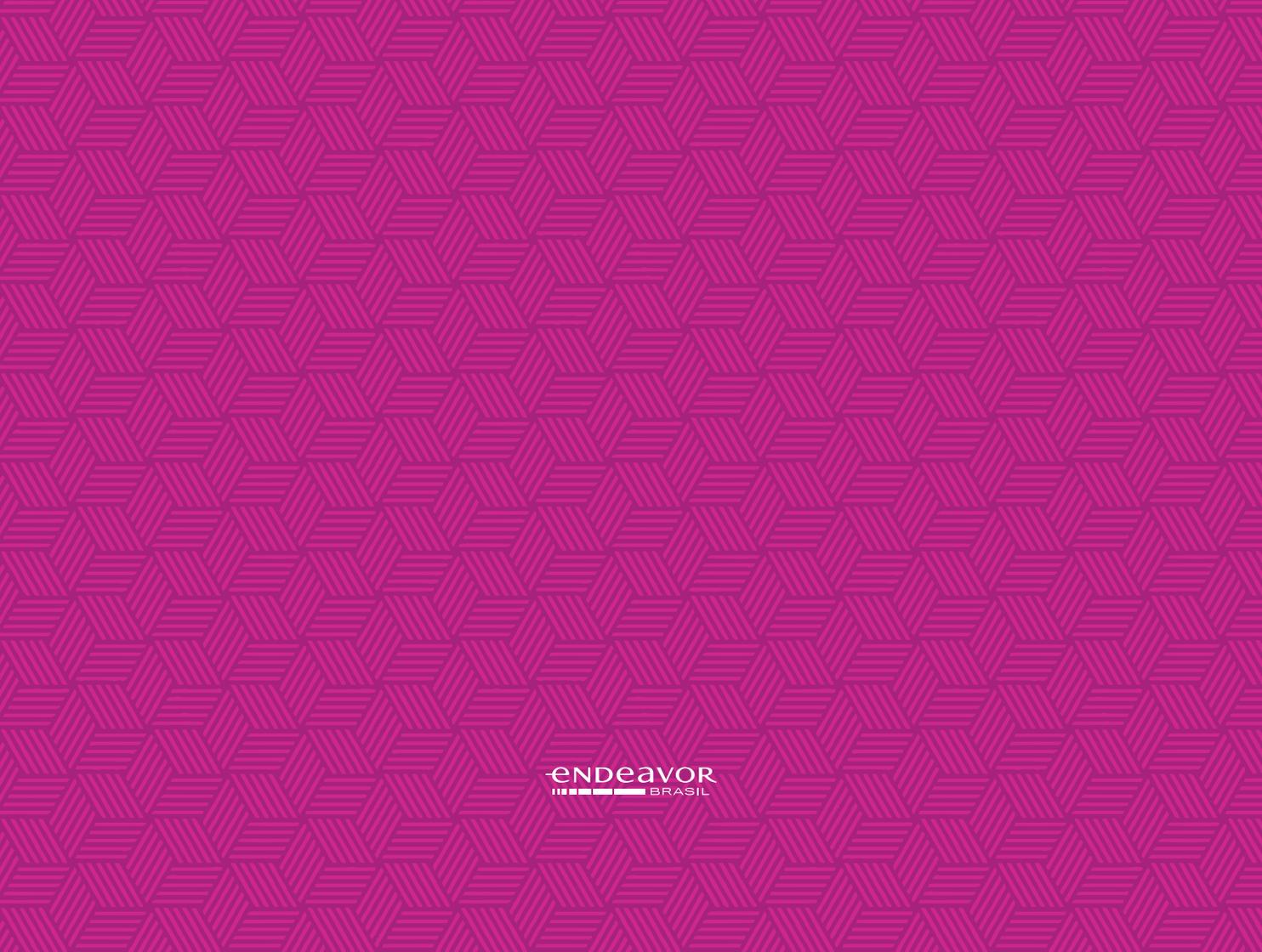
Presente no Brasil há 14 anos, a organização apoia empreendedores de alto impacto promovendo a troca de experiência entre eles e uma rede de mentores formada pelas principais lideranças empresariais do país. A Endeavor acredita na força do exemplo desses empreendedores para inspirar milhões de brasileiros, por isso compartilha suas histórias e aprendizados práticos de especialistas em seu portal, considerado referência em conteúdo de empreendedorismo. Além disso, publica estudos e atua na mobilização de

organizações públicas e privadas para influenciar mudanças positivas no ambiente empreendedor.

Com oito escritórios no Brasil - São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, Pernambuco e Ceará - já capacitou mais de dois milhões de brasileiros com programas educacionais presenciais e à distância. Além disso, os seus 116 empreendedores apoiados movimentam mais de dois bilhões de reais anualmente e empregam mais de 20.000 pessoas. Dessa forma, trabalha para transformar o Brasil em uma das grandes referências em empreendedorismo no mundo, com empreendedores de impacto cada vez maior na sociedade.



**Conheça
o portal
Endeavor**



endeavor
BRASIL