

**PEDRO RODRIGUES MAURO**

**CRIAÇÃO DE UMA STARTUP DE REMUNERAÇÃO POR MEIO DA  
ADAPTAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS VALIDADOS  
INTERNACIONALMENTE**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para a obtenção do diploma  
de Engenheiro de Produção

**São Paulo  
2021**



**PEDRO RODRIGUES MAURO**

**CRIAÇÃO DE UMA STARTUP DE REMUNERAÇÃO POR MEIO DA  
ADAPTAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS VALIDADOS  
INTERNACIONALMENTE**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para a obtenção do diploma  
de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski

**São Paulo  
2021**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Mauro, Pedro Rodrigues**

**Criação de uma startup de remuneração por meio da adaptação  
de modelos de negócios validados internacionalmente / P. R. Mauro  
– São Paulo, 2021.**

**p. 103**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade  
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção**

**1. Desenvolvimento de produtos 2. Customer Development  
(Aplicação) 3. Recursos Humanos**  
**I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de  
Engenharia de Produção II.t.**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Renata e Cabral. Este trabalho é fruto de toda a dedicação e esforço que empregaram na minha criação, além dos valores que me foram passados.

À minha irmã, Juliana, por sempre estar ao meu lado.

Aos meus irmãos, Aline, Lucca e Maitê, pelo companheirismo e por criarem momentos incríveis em família.

À minha avó, Antonieta, por me mostrar a beleza por trás dos números, desde o dia que me ensinou a usar a fórmula de Bhaskara. Além de ter o maior coração que já vi.

Ao meu avô, Sérgio, por me inspirar a nunca parar de aprender, independente da minha idade.

Aos meus avós, Zezé e Mauro, por me mostrarem o poder da humildade e da generosidade.

À minha namorada, Sofia, por ser uma incrível companheira e tornar meus dias mais leves, felizes e divertidos.

Ao Artur e ao Edmar, por confiarem em mim e me darem a oportunidade de realizar meu sonho de empreender.

Ao Samuel, Leonardo, Shin, Rodrigo, Tuanny, Luiza, Lucas, Guilherme e Gustavo, por serem os responsáveis por fazer a Salars sair do papel.

Ao Gustavo, Larissa, Isabela, Paulo, André, Leonardo, Guilherme, Liliane, Rafael, Thiago, Giulia, Igor, Liliane, Marcos e Felippo, amigos que fiz durante a graduação e levo para a vida, pelo apoio, parceria e momentos incríveis ao longo destes anos.

Ao Frederico e ao Guilherme, amigos de longa data, por sempre estarem lá quando precisei e serem os melhores companheiros que alguém poderia pedir.

À Poli Júnior, pelos amigos que me apresentou, pelos ensinamentos que me deu e por tornar a minha graduação a melhor fase da minha vida.

Ao Artur (novamente) e ao prof. Ary, pela orientação ao longo deste trabalho.



## RESUMO

Este trabalho apresenta a aplicação de uma adaptação do *Customer Development* de Blank (2007) para criar uma *startup* na área de recursos humanos, a Salars.

A empresa desenvolvida consiste em uma plataforma que integra com folhas de pagamento de empresas, assim criando uma base de dados de remuneração atualizada em tempo real. A partir dessa base de dados, são geradas análises para cada empresa sobre sua remuneração comparada à do mercado. O autor do trabalho é um dos fundadores da empresa, estando presente em todas as etapas realizadas.

Para a realização do trabalho foi desenvolvido um método de criação de startups a partir de adaptações do *Customer Development*. A motivação por trás da adaptação foi que o autor sentiu falta de um método para encontrar ideias de *startups*, ainda mais para empreendedores universitários que não têm uma extensa vivência do mercado de trabalho. Portanto, desenvolveu-se a suposição de que um estudo de modelo de negócios de *startups* estrangeiras seria uma boa fonte de ideias para novas empresas nacionais, assim como foi o caso da 99 táxis, Rappi e outras *startups* latinoamericanas bem sucedidas.

O primeiro passo, portanto, foi realizar esse estudo de mercado, entendendo as principais startups de remuneração no mundo e quais modelos de negócios iriam prosperar na realidade brasileira ou da América Latina.

O segundo passo foi validar o modelo proposto. Para isso, foi criado um mínimo produto viável a partir dos estudos realizados e ele foi testado para ver se seria possível vendê-lo.

O resultado do trabalho foi uma *startup*, com seu modelo de negócios validado, com clientes pagantes, com uma equipe formada e com centenas de milhares de reais em investimentos recebidos.

Palavras chave: Startup, Empreendedorismo, Modelo de Negócios, Desenvolvimento de Clientes, Desenvolvimento de Produto, Estudo de Mercado, Recursos Humanos, Remuneração.



## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to present the application of an adapted version of Blank's (2007) Customer Development in order to create a startup in the human resources industry, named Salars.

The company developed in this work consist in a platform that integrates with companies' payroll software, thus creating a real-time compensation database. With this database, Salars compares every participating company with the market, giving insight into the companies' compensation. The author of this work is one of Salars' founders and thus was present in each step of the company's creation.

A specific method was created to produce this work by adapting Steve Blank's Customer Development. The motivation behind the adaptations was due to the fact that the author had difficulties coming up with startup ideas and realized that this is pretty common with other college entrepreneurs. Therefore, a method was created for studying international startups and adapting their business model to Latin America's reality. The method was inspired by companies like 99 taxis, Rappi and others that succeeded using this strategy.

The first step of this work was a market study. It consists in studying the international market of compensation and filtering the business models that would work in Latin America's reality.

The second step was to validate the chosen business model. For that, a minimum viable product was created and put to the test to evaluate if companies were willing to pay for it.

Finally, the result of this work was a startup with a validated business model, with paying clients, with a team and hundreds of thousands of reais of investments.

**Key words:** Startup, Entrepreneurship, Business Model, Customer Development, Product Development, Market Study, Human Resources, Compensation.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução mensal de novos unicórnios no mundo a partir de janeiro de 2020.....	20
Figura 2: Evolução do investimento mensal em startups a partir de janeiro de 2019 .....	20
Figura 3: Evolução anual no número de investimentos realizados em startups da América Latina .....	21
Figura 4: Evolução do valor investido anualmente em startups da América Latina .....	22
Figura 5: Evolução do número de novos unicórnios por ano na América Latina .....	22
Figura 6: Evolução trimestral do valor investido e número de investimento em HR Techs no mundo .....	25
Figura 7: Evolução anual do número de novo unicórnios de HR Techs .....	26
Figura 8: Printscreen de uma das versões de protótipo da Salars .....	27
Figura 9: Principais dificuldades de recrutamento de tecnologia relatadas por especialistas de RH.....	27
Figura 10: Principais impactos da pandemia em recrutamento relatados por especialistas de RH.....	28
Figura 11: Cinco forças de Porter .....	34
Figura 12: Matriz SWOT.....	36
Figura 13: Canvas de modelo de negócios .....	38
Figura 14: Análise de ambiente do canvas de modelo de negócios.....	42
Figura 15: Lean Canvas .....	43
Figura 16: Modelo de Customer Development .....	46
Figura 17: Exemplo de aplicação do Idea Maze.....	48
Figura 18: Resumo das etapas do método proposto .....	51
Figura 19: Resumo das etapas do estudo de soluções internacionais.....	52
Figura 20: Fluxograma de decisão do modelo de negócios a ser importado .....	54
Figura 21: Resumo das etapas da pesquisa do mercado nacional .....	54
Figura 22: Resumo das etapas de validação do cliente.....	55
Figura 23: Idea Maze do mercado internacional de remuneração.....	64
Figura 24: Análise de investimento por idade das startups de remuneração mapeadas.....	65
Figura 25: Divisão da análise de investimento por idade em setores.....	66
Figura 26: Inserção das startups mapeadas nos setores da análise de investimento por idade .....	67
Figura 27: Idea Maze das startups classificadas como promissoras .....	69
Figura 28: Fluxograma de decisão do modelo de negócios a ser importado .....	70
Figura 29: Versão inicial do Lean Canvas .....	72
Figura 30: Idea Maze do mercado nacional de remuneração.....	76
Figura 31: Cinco forças de Porter .....	77
Figura 32: Estimativa do tamanho mercado de remuneração de estudo externo .....	79
Figura 33: Versão atualizada do Lean Canvas.....	87
Figura 34: Matriz SWOT.....	88
Figura 35: Primeira versão do MVP da Salars .....	92
Figura 36: Página de compensação absoluta do MVP da Salars .....	93
Figura 37: Página de compensação percentual do MVP da Salars.....	94
Figura 38: Página de Elegibilidade do MVP da Salars.....	95
Figura 39: Página de insights por colaborador do MVP da Salars .....	95



## **LISTA DE QUADROS**

Tabela 1: Análise de comprovação de áreas do desenvolvimento de produto ágil.....	49
Tabela 2: Mapeamento inicial de startups estrangeiras do mercado de remuneração .....	58
Tabela 3: Análise das empresas mapeadas do mercado internacional de remuneração.....	61
Tabela 4: Mapeamento de potenciais concorrentes nacionais .....	73
Tabela 5: Criação do roteiro de entrevistas .....	79
Tabela 6: Análise da amostra das entrevistas .....	80
Tabela 7: Indícios de validação de hipóteses.....	83
Tabela 8: Análise da taxa de conversão das vendas .....	98



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Consumer*

HR Tech - *Human Resources Technology*

IPO - *Initial Public Offering*

MVP - *Minimum Viable Product*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

SaaS - *Software as a Service*

SAP - *System Applications and Products*

VC - *Venture Capital*



# SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	19
1.1.	Contexto .....	19
1.1.1.	<i>Startups</i> no Brasil e no mundo .....	19
1.1.2.	O mercado de HR Tech .....	23
1.1.3.	A Salars .....	26
1.2.	Motivação .....	28
1.3.	Objetivo .....	30
1.4.	Justificativa .....	30
1.5.	Estrutura do trabalho .....	31
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	32
2.1.	Estratégia .....	32
2.1.1.	Cinco Forças de Porter.....	33
2.1.2.	Análise SWOT .....	35
2.1.3.	Canvas de modelo de negócios .....	37
2.1.3.10.	Aplicação de Porter no Canvas .....	41
2.1.4.	<i>Lean Canvas</i> .....	42
2.2.	Métodos de desenvolvimento de startups .....	45
2.2.1.	<i>Customer development</i> .....	45
2.2.2	Idea Maze .....	48
2.3.	Evidência científica de métodos de desenvolvimento produto em <i>startups</i> .....	49
3.	MÉTODO.....	51
3.1.	O método proposto.....	51
3.2.	Estudo de soluções internacionais .....	52
3.3.	Pesquisa do mercado nacional.....	54
3.4.	Validação do cliente .....	55
4.	APLICAÇÃO DO MÉTODO E RESULTADOS .....	57
4.1.	Estudo de soluções internacionais .....	57
4.1.1.	Mapeamento de soluções .....	57
4.1.2.	Agrupamento de soluções.....	63
4.1.3.	Escolha da solução a ser nacionalizada.....	67
4.2.	Pesquisa do mercado nacional.....	73
4.2.1.	Pesquisa de concorrentes.....	73
4.2.2.	Entrevista com potenciais clientes .....	79
4.2.3.	Revisão da solução proposta .....	84

4.3.	Validação do cliente .....	91
4.3.1.	Criação do MVP (2) .....	92
4.3.2.	Conversas e vendas.....	96
4.3.3.	Aprendizados e próximos passos .....	98
5.	CONCLUSÃO.....	100
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Contexto**

#### **1.1.1. Startups no Brasil e no mundo**

Na última década, o termo *startup* ganhou extrema relevância no mundo dos negócios. Mesmo já existindo desde a década de 70, o termo foi popularmente cunhado por Eric Ries em 2011, em seu livro *Lean Startup*. Segundo Picken (2017), *startups* são o estágio inicial de um negócio com potencial exponencial de escala. Em geral, essas instituições desenvolvem, usando alta tecnologia, soluções surpreendentemente escaláveis para problemas reais.

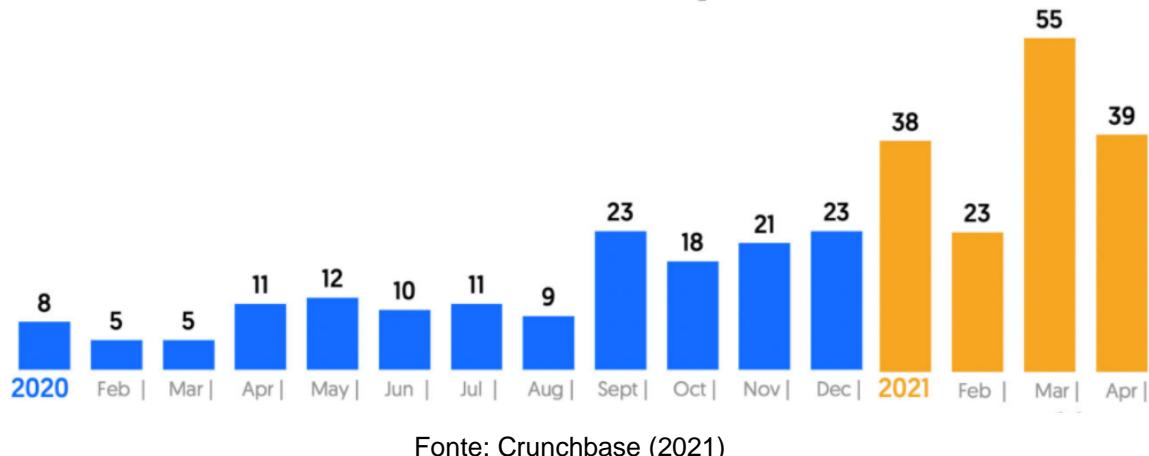
O mundo começou a notar *startups* junto com a explosão na internet, na época da era ponto com. Segundo Goodnight e Green (2010) a bolha ponto (como foi chamada a crise econômica de 2000) foi um momento de euforia coletiva em relação às empresas com seu negócio baseado na internet. Tal euforia resultou na aceitação de que essas empresas fizessem IPOs ou grandes rodadas de investimento sem demonstrações de um modelo de negócios sustentável. Foi nesse movimento que surgiram empresas como Amazon, Netscape, Yahoo e diversas outras empresas abriram seu capital na bolsa. No entanto, no primeiro semestre do ano 2000 a bolha especulativa de empresas “ponto com” estourou, tendo fortes repercussões negativas em todo o mundo.

Ainda que a bolha de 2000 tenha gerado certa apreensão em relação às *startups*, elas começaram a se tornar cada vez mais relevantes quando casos notórios como Facebook, Twitter e Uber apareceram na segunda metade dos anos 2000. Nas últimas décadas o movimento de *startups* cresce com velocidade, sem dar sinais de desaceleração.

Segundo a Crunchbase, maior fonte de dados de financiamentos de *startups*, o número de unicórnios (*startups* avaliadas acima de um bilhão de dólares) mundiais sobe rapidamente:

Figura 1 - Evolução mensal de novos unicórnios no mundo a partir de janeiro de 2020

## Global New Unicorn count by Month



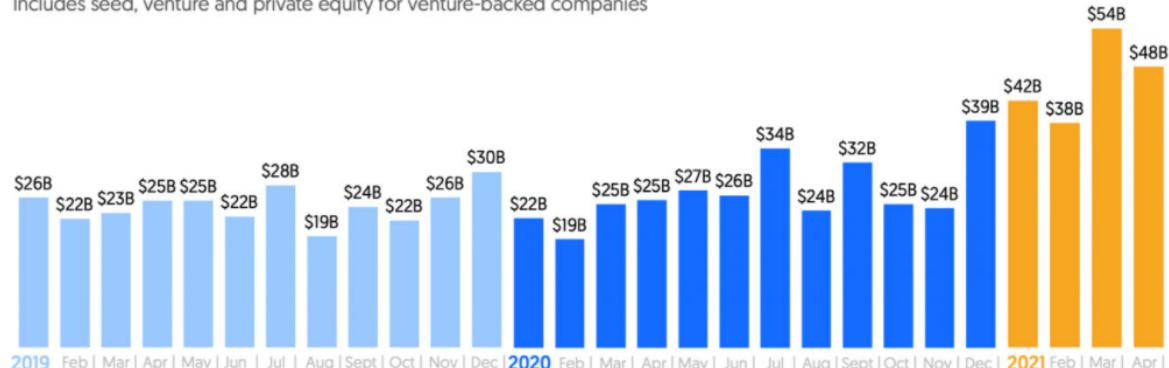
Fonte: Crunchbase (2021)

Além disso, o valor de investimentos em startups acompanha a tendência, apesar da pandemia de 2020:

Figura 2: Evolução do investimento mensal em startups a partir de janeiro de 2019

## Global Funding by Month through April 2021

Includes seed, venture and private equity for venture-backed companies



Fonte: Crunchbase (2021)

Saindo de uma visão global e focando na América Latina, os números das startups também demonstram otimismo em relação ao futuro do ecossistema empreendedor latinoamericano.

A Atlântico, fundo de Venture Capital brasileiro conhecido pelo estudo anual que realiza sobre o ecossistema empreendedor da América Latina, demonstrou em seu estudo que a projeção do número de investimentos realizado em 2021 é aproximadamente 40% maior do que em 2020.

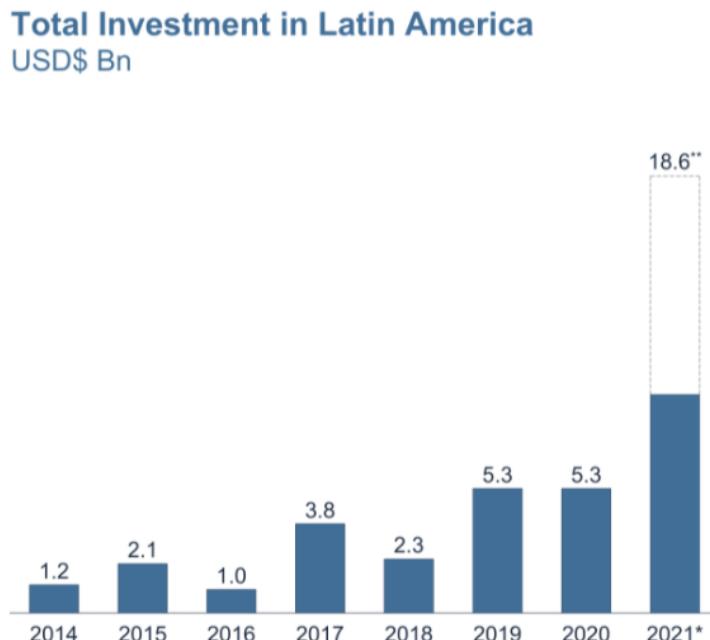
Figura 3: Evolução anual no número de investimentos realizados em startups da América Latina



Fonte: Atlantico (2021)

Nesse mesmo estudo, percebeu-se que o valor investido em *startups* tem crescido ainda mais do que o número de investimentos em si, com uma projeção de pouco menos de U\$20Bi serem injetados no ecossistema empreendedor em 2021, 250% a mais do que em 2020.

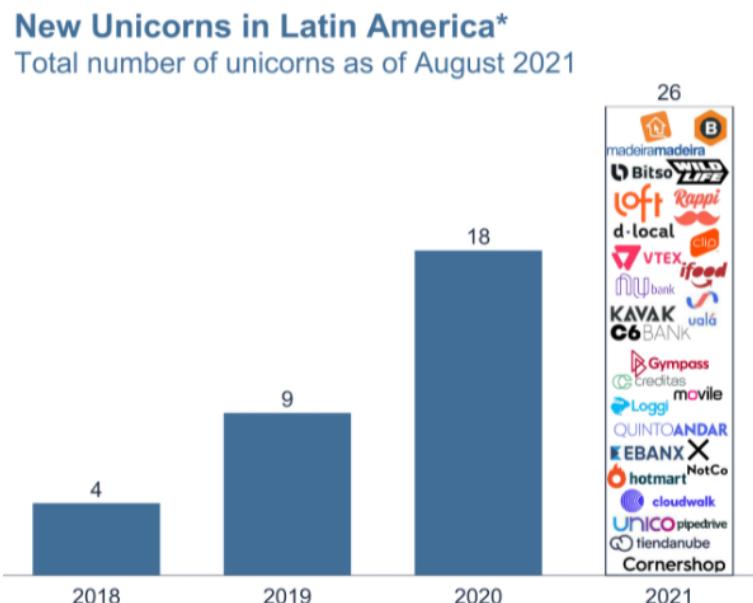
Figura 4: Evolução do valor investido anualmente em startups da América Latina



Fonte: Atlântico (2021)

Finalmente, o estudo da Atlântico observou que o número de unicórnios latinoamericanos cresceu continuamente nos últimos anos, com destaque às startups brasileiras.

Figura 5: Evolução do número de novos unicórnios por ano na América Latina



Fonte: Atlântico (2021)

### **1.1.2. O mercado de HR Tech**

A área de recursos humanos é abrangente e seu escopo evoluiu ao longo do tempo. Para entender-se o cenário atual dessa área e como as HR Techs se inserem nisso, é essencial entender a evolução histórica de recursos humanos e suas tecnologias.

Segundo Rotich (2015) os primeiros traços de gestão de recursos humanos podem ser datados na pré história, em que foram desenvolvidos métodos de seleção para os líderes das tribos. Já entre 2000AC e 1500AC, os chineses desenvolveram técnicas de filtros de seleção de trabalhadores, enquanto os gregos criaram sistemas de aprendizado dentro de organizações. Desde então, de acordo com foi estabelecida a necessidade de métodos de selecionar e treinar pessoas para desempenhar funções.

O escopo de trabalho da gestão de recursos humanos passou a ser ampliado no fim do século 18, por Robert Owen, para analisar condições de trabalho e produtividade. Segundo Hatcher (2013), Owen foi um dos primeiros a analisar as condições de trabalho dos homens, mulheres e crianças empregados na empresa em que ele trabalhava. A partir do início do século 19 o conhecimento de que a melhoria de condições de trabalho era importante não só por fatores sociais, mas também por aumentar a produtividade de empresas passou a ser difundido.

De acordo com Rotich (2015), na primeira metade do século 20, a gestão de recursos humanos passou a se tornar uma área administrativa de organizações. Em que passaram a existir funcionários dedicados a funções específicas de recursos humanos, como recrutamento e treinamento. Ainda assim, observou-se que as condições de trabalho, principalmente em países com regimes governamentais autoritários como Itália, Rússia e China, os trabalhadores era explorados e organizações não tinham qualquer viés em prol de condições de trabalho ou salários que garantissem uma vida digna aos trabalhadores. Nesse meio, passaram a surgir pressões populares tanto contra organizações como contra governos (entre eles, o marxismo). Além disso, também na primeira metade do século começaram a surgir os primeiros estudos de motivação de pessoas.

Já na segunda metade do século 20, Rotich (2015) afirma que a gestão de recursos humanos passou a ser mais estratégica. A partir de movimentos como o *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (2005), os RHs passaram a integrar mais a

estratégia, acompanhando metas e desempenho dos funcionários. Além disso, após as pressões populares da primeira metade do século, as áreas de recursos humanos também assumiram a responsabilidade de lidar com os sindicatos e outras organizações pró-trabalhador que haviam surgido. De acordo com Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), a segunda metade do século 20 no Brasil foi marcada pela instalação e crescimento de empresas estatais e multinacionais. Em ambos os casos, foi estimulada uma atuação de RH muito focada no Departamento Pessoal, em que devia-se executar as burocracias de folha de pagamento e relação com sindicatos. “Este modelo pautou a estruturação das áreas de Recursos Humanos e o desenvolvimento das práticas e instrumentos gerenciais na maioria das grandes empresas brasileiras, até os dias atuais” (Fleury e Fisher, 1992, p. 111).

Finalmente, a partir do século 21, as áreas de recursos humanos incorporaram responsabilidade como cultura de empresas, arquitetura organizacional e aplicações tecnológicas que impactam o desempenho da organização ou da própria área de RH, de acordo com Rotich (2015).

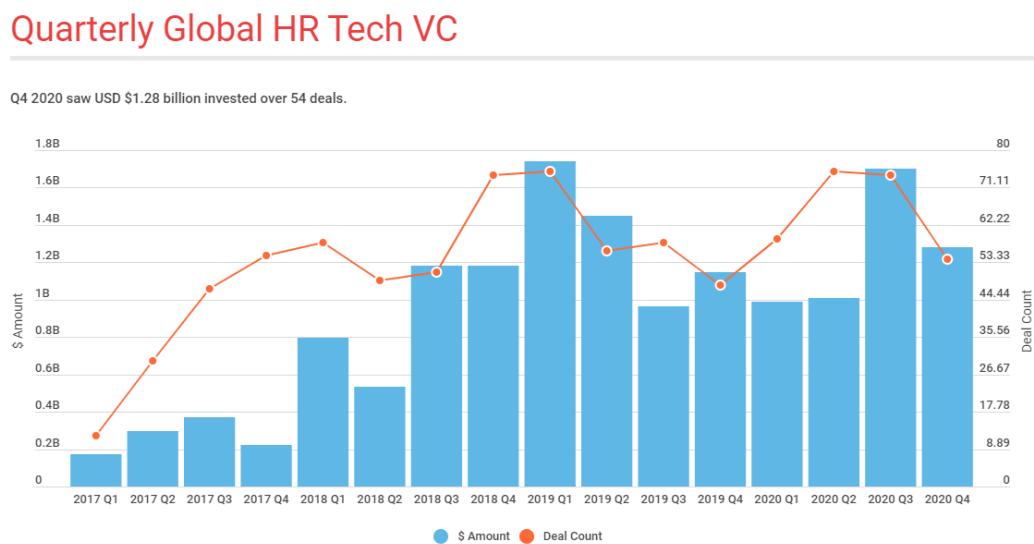
Além de compreender a evolução histórica da gestão de pessoas no Brasil e no mundo, vê-se como essencial para este trabalho entender como a tecnologia utilizada nessas áreas evoluiu.

Segundo Johnson, Lukaszewski e Stone (2016), antes de 1940 todos os documentos e processos de RH eram feitos no papel, desde ponto de funcionários, folha de pagamento e até contratos. Entre a década de 40 e a década de 50, as principais desenvolvedoras de tecnologia da época, como GM, AT&T e GE passaram a desenvolver sistemas básicos para gerir folhas de pagamento com computadores *mainframe* e foi nesse momento em que o famoso sistema de gestão de folha ADP foi fundado. A partir da década de 60, segundo os autores, os sistemas começaram a expandir para outras partes do RH fora a folha, como gestão financeira e jurídica. Neste período de tempo, foi fundada a SAP, precursora de sistemas ERP. Na década de 80, o surgimento dos servidores locais possibilitou que os sistemas migrassem para microcomputadores e LANs, assim também permitindo maior integração com outros sistemas das empresas. Alguns anos depois, os ERPs ganharam mais espaço nas empresas, inaugurando a era de sistemas Web integrados. Finalmente, a partir de 2010 os sistemas de RH passaram a utilizar a computação em nuvem, o que possibilitou e fomentou o desenvolvimento de tecnologia e soluções para profissionais de recursos humanos.

Nesse cenário surgiram as HR Techs, startups focadas, principalmente, em desafogar os times de recursos humanos usando tecnologia: simplificando e automatizando processos, metrificando o desempenho da área, conectando candidatos a empresas, terceirizando processos burocráticos, entre muitas outras coisas.

Ainda que startups de RH surgiu no início dos anos 2010, os investimentos de *Venture Capital* começaram a crescer a partir de 2017, indicando o começo de um movimento de soluções de startups para RHs, como é possível observar no gráfico abaixo.

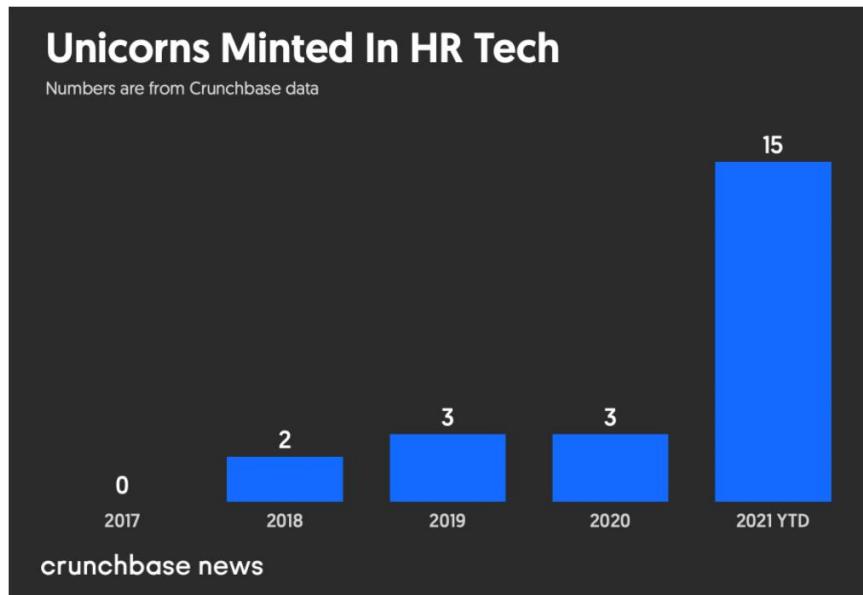
Figura 6: Evolução trimestral do valor investido e número de investimento em HR Techs no mundo



Fonte: Larocque Inc (2021)

A partir dos investimentos da “onda de 2017”, passaram a surgir unicórnios (startups avaliadas em mais de U\$1Bi) no setor de RH, que, especificamente em 2021, atraiu bastante atenção pelo seu grande crescimento, como pode-se observar abaixo.

Figura 7: Evolução anual do número de novo unicórnios de HR Techs



### 1.1.3. A Salars

A Salars é a *startup* que foi fundada pelo autor como resultado deste trabalho. Ela é uma HR Tech que busca aumentar a atratividade e a retenção de empresas para colaboradores, auxiliando essas organizações a criarem uma estratégia de compensação inteligente. Por compensação, entende-se salário base, benefícios, bônus de fim de ano, participação nos resultados da empresa, entre outros tipos de remuneração, recompensa e bonificação.

Para ajudar as empresas a remunerar seus funcionários corretamente, a Salars integra as folhas de pagamento de seus clientes, criando uma base de dados de compensação que é atualizada em tempo real e assim conseguindo gerar análises da compensação de cada cliente, comparando com seu setor, região e porte.

Hoje essas informações são fornecidas em formato de tabela, como pode se observar abaixo:

Figura 8: Printscreen de uma das versões de protótipo da Salars

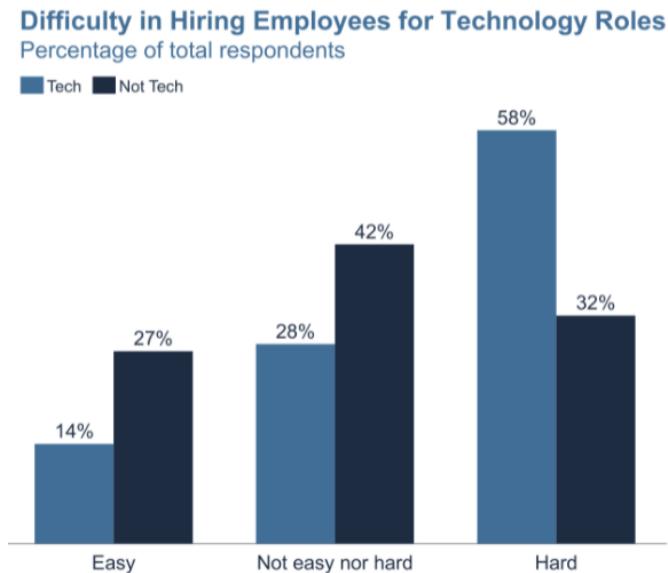
The screenshot shows a web-based application interface titled 'SALARIS' with a dark blue header. On the left, there's a sidebar with a button labeled 'Salários completos'. The main content area is titled 'Salários completos' and displays a table of data. The table has columns: 'Nome do cargo ↑', 'Tipo de remuneração', 'Localização dos funcionários', 'Valuation', and four percentile columns ('10º', '25º', '40º'). The data consists of 10 rows, each representing an 'Agile Coach' with various salary details. At the bottom of the table, there are navigation links for '1 to 20 of 7,950' and 'Page 1 of 398'.

Nome do cargo ↑	Tipo de remuneração	Localização dos funcionários	Valuation	10º	25º	40º
Agile Coach	Salários (base + benefícios)	Sudeste - São Paulo	0-25M	R\$ 1.895,00	R\$ 4.220,00	R\$ 8.771,00
Agile Coach	Salários base	Sudeste - São Paulo	0-25M	R\$ 1.610,75	R\$ 3.587,00	R\$ 7.455,35
Agile Coach	Valores em benefícios	Sudeste - São Paulo	0-25M	R\$ 284,25	R\$ 633,00	R\$ 1.315,65
Agile Coach	Bônus e comissões	Sudeste - São Paulo	0-25M	R\$ 928,65	R\$ 970,70	R\$ 2.982,24
Agile Coach	Valores de equities	Sudeste - São Paulo	0-25M	R\$ 265,40	R\$ 379,90	R\$ 350,94
Agile Coach	Salários (base + benefícios)	Sudeste - Rio de Janeiro	0-25M	R\$ 2.476,00	R\$ 5.940,00	R\$ 7.463,00
Agile Coach	Salários base	Sudeste - Rio de Janeiro	0-25M	R\$ 2.104,60	R\$ 5.049,00	R\$ 6.343,55
Agile Coach	Valores em benefícios	Sudeste - Rio de Janeiro	0-25M	R\$ 371,40	R\$ 891,00	R\$ 1.119,45
Agile Coach	Bônus e comissões	Sudeste - Rio de Janeiro	0-25M	R\$ 421,02	R\$ 2.079,10	R\$ 74,73
Agile Coach	Valores de equities	Sudeste - Rio de Janeiro	0-25M	R\$ 24,86	R\$ 653,50	R\$ 597,14

Fonte: Elaboração própria

Um estudo realizado pela Atlântico, mencionado no item anterior, identificou que a dificuldade de atrair profissionais de tecnologia subiu para alta, o que afeta diretamente o setor de *startups*.

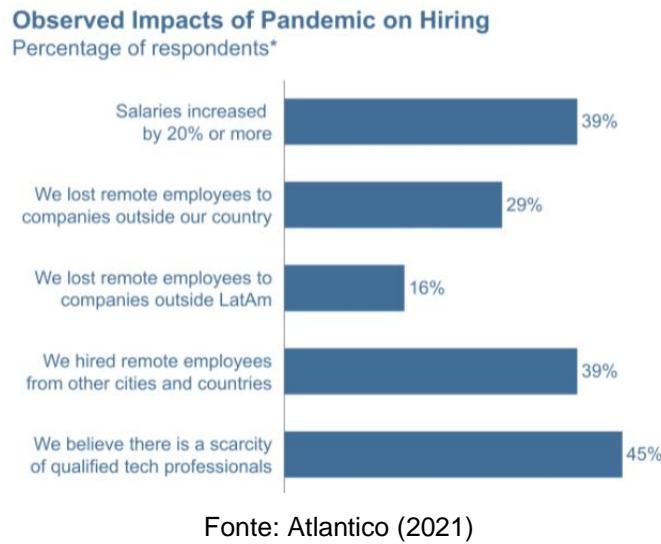
Figura 9: Principais dificuldades de recrutamento de tecnologia relatadas por especialistas de RH



Fonte: Atlantico (2021)

Além disso, esse mesmo estudo mostrou que, aumentos de salários e contratações internacionais foram os principais impactos em RHs sentidos pelas empresas.

Figura 10: Principais impactos da pandemia em recrutamento relatados por especialistas de RH



Fonte: Atlantico (2021)

## 1.2. Motivação

O primeiro contato do autor deste trabalho com a área de RH foi na empresa júnior da Escola Politécnica da USP, a Poli Júnior. Em 2019, quando adentrou na diretoria da empresa e foi realizado o planejamento estratégico trienal, percebeu que grandes mudanças eram necessárias, e todas eram relacionadas a recursos humanos.

A cultura da empresa estava desatualizada e não fazia sentido para seus membros, isso porque o que estava escrito na parede sobre a missão, a visão e os valores da empresa não correspondiam ao que era praticado pelos colaboradores. Isso fazia com que não houvesse alinhamento estratégico entre as pessoas e a empresa não caminhasse para lugar algum. Além disso, o organograma era mal estruturado, fazendo com que não existisse padronização nem consenso de qual era a hierarquia da empresa. De um lado quantitativo, o desempenho das pessoas não era acompanhado, o que não permitia à empresa identificar problemas e resolvê-los, além de que quase nenhum benefício, recompensa, ou qualquer outro tipo de incentivo era fornecido para os funcionários.

Decidiu-se, então, mudar isso tudo, com a visão de que iriam estruturar a empresa o bastante para, ao fim do triênio, serem a maior e melhor empresa júnior do Brasil.

As mudanças geraram resultados interessantes. O faturamento, principal indicador acompanhado para comparar com outras empresas juniores, mudou de um crescimento médio de 15% ao ano no triênio anterior para 122% em 2019. Em 2020 o faturamento da empresa continuou seu rápido crescimento até que em 2021, finalmente, nos tornamos a empresa júnior com o maior faturamento do Brasil, ultrapassando mais de R\$ 3 milhões por ano. Com isso, o autor notou que o RH tem um potencial muito grande de impacto no resultado das empresas e na qualidade de vida de seus colaboradores.

No entanto, tal visão otimista sobre recursos humanos logo foi frustrada. Ao participar do programa de estágio de três empresas completamente diferentes, o autor percebeu que todas tinham a mesma abordagem sobre a área de RH: servem para resolver burocracias. Foram observados diversos casos em que gestores desmereceram o trabalho de profissionais de RH, seja impondo suas próprias políticas sobre as propostas pelo RH, ou até mesmo não fornecendo verba para que a área de pessoas fizesse projetos estratégicos. Os RHs, por estarem atolados em burocracias e não terem muita verba, não conseguiam tempo e dinheiro para pensar na cultura da empresa, para analisar estrategicamente os benefícios dos funcionários ou para criar programas de capacitação e desenvolvimento pessoal.

Em meio a tal indignação, o autor teve a oportunidade de ter contato com o sócio de um dos principais fundos de Venture Capital da América Latina. Tal sócio indicou que existia uma onda de soluções de remuneração surgindo no Vale do Silício e que seria interessante termos alguma aqui na América Latina.

Assim, com essas duas visões conflitantes do setor de recursos humanos e a ideia de estudar startups de RH do Vale do Silício para desenvolver uma na América Latina, decidiu-se usar esse TF como ferramenta para tentar contribuir para o setor, para tornar as áreas de RH cada vez mais relevantes e estratégicas dentro de empresas.

### **1.3. Objetivo**

Considerando a motivação e introdução acima, esse trabalho visa aplicar conceitos abordados no curso de engenharia de produção, como Cinco Forças de Porter, Análise SWOT, Customer Development, metodologias ágeis de desenvolvimento, entre outras, para a criação de uma *startup* de compensação de colaboradores, a Salars.

Além do desenvolvimento da empresa em si, o trabalho analisa a diferença no processo de criação da *startup* e no desenvolvimento de produto ao adaptar uma ideia de um *startup* estrangeira.

### **1.4. Justificativa**

Para os sócios da *startup* desenvolvida, o desenvolvimento do trabalho possibilitou a utilização de ferramentas “estado da arte” para facilitar o desenvolvimento do negócio e poder “tirar a ideia do papel”

Para futuros empreendedores, o trabalho desenvolveu e testou um método de importação de modelos de negócios a partir de *startups* bem sucedidas no exterior, que pode ser replicado em qualquer outro setor por qualquer outro aspirante a empreendedor.

Para o meio acadêmico, o trabalho contribuiu para o desenvolvimento do tema, e aplicação “alternativa” ou não convencional dos aprendizados de engenharia de produção.

Para a sociedade, a *startup* desenvolvida tem como impacto a geração de empregos e a igualdade de pagamento (gênero, etnia, entre outros).

Para o meio corporativo, a empresa que saiu deste trabalho se tornou uma ferramenta que otimiza a compensação dos funcionários, tornando empresas mais atrativas para novos entrantes, reduzindo a saída de trabalhadores e diminuindo o tempo empregado em processos de remuneração.

## **1.5. Estrutura do trabalho**

O Trabalho foi estruturado da seguinte maneira:

O Capítulo 1 traz uma introdução sobre o contexto em que o Trabalho se insere, bem como sua motivação, objetivo e justificação. Oferece a apresentação inicial da *startup* na qual o Trabalho foi desenvolvido.

O Capítulo 2 apresenta a revisão dos principais conceitos usados para o desenvolvimento do método proposto e sua aplicação. São abordados tópicos sobre estratégia e Customer Development.

O Capítulo 3 apresenta o método proposto pelo autor para o desenvolvimento do Projeto.

O Capítulo 4 relata a jornada de aplicação do método, detalhando os resultados obtidos em cada etapa do método proposto.

O Capítulo 5 conclui o Trabalho, oferecendo uma reflexão sobre a aplicação da metodologia de Customer Development em adaptações de modelos de negócios de empresas estrangeiras, bem como as sugestões de próximos passos a serem dados pela empresa.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A revisão bibliográfica deste trabalho visa apresentar os principais conceitos teóricos utilizados no método e em sua aplicação.

Este capítulo é dividido em três partes. A primeira aborda temas de estratégia estudados no curso de engenharia de produção, como forças de Porter, análise SWOT, Canvas, entre outros, e correlaciona esses temas com sua aplicabilidade em *startups*. Foi feita uma revisão bibliográfica destes temas pois o autor acredita que, durante os estágio iniciais de uma startup, é essencial desenvolver uma visão holística do mercado que será adentrado e das forças, fraquezas e modelo de negócios da empresa para adentrá-lo, assim garantindo seu melhor posicionamento possível. Além disso, o método proposto exige uma compreensão de mercados nacionais e internacionais para que ele seja bem sucedido.

A segunda é sobre o desenvolvimento de *startups*, que apresenta os conceitos fundamentais utilizados ao criar uma *startup*, como o processo proposto por Blank (2007) de *Customer Development* ou o *Idea Maze* de Srinivasan (2015). Foi feita uma revisão do *Customer Development* pois ele foi a espinha dorsal para o desenvolvimento do método aplicado neste trabalho. Já o *Idea Maze* é uma ferramenta que foi recentemente desenvolvida em Stanford, e foi uma das adaptações aplicada no método de Blank (2007).

Finalmente, a terceira parte da revisão bibliográfica aborda a validação de métodos de desenvolvimento ágeis (que comumente são associados apenas a best-sellers) por artigos acadêmicos, assim dando maior validade ao trabalho realizado.

### **2.1. Estratégia**

Antes de se adentrar nos conceitos de estratégia utilizados neste trabalho, vale definir o que é estratégia. Como pode-se imaginar, existem milhares de definições de diversos autores renomados, no entanto, mais importante do que tentar chegar em uma definição universal do que é estratégia é definir para que serve estratégia.

Porter (1996) cita em seu artigo *What is Strategy* que a estratégia garante que uma empresa mantenha sua vantagem competitiva perante seus competidores, garantido seu sucesso e longevidade.

Para que se mantenha a vantagem competitiva, é vital que se entenda e acompanhe o mercado, por isso que as ferramentas Cinco Forças de Porter e Análise

SWOT foram incluídas neste trabalho. Como a essência deste trabalho é entender tendências do mercado internacional e aplicá-las no mercado nacional, a análise de Porter se mostrou uma ferramenta importante para a aplicação do método. Por outro lado, para a empresa se preparar para entrar no mercado nacional, a análise SWOT desenvolveu uma visão interna e externa para que essa entrada fosse feita da melhor forma possível.

Além de olhar para fora da empresa, é necessário olhar para dentro para garantir que se crie e mantenha uma boa vantagem competitiva, por isso foram utilizados os conceitos de *Business Model Canvas* e sua adaptação para o contexto de startups, o *Lean Canvas*. Além disso, essas ferramentas também foram utilizadas para compreender o modelo de negócios das empresas internacionais estudadas, assim facilitando a criação de uma análoga no Brasil.

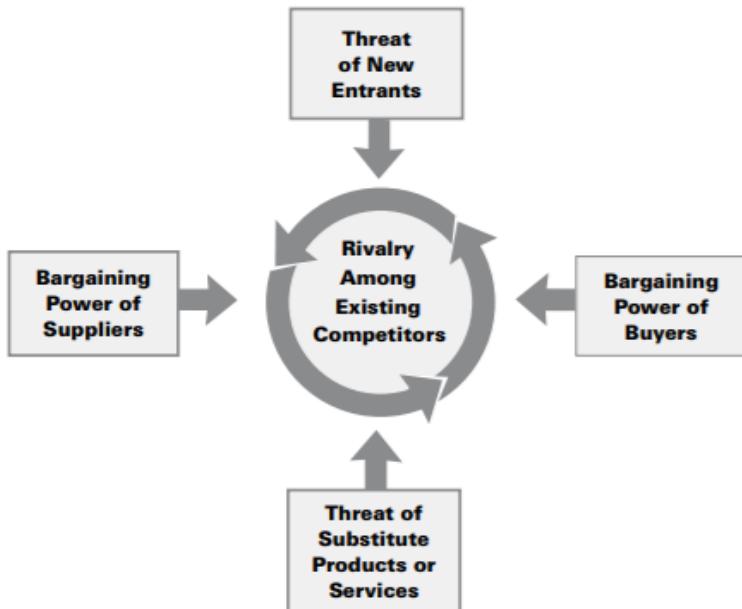
### **2.1.1. Cinco Forças de Porter**

As 5 Forças de Porter são um *framework* que permite entender a competitividade/concorrência de um mercado. O modelo analisa e relaciona os principais *stakeholders* quando se trata de competição, sendo eles: concorrentes, fornecedores, compradores, novos entrantes e substitutos. Segundo Porter (2008) a intensidade e relação dessas forças ditam a lucratividade da empresa; então, cabe ao estrategista posicionar sua empresa perante as 5 forças da melhor forma possível.

Uma crítica à metodologia desenvolvida por Porter é que não necessariamente o preço é o critério competitivo mais importante deste mercado, ainda mais no mundo de startups em que a receita se mostra extremamente secundária. Sugere-se uma análise de critérios competitivos como a de Slack (2002).

As 5 forças de Porter foram introduzidas nesta revisão bibliográfica pois elas se mostraram vitais para a aplicação do método. Isso porque o método exige que se compreenda os mercados internacionais e nacionais, e uma das principais formas de atingir tal objetivo é compreendendo as forças atuantes neste mercado.

Figura 11: Cinco forças de Porter



Fonte: Porter (2008)

#### 2.1.1.1. Ameaça de novos entrantes

A entrada de novos *players* no mercado, segundo Porter (2008), ocasiona uma pressão para diminuição de preços. Isso faz com que mercado com pequenas barreiras de entrada resultem em menor lucratividade para as empresas deste mercado.

#### 2.1.1.2. Poder de fornecedores

Em determinados mercados, os fornecedores podem ter grande poder. Isso, segundo Porter (2008) faz com que eles cobrem maiores preços e, consequentemente, a lucratividade da empresa diminua. Existe um cenário em que esse custo é repassado para os consumidores finais, que é um em que não haja grande concorrência neste mercado.

Diversos fatores podem tornar fornecedores poderosos, alguns exemplos são: poucos substitutos, produtos muito diferenciados e altos custos de mudança. Um exemplo de alto custo de mudança são os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*).

#### **2.1.1.3. Poder dos compradores**

Assim como, de um lado da cadeia, há o poder dos fornecedores, do outro há o poder dos compradores. Em geral, segundo Porter (2008), um comprador se torna poderoso quando a empresa conta com poucos compradores (geralmente com grande *ticket*), o produto é pouco diferenciado e o custo de mudança é baixo. Isso leva a uma diminuição na lucratividade.

#### **2.1.1.4. Ameaça de substitutos**

Substitutos são produtos ou serviços que apresentam uma função/desempenho análogo ao original de outro modo, assim não é considerado um competidor existente ou um novo entrante. Portanto, caso a empresa não consiga se diferenciar dos substitutos, ela tem sua lucratividade prejudicada. Segundo Porter (2008), a ameaça de substitutos é a mais difícil de ser identificada.

#### **2.1.1.5. Rivalidade entre competidores existentes**

Outro fator que limita a lucratividade de empresas, de acordo com o *framework* de Porter, é a rivalidade entre competidores de um mercado. Tal ameaça cresce de acordo com a quantidade e tamanho dos concorrentes, e causa uma diminuição de preços no mercado.

### **2.1.2. Análise SWOT**

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma ferramenta gerencial que visa criar uma compreensão do ambiente interno e externo de uma organização. Internamente, ela explora as forças (pontos positivos) e fraquezas (pontos negativos) das organizações; e externamente ele aborda as oportunidades (pontos positivos) e ameaças (pontos negativos) do ambiente em que a organização está inserida. A prática mais comum é iniciar a análise pela parte interna da organização e depois seguir para os fatores externos.

Tal análise se mostra um artifício poderoso para diversos tipos de organizações. Em geral, a partir dela, saem planos estratégicos, táticos e operacionais

de como potencializar as forças, reduzir as fraquezas, aproveitar as oportunidades e se defender de ameaças.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua principal função é relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

A análise SWOT foi incluída neste trabalho pois considera-se que para abrir uma nova startup, é essencial entender as forças externas e internas atuantes nesse processo, e essa ferramenta se mostrou a mais adequada para tal avaliação.

Figura 12: Matriz SWOT



Fonte: Rockcontent (2019)

#### 2.1.2.1. Forças

As forças são as vantagens e competências internas que uma organização tem quando comparada a outras. Para uma empresa determinar quais são suas forças, ela deve se perguntar qual seu diferencial competitivo em relação aos concorrentes, além de potenciais diferenças de recursos internos, pessoas ou marcas. Por serem fatores internos, eles necessariamente são controláveis pela organização.

Alguns exemplos de forças são: marca forte e bem estabelecida no mercado, grandes talentos no time, bom atendimento ao cliente, produto mais barato ou de maior qualidade, bom fluxo de caixa, entre outros.

### **2.1.2.2. Fraquezas**

Analogamente às forças, as fraquezas são os pontos fracos que as organizações têm perante seus concorrentes. Para entender as fraquezas, é interessante fazer o mesmo exercício das forças, entender como a organização está desempenhando em relação ao seu produto, pessoas, marca, etc. em comparação aos concorrentes. Assim como as forças, as fraquezas são fatores controláveis por serem internos à organização.

Exemplos interessantes de fraquezas são: time desalinhado ou não comprometido, muitas reclamações da qualidade do produto, poucas pessoas no atendimento ao cliente, entre outros.

### **2.1.2.3. Oportunidades**

As oportunidades são os fatores externos que podem auxiliar ou potencializar o negócio da organização. Sendo externas, as oportunidades, por definição, não são controláveis pela organização.

Exemplos de oportunidades são: datas e feriados (como a *Black Friday*), novas leis a serem aprovadas, mercados emergentes, novas tecnologias estão surgindo, entre outros.

### **2.1.2.4. Ameaças**

As ameaças são fatores externos que, diferentemente das oportunidades, são negativos para a organização (mas também fora do controle dela). Alguns exemplos de ameaças são: crises econômicas, novos concorrentes, desastres naturais, entre outros.

## **2.1.3. Canvas de modelo de negócios**

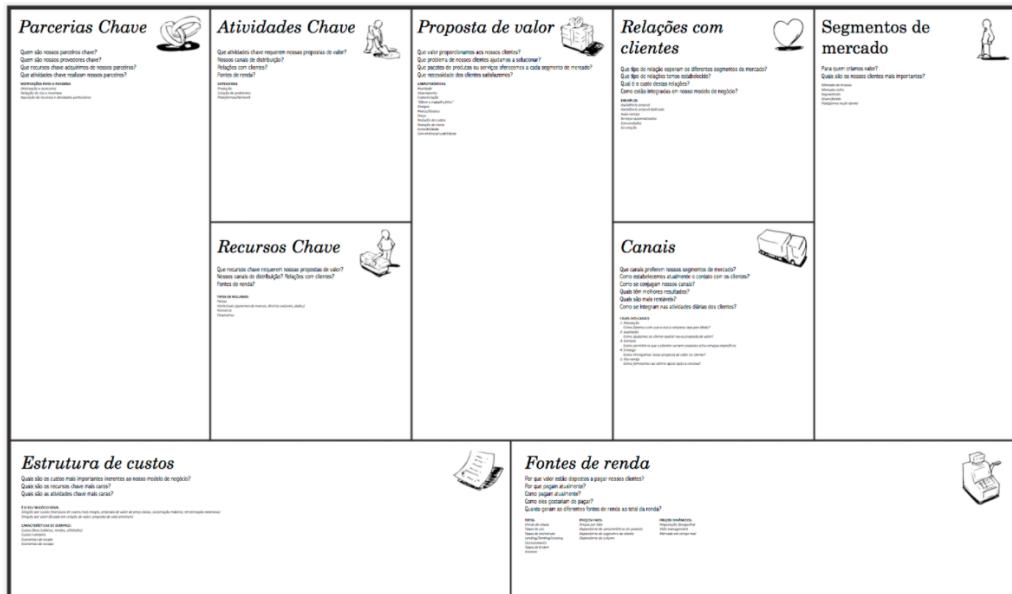
Para melhor compreensão da ferramenta e seu impacto, é importante definir o que é modelo de negócios. Para Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios serve para descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Além disso, segundo os autores, um modelo de negócios

pode ser explicado de forma clara se resumindo em 9 partes que compõem o canvas de modelo de negócios.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), esse canvas é “uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar um modelo de negócios” e é composto por nove partes e deve ser preenchido na seguinte ordem: os segmentos de clientes, a proposta de valor, os canais, o relacionamento com os clientes, as fontes de receita, os recursos principais, as atividades chave, as parcerias principais e a estrutura de custo.

Vale ressaltar que o Canvas de modelo de negócio foi introduzido neste trabalho para explicar o *Lean Canvas*, uma ferramenta adaptada do Canvas de modelo de negócios para a realidade de startups e que foi usada neste trabalho.

Figura 13: Canvas de modelo de negócios



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

### **2.1.3.1. Segmentos de clientes**

Organizações servem alguém, seja uma pessoa física ou jurídica, existem partes que se beneficiam do produto ou serviço da organização, em troca ou não de algo. Esses são os clientes. Para uma empresa entender quem são seus clientes e melhor satisfazê-los, segundo Osterwalder e Pigneur (2011) “ela deve agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns e outros atributos comuns”.

#### **2.1.3.2. Proposta de valor**

A proposta de valor é, resumidamente, o que o cliente recebe (e tem interesse e receber) ao utilizar o serviço ou produto da organização. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), “a proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade. Cada proposta de valor é um pacote específico que supre as exigências de um segmento de clientes específico. Nesse sentido, a proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes”.

#### **2.1.3.3. Canais**

Os canais são, como o próprio nome diz, os meios por onde os clientes são alcançados/contatados. Ou seja, nas palavras de Osterwalder e Pigneur (2011), “O componentes canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seu segmento de clientes para entregar uma proposta de valor”. Os canais estão presentes em toda a jornada do cliente, desde seu primeiro conhecimento sobre a organização, avaliação da mesma, compra de seus produtos, recebimento dos produtos e interações após a venda.

#### **2.1.3.4. Relacionamento com clientes**

A seção de relacionamento com o cliente avalia como a empresa pretende se relacionar com seu segmento de clientes, em geral, varia dentro de um espectro entre pessoal e personalizada até padronizada e automatizada. Geralmente, em produtos ou serviços de preço mais elevado, há um atendimento mais pessoal e personalizado (como em vários casos B2B) e em produtos de menor faturamento por cliente, há um atendimento mais padronizado (como em vários casos B2C).

#### **2.1.3.5. Fontes de receita**

O intuito da seção de fontes de receita é analisar como e quanto a empresa gera (ou pode gerar) de faturamento. Para ter um bom entendimento da receita de uma organização, deve-se compreender quanto os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos/serviços oferecidos, como pagam e qual o impacto de cada fonte de

receita na receita global da organização. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os dois principais tipos de receita são os de pagamentos únicos (como fazer uma compra no supermercado) ou pagamentos recorrentes (como assinar um streaming de filmes e séries).

#### **2.1.3.6. Recursos principais**

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), cada modelo de negócios requer recursos principais. Eles permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de clientes e obtenha receita. Um exemplo oferecido pelos autores é o do mercado de microchips, que enquanto para um fabricante de microchip, um recurso principal é o capital requerido pelas fábricas, para projetistas de microchip o recurso principal é o recurso humano.

Os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podendo ser possuídos, alugados ou adquiridos por parceiros-chave.

#### **2.1.3.7. Atividades chave**

As atividades chave são as ações mais importantes que uma organização precisa executar para garantir o bom funcionamento do seu modelo de negócios e a entrega de valor para seu segmento de clientes.

Osterwalder e Pigneur (2011) dão exemplos de quais as atividades chaves de algumas empresas. No caso da Microsoft, uma das atividades chave é o desenvolvimento de software; no caso da Dell, uma das atividades chave é a gestão da cadeia de fornecimento; no caso de McKinsey, uma das atividades chave é a resolução de problemas.

#### **2.1.3.8. Parcerias principais**

A seção de parcerias principais visa estudar quais os fornecedores e parceiros que têm mais impacto no modelo de negócios da empresa. Cada vez mais existem parcerias que se tornam essenciais para modelos de negócios. Desde parcerias comerciais, como a que a XP Investimentos faz com os Agentes Autônomos de

Investimentos, ou parcerias de operação, em que duas empresas oferecem seus produtos ou serviços conjuntamente para agregar maior valor ao cliente.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), existem quatro grandes tipos de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores, coopetição (parcerias entre competidores), *joint ventures* para desenvolver novos negócios e relações comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

#### **2.1.3.9. Estrutura de custo**

A nona e última (mas não menos importante) seção do canvas de modelo de negócios é a estrutura de custo. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) “Criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita incorrem custos. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Alguns modelos de negócio, entretanto, são mais direcionados pelos custos que outros. As linhas aéreas ‘econômicas’, por exemplo, têm construído modelos de negócios inteiramente baseados em estruturas de baixo custo”.

#### **2.1.3.10. Aplicação de Porter no Canvas**

Ao final do livro, Osterwalder e Pigneur (2011) dissertam sobre a relação do canvas de modelo de negócios com ferramentas de estratégia, como as cinco forças de Porter.

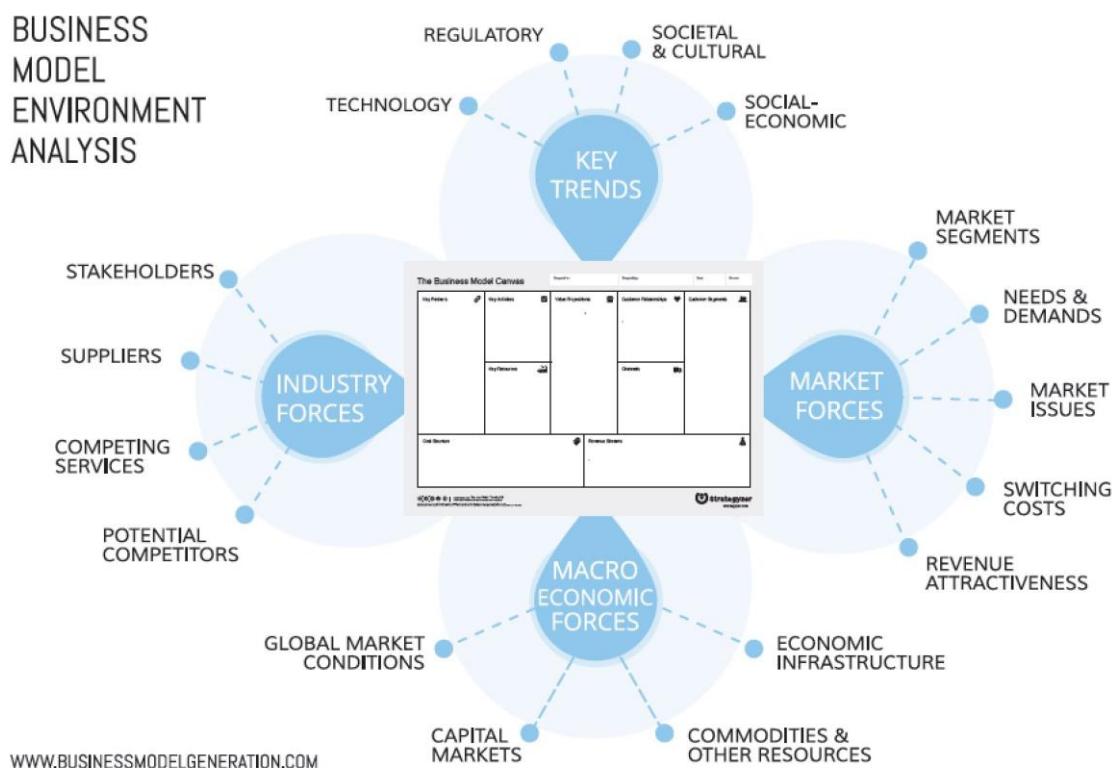
Segundo os autores, modelos de negócios são projetados e executados em ambientes específicos. Portanto, é vital ter uma visão global do ambiente em que o modelo de negócios está inserido.

A análise constante do ambiente é agora mais importante do que nunca, devido à crescente complexidade do panorama econômico [...] e à severas perturbações no mercado [...]. Compreender as mudanças no ambiente ajuda você a adaptar seu modelo de negócios com mais eficiência para lidar com as inconstantes forças externas. OSTERWALDER E PIGNEUR 2011 p.200

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), além de realizar uma análise das cinco forças de Porter, também devem ser consideradas forças macroeconômicas (mercado global, mercado de capitais, etc.), tendências principais (culturais,

regulatórias ou tecnológicas) e forças de mercado (segmentos de mercado, custos de mudança e alterações de necessidades e demandas).

Figura 14: Análise de ambiente do canvas de modelo de negócios



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

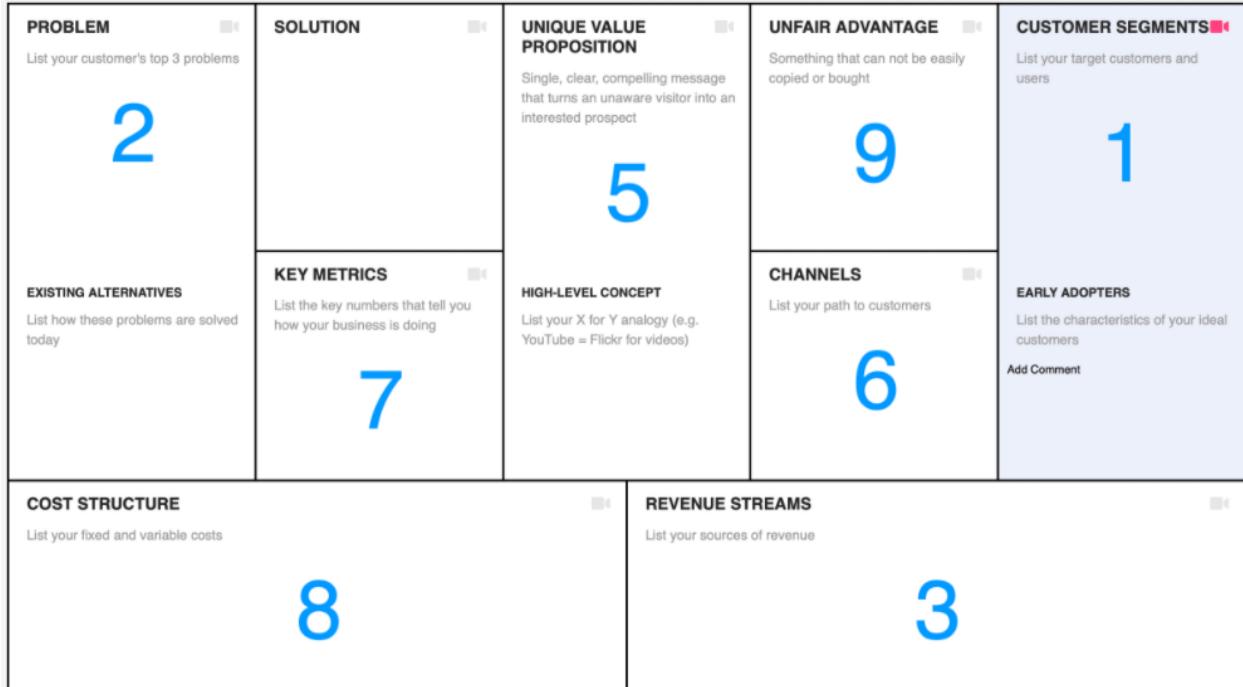
#### 2.1.4. *Lean Canvas*

O *Lean Canvas* é uma adaptação do Canvas de modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur. Ele foi criado por Ash Maurya em 2010. Segundo Maurya (2010) o modelo de Osterwalder e Pigneur era generalista demais para a realidade de *startups* e contava com seções que não faziam muito sentido para essa realidade, como parcerias chave, atividades chave e recursos chave. Além disso, Maurya adicionou novas seções que, segundo ele, devem ser analisadas no caso de *startups* e não eram contemplados pelo canvas anterior, sendo estas: descrição do problema dos clientes, descrição da solução, quais as principais métricas a serem medidas e a vantagem competitiva.

O *Lean Canvas* foi utilizado em diversos momentos deste trabalho. Isso porque o método aplicado exige que se compreenda o modelo de negócios de *startups* estrangeiras e que se crie um modelo de negócios para uma startup a ser fundada.

Nessas etapas, o *Lean Canvas* foi considerado a melhor ferramenta para isso, pois ele é uma adaptação do canvas de modelo de negócios especificamente para o contexto de *startups*.

Figura 15: Lean Canvas



Fonte: Maurya (2010)

Abaixo são descritas as novas seções adicionadas por Maurya.

#### 2.1.4.1. Early Adopters

Dentro da seção de segmento de clientes, que já existe no Canvas de modelo de negócios, Maurya adicionou uma subseção chamada *early adopters*. Essa subseção visa entender além de quem serão seus clientes, ela estuda quem serão seus primeiros clientes, que podem aceitar produtos em fase inicial ou soluções incompletas.

#### 2.1.4.2. Problem

Outra seção adicionada foi a de problema. Ela busca delinear claramente qual o problema que a *startup* está resolvendo. Essa claridade é vital para haver assertividade no desenvolvimento do produto.

A maioria das startups não falha porque não conseguiram construir o que se propuseram, mas falham porque gastam tempo, dinheiro e esforço construindo o produto errado. Eu atribuo isso à falta de “entendimento de problema” desde o começo. [...] É por isso que eu escolhi deixar o quadrante de problema explícito, e não como um derivativo de algo como a proposta de valor. MAURYA (2010, tradução nossa)

#### **2.1.4.3. Existing alternatives**

Dentro da seção “*problem*” o autor inclui uma subseção “*existing alternatives*”. Isso porque é vital entender como os clientes já resolvem o problema, para determinar qual a proposta de valor da solução da *startup* que difere ou melhora as soluções já existentes (o bastante para que um cliente mude de solução).

#### **2.1.4.4. Solution**

Foi adicionada uma seção sobre a solução. Segundo Maurya (2010), após ter um profundo entendimento sobre o problema, define-se uma possível solução. Enfatiza-se aqui que a ideia é criar um mínimo produto viável como solução, ou seja, o produto (ou serviço) mais simples possível que resolva a dor.

#### **2.1.4.5. High-Level concept**

Dentro da seção de proposta de valor, que já existia anteriormente, foi incluída uma subseção de *high-level concept*. A ideia de um conceito de alto nível é que seja possível explicar o que é a *startup* (e o que ela faz) em apenas uma frase. Isso é útil ao conversar com potenciais clientes e investidores. Na maioria dos casos, esse conceitos de alto nível usam uma comparação com um modelo de negócios já existente e bem conhecido, como por exemplo: o iFood é o Uber de comida. Em apenas uma frase é possível dar uma visão de alto nível sobre o que é o iFood.

#### **2.1.4.6. Key metrics**

Segundo Maurya (2010) startups não se dão muito bem com métricas. Ou elas não medem nada e não sabem para onde estão indo, ou medem muitas coisas e se afogam em um mar de informações, sem saber o que é importante olhar. Justamente

por isso, o intuito da nova seção “key metrics” é que a organização defina as principais (e poucas) métricas que devem ser acompanhadas.

A falha em identificar a métrica chave pode ser catastrófica - levando a atividades custosas como otimização prematura ou perdendo todos os recursos caçando a meta errada. Inicialmente, essas métricas chaves devem ser centradas nas métricas de valor, e mais tarde devem ser alteradas para as principais máquinas de crescimento. MAURYA (2010, tradução nossa)

#### **2.1.4.7. Unfair advantage**

Como mencionado anteriormente, é muito importante para as *startups* haver uma grande vantagem em seus produtos em comparação com os competidores. Assim, os colaboradores da empresa deve ter claro qual vantagem é essa. Uma verdadeira vantagem competitiva é algo que não é facilmente copiável ou comprável. Segundo Maurya (2010) “This is another name for competitive advantage or barriers to entry often found in a business plan. [...]”

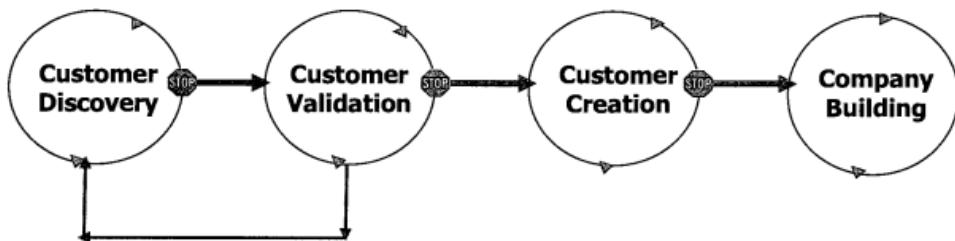
## **2.2. Métodos de desenvolvimento de startups**

### **2.2.1. Customer development**

O modelo de *Customer Development* foi desenvolvido por Steven Gary Blank em 2003. Ele foi criado pois, segundo Blank (2007), os métodos de desenvolvimento de produto da época deixavam muito a desejar, principalmente em um contexto de empresas de tecnologia de rápido crescimento. Isso porque tais metodologias seguiam filosofias lineares em que se determinava um plano, se captava dinheiro e se executava o plano. Mas ao longo de sua carreira, Blank percebeu que o desenvolvimento de empresas e produtos necessitava de um cunho muito mais iterativo, flexível e focado no aprendizado do que um tiro linear e certeiro. Tal percepção se deu pelo fato de que o modelo linear dá mais ênfase à execução de um plano, do que ao aprendizado do produto e ao cliente, isso faz com que as empresas cegamente executem um plano e só percebam no final que o produto desenvolvido não faz sentido para a realidade de seus clientes. Ou seja, a grande diferença do novo modelo proposto pelo autor é que ele interpreta o desenvolvimento de um produto como algo imprevisível, que necessita diversas iterações para chegar em respostas.

Assim, o modelo de *Customer Development* contém quatro etapas, sendo que cada uma deve ser iterada até atingir um resultado satisfatório, o que então leva a empresa à próxima fase, como se pode ver abaixo:

Figura 16: Modelo de Customer Development



Fonte: Blank (2007)

Este modelo foi incluído na revisão bibliográfica pois o método deste trabalho é baseado nele, principalmente nas duas primeiras etapas (*Customer Discovery* e *Customer validation*). Portanto, entendeu-se que é vital apresentar o modelo de Blank (2007) para melhor compreensão do método do trabalho.

#### 2.2.1.1. Descoberta do cliente

De acordo com Blank (2007), o objetivo dessa fase, como o próprio nome diz, é descobrir quem são os clientes do seu produto e se o problema que será resolvido é relevante para eles. Essa etapa consiste em “sair a campo” e realizar diversas entrevistas com potenciais clientes, para chegar nas respostas desejadas. Segundo Blank (2007):

[...] essa etapa envolve descobrir se o problema, produto e a hipótese de cliente do seu modelo de negócios estão corretos [...]. Um aprendizado importante é que o objetivo do *Customer Development* não é coletar uma lista de funcionalidades dos clientes, nem rodar várias pesquisas em grupo. Em uma *startup*, os fundadores e o time de desenvolvimento de produto definem o primeiro produto. O objetivo do *Customer Development* é ver se existem clientes e mercado para tal visão. BLANK (2007, tradução nossa)

#### 2.2.1.2. Validação do cliente

Após um projeto passar pela etapa anterior, seu objetivo é criar um *roadmap* de vendas. Tal *roadmap* visa evidenciar que a equipe da *startup* encontrou um segmento de mercado que adquire o produto, assim, a equipe pode repetir

continuamente esse *roadmap* e vai continuamente ganhar clientes. Vale ressaltar que após as duas primeiras fases, a startup sai com um produto que tem uma clientela e um canal validado, ou nas palavras de Blank (2007): ]

Em sua essência, o *Customer Discovery* e o *Customer validation* corroboram seu modelo de negócios. Completar essas duas etapas iniciais valida seu mercado, localiza seus consumidores, testa o valor percebido, define sua especificação e sua estratégia de canal, além de checar seu processo de vendas. Se e somente se você encontrar um grupo de clientes recorrentes um o processo de vendas replicável, em um modelo de negócios lucrativos, você pode seguir para a próxima etapa [...]. BLANK (2007, tradução nossa)

#### **2.2.1.3. Criação do negócio**

Após o sucesso inicial de vendas da etapa anterior, o intuito da fase de criação de negócio é escalar tanto o lado comercial quanto o desenvolvimento de produto. Segundo Blank (2007), aqui entram os altos investimentos em marketing e aquisição de usuários que *startups* são famosas por fazer. De acordo com Blank (2007): “Customer Creation builds on the success the company has had in its initial sales. Its goal is to create end-user demand and drive that demand into the company's sales channel.”

#### **2.2.1.4. Estruturação da empresa**

A última etapa é a de estruturação da empresa. Só chegam nessa etapa startups que foram bem sucedidas em encontrar um valioso segmento de mercado, desenvolver um produto incrível para ele, encontrar canais de vendas e escalar sua operação. Blank (2007) ressalta enfaticamente que empresas que tentam pular alguma dessas etapas para chegar na última, acabam em ruínas, pois se qualquer uma das hipóteses (não validadas) do modelo de negócio estiver equivocada, os milhões de dólares de investidores vão por água abaixo.

A estruturação de empresa é onde a empresa vai de um time informal, de aprendizado e descobertas para departamentos formais, com VPs de Vendas, Marketing e Business Development. Esses executivos focam na missão em construir departamentos orientados pela missão da empresa, explorando o sucesso inicial da empresa. [...] Em contraste a esse processo incremental, a escala prematura é a maldição das startups. BLANK (2007, tradução nossa)

## 2.2.2 Idea Maze

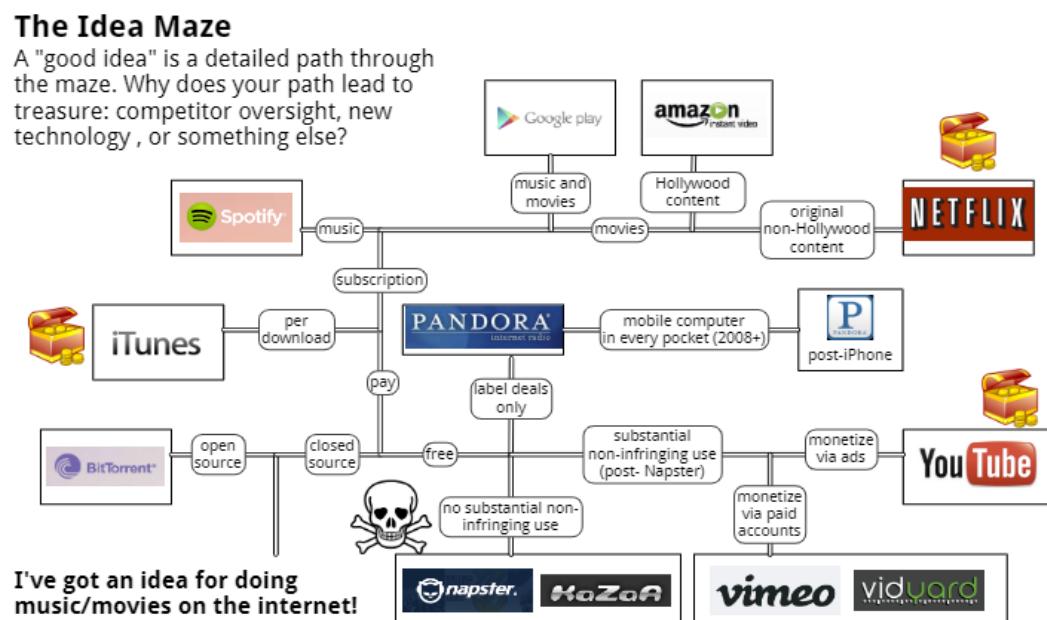
O *Idea Maze* foi apresentado por Srinivasan (2015) em seu curso de empreendedorismo em Stanford. Ele se trata de um mapeamento em que se observa quais são as principais instituições de cada mercado e qual a abordagem de cada uma delas.

Segundo o autor, o *Idea Maze* é uma ferramenta que permite empreendedores a situar suas ideias perante o mercado, entendendo onde existem lacunas que novas startups podem se aproveitar, seja fatias de mercado que empresas atuais não dão atenção ou surgiu uma nova tecnologia que ainda não foi aplicada a determinado mercado.

O *Idea Maze* foi revisado neste capítulo pois o autor entende que ele é uma ferramenta de mapeamento de mercado especificamente para a realidade de *startups*, já que ele foca em encontrar oportunidades ainda não abordadas em mercados existentes. Como o intuito deste trabalho é entender oportunidades já identificadas no exterior mas ainda não no Brasil, o *Idea Maze* se mostrou uma ferramenta utilizada em diversas etapas do método aplicado.

Abaixo, vê-se um exemplo de aplicação do *Idea Maze* pelo Srinivasan, analisando o mercado de entretenimento (filmes e música) digital.

Figura 17: Exemplo de aplicação do Idea Maze



Fonte: Srinivasan (2015)

### **2.3. Evidência científica de métodos de desenvolvimento produto em startups**

Segundo Frederiksen e Brem (2017), a grande maioria dos métodos de desenvolvimento de *startups* (como os apresentados acima) não tem comprovação científica. Em geral, são oriundos de livros publicados por figuras influentes no cenário empreendedor. Portanto, estes pesquisadores buscaram evidências científicas para confirmar os métodos mais famosos, como o *The Lean Startup*, de Eric Ries e *Customer Development* de Steve Blank.

Os autores dividiram esses métodos em cinco grandes blocos e analisaram evidências científicas de cada um: envolvimento de usuários no desenvolvimento de produto, desenvolvimento de produto iterativo, experimentação em desenvolvimento de produto, criação de protótipos para comprovação de negócios, necessidade de pensamento efetivo.

Após analisar mais de 50 artigos científicos chegou-se à conclusão de que há forte evidência científica de que os princípios utilizados em métodos de desenvolvimento de produtos para *startups* são efetivos e vão de acordo com a ciência vigente do ramo de negócios. Abaixo, segue uma análise de cada um dos cinco aspectos, com a intensidade de evidências os comprovando e as referências estudadas que corroboram para essa análise.

Tabela 1: Análise de comprovação de áreas do desenvolvimento de produto ágil

Área	Intensidade da comprovação	Literatura
Envolvimento de usuários no desenvolvimento de produto	Muito forte	(Chesbrough et al. 2006) (Huizingh 2011) (Cheng and Huizingh 2014)
Desenvolvimento de produto iterativo	Forte	(Gassmann et al. 2006) (Sandmeier et al. 2010) (Salerno et al. 2015)
Experimentação em desenvolvimento de produto	Média	(Thomke 1998) (Lynn et al. 2003) (Hauser et al. 2006)

		(Andries et al. 2013) (Kerr et al. 2014)
Criação de protótipos para comprovação de negócios	Média	(Block and MacMillan 1985) (Coviello and Joseph 2012)
Necessidade de pensamento efetivo	Forte	(Block and MacMillan 1985) (Sykes and Dunham 1995) (Sarasvathy 2001) (Read and Sarasvathy 2005) (Baker and Nelson 2005) (Lange et al. 2007) (Sommer et al. 2009) (Brinckmann et al. 2010) (Chandler et al. 2011) (Coviello and Joseph 2012) (Fisher 2012)

Fonte: Frederiksen e Brem (2017, tradução nossa)

Os métodos chave e a principal abordagem ao empreendedorismo introduzidos no The Lean Startup encontram evidências substanciais de sua eficácia na literatura científica. O The Lean Startup não só dá um indicação de como empreendedores pensam que criam valor, mas a evidência sugere que ele também desempenha um papel relevante em fazer isso acontecer.  
FREDERIKSEN & BREM (2017, tradução nossa)

Este artigo de Frederiksen e Brem foi revisado neste capítulo para dar mais validade científica ao trabalho. O autor notou que modelos e metodologias de desenvolvimento de produtos ou startups acabam ficando concentrados em best sellers, e não tanto em artigos acadêmicos. No entanto, este artigo de Frederiksen e Brem comprova que estes métodos de fato têm validação científica.

### **3. MÉTODO**

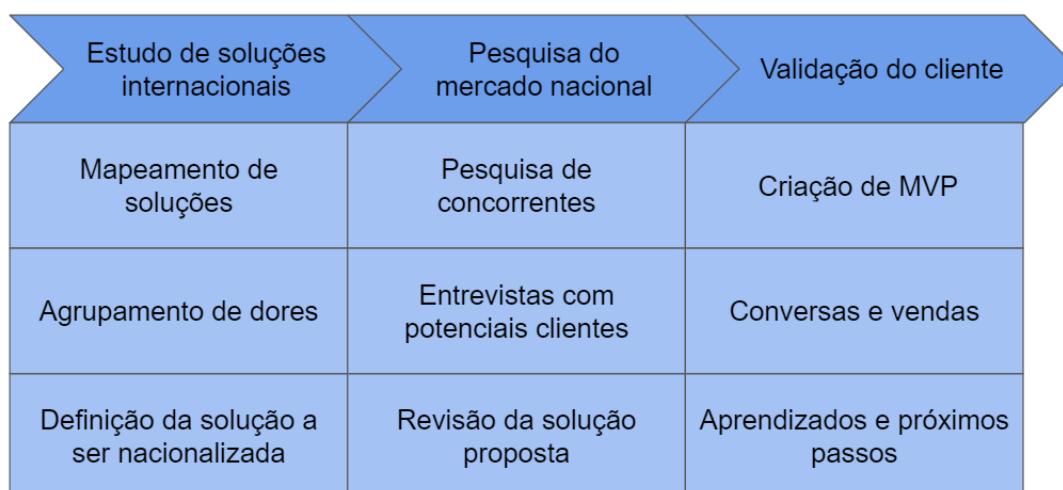
Este capítulo visa delinear o método aplicado neste trabalho. Dado que o objetivo do trabalho é desenvolver uma *startup* de remuneração a partir de modelos de negócios já utilizados no exterior, foi criada uma metodologia especificamente para esse tipo de criação de uma *startup* a partir principalmente da revisão bibliográfica de Blank (2007) de *Customer Development*, Maurya (2010) do *Lean Canvas*, Osterwalder e Pigneur (2011) do *Business Model Canvas*, Porter (2008) das Cinco Forças de Porter, entre outros.

### 3.1. O método proposto

Como explicitado anteriormente, este trabalho tem como objetivo a criação de uma *startup* de remuneração utilizando a nacionalização de modelos de negócios já comprovados em *startups* estrangeiras. Portanto foi desenvolvido um método específico para esse trabalho, a partir dos métodos de criação de *startups* mencionados e validados cientificamente no capítulo anterior, além de importantes conceitos de estratégia aprendidos ao longo do curso de Engenharia de Produção e métodos utilizados em outros artigos de desenvolvimento de *startups*.

O método criado é composto por três macro etapas: o estudo de soluções internacionais, a pesquisa de mercado nacional e a validação do cliente. Sendo que a segunda e a primeira etapa são fortemente relacionadas com a primeira e a segunda do *Customer Development*, respectivamente.

Figura 18: Resumo das etapas do método proposto



Fonte: Elaboração própria

A etapa de estudo de soluções internacionais busca entender, dentro do mercado que será estudado, quais soluções desenvolvidas por *startups* resolvem dores que ainda não são resolvidas no Brasil. Ao final dela, deve-se ter um modelo de negócios que será testado e estudado para nacionalização.

Em seguida, a etapa de pesquisa do mercado nacional tem como objetivo entender como os brasileiros resolvem as dores mapeadas na etapa anterior. Ela é inspirada na primeira etapa *Customer Development* de Blank (2007). Para isso deve ser feito tanto um estudo de concorrentes quanto entrevistas com potenciais clientes. Ao final desta etapa, deve-se revisar o modelo de negócio proposto na etapa anterior, a partir dos aprendizados obtidos.

Finalmente, a terceira etapa, que é fortemente inspirada na etapa de validação do cliente do *Customer Development* de Blank (2007), visa criar um mínimo produto viável a partir do modelo de negócios definido na etapa anterior e tentar vendê-lo a clientes. Assim após as vendas revisar o modelo de negócios e continuar o desenvolvimento do produto.

### 3.2. Estudo de soluções internacionais

Como mencionado anteriormente, a etapa de estudo de soluções internacionais visa compreender soluções de *startups* de fora do Brasil, as dores que resolvem e o que faria sentido trazer para o Brasil.

Figura 19: Resumo das etapas do estudo de soluções internacionais

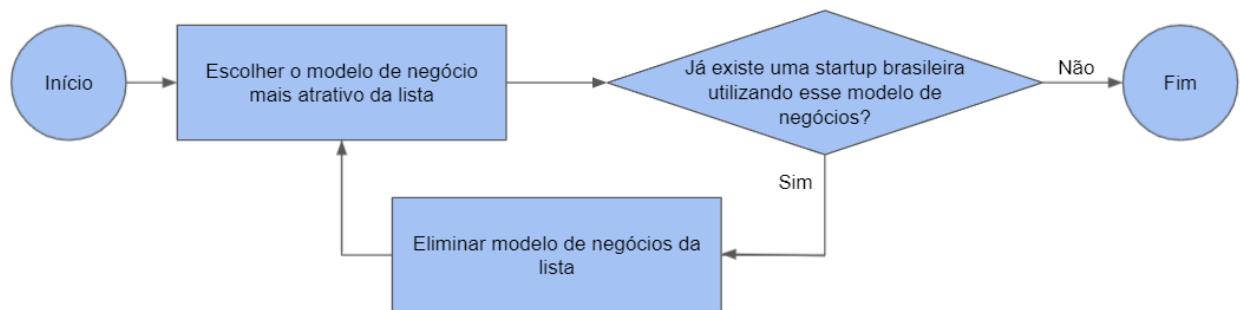
Estudo de soluções internacionais	
Mapeamento de soluções	Pesquisa extensiva de startups do mercado internacional a ser estudado
Agrupamento de dores	Criação de um idea maze das startups mapeadas, agrupando-as por dores resolvidas
Definição da solução a ser nacionalizada	Escolha de uma ou poucas dores e suas soluções para serem nacionalizadas, criação de um lean canvas da solução proposta

Fonte: Elaboração própria

Para atingir tal objetivo, essa macro etapa foi dividida em três micro etapas:

1. **Mapeamento de soluções:** inicialmente, deve-se pesquisar diversas *startups* que atuam no mercado ou setor escolhido. Recomenda-se que, no mínimo, 20 *startups* estrangeiras sejam estudadas. Para cada empresa, deve-se analisar
  - a. O produto/serviço oferecido;
  - b. A que dor ele resolve;
  - c. Qual parece ser o modelo de negócios (nessa fase não é necessário ter um conhecimento aprofundado sobre como cada modelo de negócios, mas sim uma visão geral de como funciona, como por exemplo B2B, B2C, SaaS, etc.).
2. **Agrupamento de dores:** o principal objetivo dessa micro etapa é encontrar padrões de modelos de negócios entre as *startups* e priorizar quais são os mais atrativos. Esse estudo deve ser feito a partir de um *Idea Maze* que utiliza as *startups* mapeadas na micro etapa anterior. Para definir quais são os modelos de negócios mais atrativos, é importante observar no *Idea Maze* as principais tendências do mercado, respondendo às seguintes perguntas:
  - a. Há um padrão entre as dores que o mercado mais busca resolver nos últimos anos?
  - b. Dentre essas, há um padrão das que receberam mais investimentos?
  - c. Dentre essas, o que destacou as que mais cresceram?
3. **Definição da solução a ser nacionalizada:** a partir das respostas no item anterior, deve-se finalmente determinar um modelo de negócios que será nacionalizado. Para isso, foi desenvolvido um método iterativo de escolha, seguindo o fluxograma abaixo. Caso nenhum modelo de negócios seja aprovado pelo filtro, deve-se expandir o mercado estudado e reiniciar a macro etapa de estudo de soluções internacionais. Finalmente, deve ser criada a primeira versão do *Lean Canvas* da solução proposta, baseada nas soluções internacionais escolhidas

Figura 20: Fluxograma de decisão do modelo de negócios a ser importado



Fonte: Elaboração própria

### 3.3. Pesquisa do mercado nacional

Após um modelo de negócios ser aprovado na macro etapa de estudo do mercado internacional, segue-se para a macro etapa de pesquisa do mercado nacional. O objetivo dela é entender como o mercado nacional resolve as dores que o modelo de negócios escolhido se propõe a resolver, entender as peculiaridades do mercado brasileiro e, finalmente, revisar o modelo de negócios a partir destes aprendizados.

Figura 21: Resumo das etapas da pesquisa do mercado nacional

Pesquisa do mercado nacional	
Pesquisa de concorrentes	Pesquisa extensiva de empresas do mercado nacional selecionado, criação de um idea maze, estudo das cinco forças de Porter
Entrevistas com potenciais clientes	Criação de uma persona, estruturação de entrevistas, realização de entrevistas com a persona desenvolvida
Revisão da solução proposta	Atualização do lean canvas a partir dos aprendizados e matriz SWOT da solução

Fonte: Elaboração própria

Essa macro etapa foi dividida em três micro etapas:

1. **Pesquisa de concorrentes:** assim como foi feito no mapeamento das *startups* internacionais na macro etapa anterior, deve ser feito um levantamento e um Idea Maze utilizando os mesmos critérios. A única diferença é que não se deve

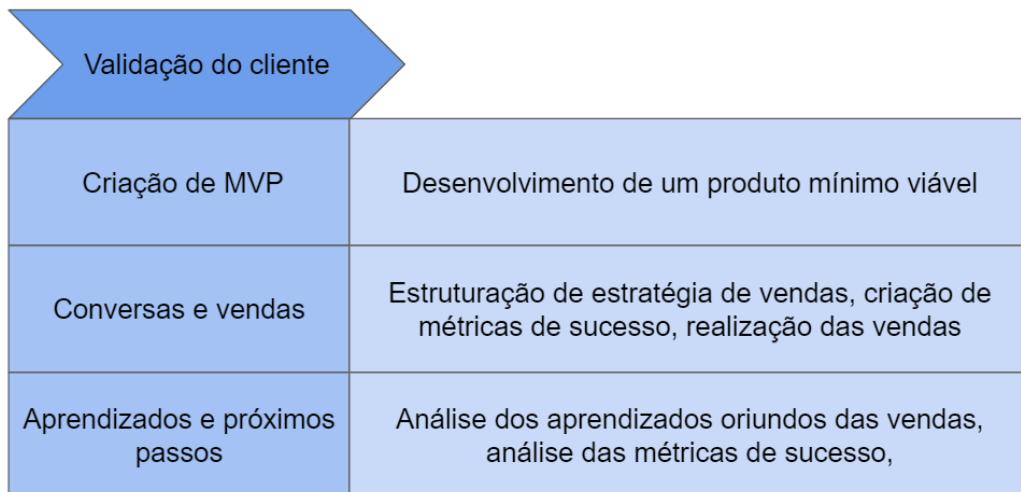
olhar apenas para startups, mas qualquer solução do mercado que seja relacionada ao mercado estudado. Em seguida, deve-se analisar as cinco forças de Porter em relação ao modelo de negócios escolhido.

2. **Entrevistas com potenciais clientes:** após tal visão de mercado ser formada, deve-se definir as pessoas a serem estudadas, estruturar as entrevistas e em seguida realizá-las. Finalmente- deve-se consolidar os principais aprendizados das entrevistas.
3. **Revisão da solução proposta:** a partir dos aprendizados das entrevistas e da pesquisa de concorrentes, deve-se revisar o modelo de negócios proposto na macro etapa anterior, criando uma nova versão do *Lean Canvas*. Além disso, deve ser feita uma análise SWOT da nova versão da solução.

### 3.4. Validação do cliente

Finalmente, a última macro etapa do método proposto é a de validação do cliente. Essa etapa é baseada na segunda etapa do Customer Development de Blank (2007). O objetivo dela é criar uma versão inicial do produto e o oferecer para clientes, assim entendendo se há aderência no mercado e obtendo aprendizados.

Figura 22: Resumo das etapas de validação do cliente



Fonte: Elaboração própria

Essa macro etapa foi dividida em três micro etapas:

1. **Criação de MVP:** como o próprio nome diz, deve-se criar um mínimo produto viável, que seja utilizável e vendável para clientes.

2. **Conversas e vendas:** assim como definido por Blank (2007) na segunda etapa do *Customer Discovery*, deve-se estruturar uma estratégia de vendas, desde quem será contatado, qual a proposta de valor oferecido, qual o roteiro da conversa. Além disso, é vital definir métricas de sucesso de vendas, como taxa de conversão, número de clientes obtidos, valor pago pelos clientes, etc. Finalmente, após todo o planejamento, deve-se executar as vendas.
3. **Aprendizados e próximos passos:** após as vendas iniciais, deve-se consolidar os principais aprendizados e *feedbacks* recebidos, analisar as métricas obtidas e realizar novas alterações no produto e no modelo de negócios.

## **4. APLICAÇÃO DO MÉTODO E RESULTADOS**

Neste capítulo é apresentada a aplicação do método e os resultados oriundos disso. Como visto no capítulo anterior, a aplicação se iniciou pelo Estudo de soluções internacionais, que visa entender quais as *startups* que mais têm feito sucesso em determinado mercado internacional e escolher uma ou algumas para trazer para o Brasil. Em seguida, foi feita a Pesquisa do mercado nacional, que tem como objetivo entender a viabilidade das soluções internacionais no mercado brasileiro. Finalmente, após ter escolhido uma solução que se mostrou viável de ser implementada no Brasil, foi executada a etapa de Validação de cliente, que busca vender o produto para os primeiros usuários.

### **4.1. Estudo de soluções internacionais**

O estudo de soluções internacionais foi a primeira etapa realizada. Ele aconteceu no momento em que, como mencionado no primeiro capítulo, já se havia recebido a indicação de um sócio de um fundo de *Venture Capital* de que soluções de remuneração estavam surgindo no Vale do Silício e seria interessante desenvolver uma solução no Brasil.

Antes de se iniciar a etapa, nenhum estudo havia sido realizado sobre remuneração, e nenhuma participante que auxiliou no desenvolvimento deste trabalho possuía conhecimento prévio sobre o assunto.

O objetivo dessa fase, então, era entender as *startups* de remuneração que surgiam no exterior e mapear o que seria interessante de “importar”.

#### **4.1.1. Mapeamento de soluções**

O primeiro passo do estudo de soluções internacionais foi o mapeamento de soluções, que por sua vez foi dividido em duas etapas. A primeira consiste em basicamente levantar o maior número de *startups* estrangeiras relacionadas à remuneração. Já na segunda, buscou-se analisar cada uma delas de acordo com os aspectos propostos no terceiro capítulo deste trabalho.

#### 4.1.1.1. Levantamento de startups

Para que fosse feito um levantamento relevante de *startups*, buscou-se encontrar uma grande quantidade de fontes de informação. Após aconselhamento com profissionais experientes do mundo de tecnologia, as fontes de informações escolhidas foram:

- 1) **Crunchbase:** o Crunchbase (<https://www.crunchbase.com/>) é um website que compila informações de diversas empresas de tecnologia do mundo, assim como o quanto já receberam de investimento, quem são seus fundadores e algumas outras informações.
- 2) **Portfólio dos principais fundos de Venture Capital:** na grande maioria dos casos, os fundos de VC tem uma aba em seus websites que mostra todas as empresas em que eles investem. Assim, eles se mostram uma boa fonte de informação de *startups*. Os fundos escolhidos para analisar foram:
  - a) YCombinator (<https://www.ycombinator.com/companies/>)
  - b) Andreesen Horowitz (<https://a16z.com/portfolio/#>)
  - c) Founders Fund (<https://foundersfund.com/portfolio>)
  - d) SoftBank (<https://visionfund.com/portfolio>)
  - e) Sequoia (<https://www.sequoiacap.com/companies/>)
  - f) 500 startups (<https://500.co/companies>)
  - g) First Round Capital (<https://firstround.com/companies/>)

Vê-se abaixo a relação de *startups* identificadas em todas essas fontes de pesquisa.

Tabela 2: Mapeamento inicial de startups estrangeiras do mercado de remuneração

Empresa	Breve descrição	Local	Fundação	Investimento	Investidores	Links
Fond	Rede social interna para reconhecimentos e recompensas	California, EUA	2012	\$25.9 MM	Y Combinator, a16z	Site: <a href="https://www.fond.co/">https://www.fond.co/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/fondco/">https://www.linkedin.com/company/fondco/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/fond">https://www.crunchbase.com/organization/fond</a>
Zenefits	Remove a burocracia de onboarding, folha e benefícios	California, EUA	2013	\$584.1 MM	Y Combinator, a16z, Founders Fund	Site: <a href="https://www.zenefits.com/">https://www.zenefits.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/zenefits/">https://www.linkedin.com/company/zenefits/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com">https://www.crunchbase.com</a>

						m/organization/zenefits
Payflow	Antecipação salarial para colaboradores	Barcelona, Espanha	2020	\$5.4 MM	Y Combinator, Wayra	Site: <a href="https://www.payflow.es/">https://www.payflow.es/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/payflow-es/">https://www.linkedin.com/company/payflow-es/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/payflow">https://www.crunchbase.com/organization/payflow</a>
Brite	Marketplace para empresas escolherem benefícios	Utah, EUA	2019	\$1.6 MM	Y Combinator	Site: <a href="https://getbritehr.com/">https://getbritehr.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/getbritehr/">https://www.linkedin.com/company/getbritehr/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/brite-benefits">https://www.crunchbase.com/organization/brite-benefits</a>
Advantage Club	Plataforma de benefícios, descontos e antecipação de salários	Haryana, India	2014	\$3.4 MM	Y Combinator	Site: <a href="https://www.advantageclub.co/perks">https://www.advantageclub.co/perks</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/work-advantage/">https://www.linkedin.com/company/work-advantage/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/advantage-club">https://www.crunchbase.com/organization/advantage-club</a>
ontop	Serviços burocráticos de RH para empresas que contratam remotamente	Bogotá, Colômbia	2020	\$26. MM	Y Combinator, Tiger	Site: <a href="https://www.on top.ai/">https://www.on top.ai/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/ontopai/">https://www.linkedin.com/company/ontopai/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/top-e6ff">https://www.crunchbase.com/organization/top-e6ff</a>
Goodly	Benefício para colaboradores de pagar dívidas de faculdade	California, EUA	2018	\$1.4 MM	Y Combinator	Site: <a href="https://www.goodlyapp.com">https://www.goodlyapp.com</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/goodlyapp/">https://www.linkedin.com/company/goodlyapp/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/goodly">https://www.crunchbase.com/organization/goodly</a>
Runa	Automatização de burocracias de folha	Cidade do México, México	2017	\$3.5 MM	Y Combinator	Site: <a href="https://runahr.com/mx/home">https://runahr.com/mx/home</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/runahr/">https://www.linkedin.com/company/runahr/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/runa-hr">https://www.crunchbase.com/organization/runa-hr</a>
Localyze	Contratação internacional	Hamburgo, Alemanha	2018	\$13.4 MM	Y Combinator	Site: <a href="https://www.localyzeapp.com">https://www.localyzeapp.com</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/localyze/">https://www.linkedin.com/company/localyze/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/localyze">https://www.crunchbase.com/organization/localyze</a>
Pave	Benchmarking e planejamento de remuneração	California, EUA	2019	\$63. MM	Y Combinator, a16z	Site: <a href="https://www.pave.com/">https://www.pave.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/pave/">https://www.linkedin.com/company/pave/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/pave">https://www.crunchbase.com/organization/pave</a>
Deel	Recrutamento, folha e benefícios internacionais	California, EUA	2018	\$629. MM	Y Combinator, a16z	Site: <a href="https://www.letsdeel.com/">https://www.letsdeel.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/deel/">https://www.linkedin.com/company/deel/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/deel">https://www.crunchbase.com/organization/deel</a>
Firstbase	Gestão de equipamentos em home office	Nova York, EUA	2019	\$15.1 MM	a16z	Site: <a href="https://www.firebaseiohq.com">https://www.firebaseiohq.com</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company.firebaseiohq/">https://www.linkedin.com/company.firebaseiohq/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization.firebaseiohq">https://www.crunchbase.com/organization.firebaseiohq</a>
Envoy	Gestão remota de escritório	California, EUA	2013	\$59.2 MM	a16z	Site: <a href="https://envoy.com/">https://envoy.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/envoy-inc/">https://www.linkedin.com/company/envoy-inc/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/envoy">https://www.crunchbase.com/organization/envoy</a>

Rippling	Facilitação de processo de folha, benefícios, etc	California, EUA	2016	\$447. MM	Founders Fund, Sequoia, Y Combinator	Site: <a href="https://www.rippling.com/">https://www.rippling.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/rippling/">https://www.linkedin.com/company/rippling/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/rippling">https://www.crunchbase.com/organization/rippling</a>
Gympass	Benefício de academias para colaboradores	São Paulo, Brasil	2012	\$520. MM	SoftBank, General Atlantic, Kaszek	Site: <a href="https://site.gympass.com/web;br/digital">https://site.gympass.com/web;br/digital</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/gympass/">https://www.linkedin.com/company/gympass/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/gympass">https://www.crunchbase.com/organization/gympass</a>
Remote	Serviços globais de folha e benefícios	California, EUA	2019	\$196. MM	Sequoia	Site: <a href="https://remote.com/">https://remote.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/remote.com/">https://www.linkedin.com/company/remote.com/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/remote-d596">https://www.crunchbase.com/organization/remote-d596</a>
Namely	Simplificando processo de RH de PMEs	Nova York, EUA	2012	\$217.8 MM	Sequoia	Site: <a href="https://www.namely.com/">https://www.namely.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/namely/">https://www.linkedin.com/company/namely/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/namely">https://www.crunchbase.com/organization/namely</a>
Blueboard	Sistema de recompensas personalizadas	California, EUA	2014	\$15.8 MM	500 Startups	Site: <a href="https://www.blueboard.com/">https://www.blueboard.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/blueboard-inc/">https://www.linkedin.com/company/blueboard-inc/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/blueboard">https://www.crunchbase.com/organization/blueboard</a>
Comparably	Benchmarking salarial e cultural	California, EUA	2015	\$13.8 MM	500 Startups	Site: <a href="https://www.comparably.com">https://www.comparably.com</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/comparably/">https://www.linkedin.com/company/comparably/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/comparably">https://www.crunchbase.com/organization/comparably</a>
Humi	Plataforma de burocracias de RH	Ontario, Canadá	2016	\$23.2 MM	500 Startups, Y Combinator	Site: <a href="https://www.humi.ca/">https://www.humi.ca/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/humi-hr/">https://www.linkedin.com/company/humi-hr/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/humi-hr">https://www.crunchbase.com/organization/humi-hr</a>
Pequity	Benchmarking de remuneração	California, EUA	2019	\$19. MM	First Round	Site: <a href="https://www.getpequity.com">https://www.getpequity.com</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/getpequity/">https://www.linkedin.com/company/getpequity/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/pequity">https://www.crunchbase.com/organization/pequity</a>
Carrot Fertility	Benefício de fertilidade para colaboradores	California, EUA	2015	\$114.2 MM	Y Combinator, Founders Fund	Site: <a href="https://www.get-carrot.com/">https://www.get-carrot.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/get-carrot/">https://www.linkedin.com/company/get-carrot/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/carrot-fertility">https://www.crunchbase.com/organization/carrot-fertility</a>
Papaya Global	Burocracias e folha globais de RH	Tel Aviv, Israel	2016	\$444.5 MM	Tiger	Site: <a href="https://papayaglobal.com/">https://papayaglobal.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/papaya-global/">https://www.linkedin.com/company/papaya-global/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/papaya-global">https://www.crunchbase.com/organization/papaya-global</a>
Personio	Operações digitalizadas de RH	Bayern, Alemanha	2015	\$524. MM	Global Founders Capital	Site: <a href="https://www.personio.com/">https://www.personio.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/personio/">https://www.linkedin.com/company/personio/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/personio">https://www.crunchbase.com/organization/personio</a>
Wagely	Antecipação salarial	Jakarta, Indonésia	2020	\$5.6 MM	Global Founders Capital	Site: <a href="https://www.wagely.app/">https://www.wagely.app/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/wagely/">https://www.linkedin.com/company/wagely/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/wagely">https://www.crunchbase.com/organization/wagely</a>

Welcome	Comunicação de remuneração	Nova York, EUA	2019	\$13.4 MM	Global Founders Capital	Site: <a href="https://www.heywelcome.com/">https://www.heywelcome.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/welcomehq/">https://www.linkedin.com/company/welcomehq/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/welcome-40c8">https://www.crunchbase.com/organization/welcome-40c8</a>
Figure	Cartas de oferta e planejamento de remuneração	California, EUA	2020	\$7.5 MM	Better Tomorrow Ventures	Site: <a href="https://www.figurehr.com/">https://www.figurehr.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/figurehr/">https://www.linkedin.com/company/figurehr/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/figure-da18">https://www.crunchbase.com/organization/figure-da18</a>
Open Comp	Benchmarking e análises de remuneração	California, EUA	2018	\$4.6 MM	-	Site: <a href="https://www.opencomp.com/">https://www.opencomp.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/opencomp-llc/">https://www.linkedin.com/company/opencomp-llc/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/opencomp">https://www.crunchbase.com/organization/opencomp</a>
Carta	Gestão de equity	California, EUA	2012	\$1100. MM	Tiger, a16z	Site: <a href="https://carta.com/">https://carta.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/carta-/">https://www.linkedin.com/company/carta-/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/eshares">https://www.crunchbase.com/organization/eshares</a>
PayScale	Benchmarking salarial	Washington, EUA	2002	\$33.4 MM	-	Site: <a href="https://www.payscale.com/">https://www.payscale.com/</a> ; LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/company/payscale/">https://www.linkedin.com/company/payscale/</a> ; Crunchbase: <a href="https://www.crunchbase.com/organization/payscale">https://www.crunchbase.com/organization/payscale</a>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.1.2. Análise e tabelamento das startups

Após identificar as principais startups do setor internacional de remuneração e benefícios, fez-se um estudo de cada uma a partir das questões descritas no capítulo do método deste trabalho. Cada linha da tabela abaixo representa a análise de uma empresa.

Tabela 3: Análise das empresas mapeadas do mercado internacional de remuneração

Empresa	Produto/Serviço	Dor atacada	Modelo de negócios
Fond	Rede social interna para reconhecimentos por pontos entre colaboradores por pontos e recompensas a partir desses pontos	Benefícios que realmente geram valor para os colaboradores e menos tempo gasto com isso para o RH	B2B, assinatura por número de colaboradores
Zenefits	Diretório de colaboradores, gestão de benefícios, folha de pagamento	Tempo gasto com burocracias de RH	B2B, assinatura por número de colaboradores
Payflow	Antecipação salarial para colaboradores	Dificuldade de reter e motivar colaboradores	B2B
Brite	Portal em que colaboradores podem escolher e entender seus benefícios	Benefícios que geram valor para os colaboradores e dificuldade de comunicação de benefícios	B2B, assinatura por número de

			colaboradores
Advantage Club	Plataforma de benefícios, descontos e antecipação de salários	Gerar maior engajamento e retenção dentro de empresas	B2B, assinatura por número de colaboradores
eqtable	Plataforma de data analytics no-code	Tempo gasto com análises em planilhas pelo RH	B2B, assinatura por número de colaboradores
ontop	Contratação, onboarding, gestão e folha de times globais e remotos	Custos e esforços de gerir um time remoto e internacional	B2B, assinatura por número de colaboradores
Goodly	Benefício para colaboradores de pagar dívidas de faculdade	Benefícios mais atrativos e menor custo para empresas	B2B, assinatura por número de colaboradores
Runa	Gestão de folha, ponto, benefícios e colaboradores	Tempo gasto com burocracias de RH	B2B, assinatura por número de colaboradores
Localyze	Gestão de times internacionais e remotos	Dificuldade de gerir processo internacionais como realocações e vistos de trabalho	B2B, assinatura fixa
Pave	Benchmarking, planejamento e comunicação de remuneração	Gestão de remuneração, comunicação disso para os colaboradores e comparação da empresa com o mercado	B2B, assinatura por número de colaboradores
Deel	Recrutamento, folha e benefícios internacionais	Recrutamento e realização de todas as burocracias internacionais disso	B2B, assinatura por número de usuários
Firstbase	Plataforma de gestão de equipamentos em home office	Gestão de infraestrutura física em trabalhos remotos	B2B
Envoy	Gestão remota de escritório, como visitantes, mesas e salas	Gestão de escritórios no modelo híbrido de trabalho	B2B, assinatura por escritório
Rippling	Facilitação de processo de folha, benefícios, ponto e treinamento	Tempo gasto com burocracias de RH	B2B, assinatura por número de colaboradores
Gympass	Benefícios de bem estar para os colaboradores	Benefícios que realmente agreguem valor ao funcionários	B2B
Remote	Serviços globais de contratação, folha e benefícios	Encontrar talentos globalmente	B2B, pago por colaborador contratado
Namely	Gestão de folha, ponto, benefícios e colaboradores para PMEs	Tempo gasto com burocracias de RH em PMEs	B2B
Blueboard	Plataforma em que colaboradores escolhem as recompensas que querem receber	Benefícios que realmente geram valor para os colaboradores e menos tempo gasto com isso para o RH	B2B
Comparably	Mapeamento interno de cultural e comparação cultural e salarial com outras empresas	Atração e retenção de talentos	B2B

Humi	Gestão de ponto, férias, benefícios e colaboradores	Tempo gasto com burocracias de RH	B2B
Pequity	Gestão de cartas de oferta, gestão de faixas salariais e benchmarking	Tempo gasto com processos de remuneração e falta de informação de mercado	B2B
Carrot Fertility	Benefício de fertilidade para colaboradores	Benefícios diferenciados que tornam a empresa mais atraente	B2B
Papaya Global	Gestão de todo o processo de folha (global e remoto)	Tempo gasto com burocracias de RH	B2B, assinatura por número de colaboradores
Personio	Automação de processos de RH como recrutamento, gerenciamento e folha	Tempo gasto com burocracias de RH	B2B, assinatura por número de colaboradores
Wagely	Antecipação salarial e educação financeira de colaboradores	Dificuldade de reter e motivar colaboradores	B2B
Welcome	Comunicação de remuneração em ofertas ou para colaboradores e benchmarking de remuneração	Tempo gasto com processos de remuneração e falta de informação de mercado	B2B
Figure	Comunicação de remuneração em ofertas ou para colaboradores e gestão de remuneração	Tempo gasto com processos de remuneração	B2B
Open Comp	Benchmarking e análises de remuneração	Falta de informação de mercado que seja confiável e aplicável	B2B, assinatura por número de colaboradores
Carta	Gestão de equity	Dificuldade e tempo gasto em gestão de equity	B2B
PayScale	Benchmarking e gestão salarial	Tempo gasto com processos de remuneração e falta de informação de mercado	B2B

Fonte: Elaboração própria

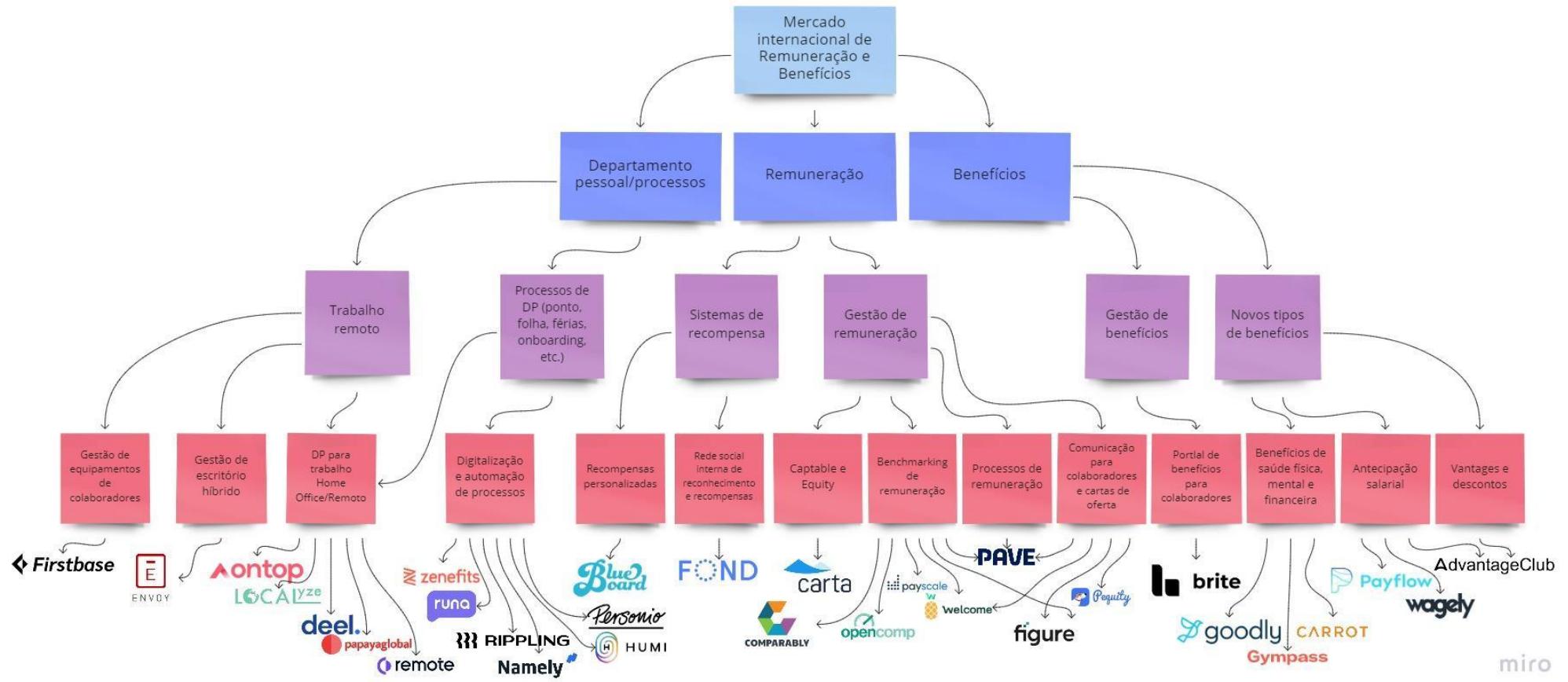
#### 4.1.2. Agrupamento de soluções

O intuito da etapa de agrupamento é analisar, a partir do levantamento de empresas e a subsequente análise delas, quais as principais categorias de soluções encontradas, e quais dessas são mais atrativas para trazer para o Brasil.

##### 4.1.2.1. Criação de um *Idea Maze*

Para realizar tal análise, desenvolveu-se primeiro um *Idea Maze*, que proporciona uma visão geral das startups internacionais de remuneração e benefícios. Abaixo observa-se essa visão criada.

Figura 23: Idea Maze do mercado internacional de remuneração



Fonte: Elaboração própria

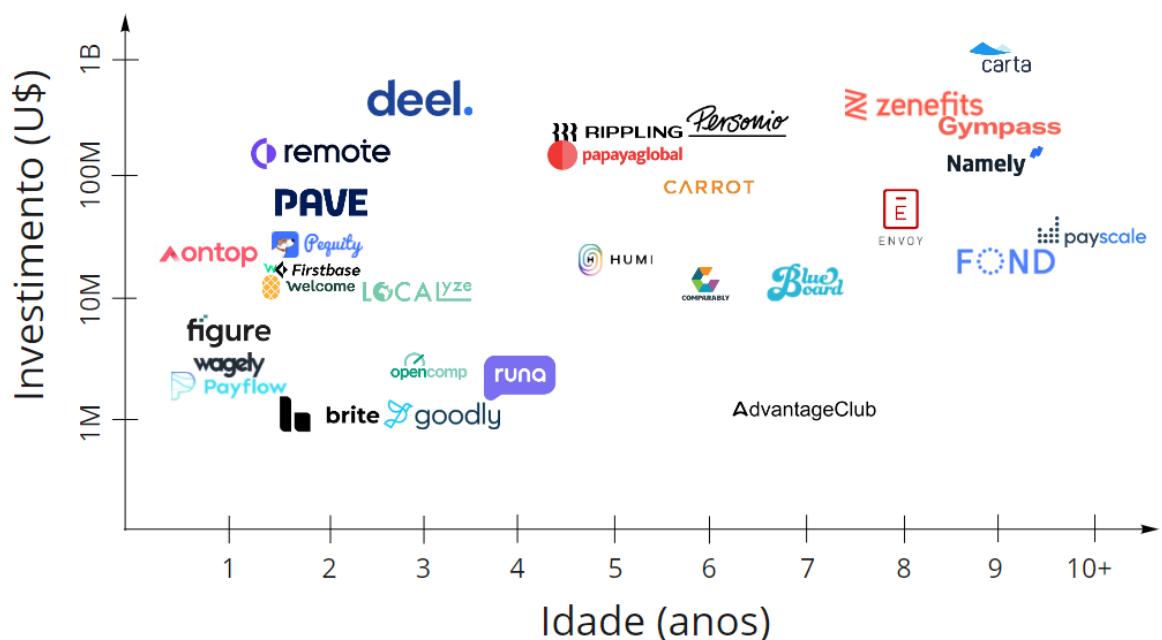
À primeira vista, é fácil de observar que há uma grande quantidade de *startups* com soluções de trabalho remoto, processos de departamento pessoas e gestão de remuneração. No entanto, para chegar em opções assertivas das *startups* que estão mais fazendo sucesso nos últimos anos, diversas outras análises devem ser feitas.

#### 4.1.2.2. Análise do idea maze

Foram mapeados a data de fundação, quantidade de investimento recebido e os principais atributos dos produtos de cada uma das *startups* estudadas, com o intuito de responder às questões propostas no método (Há um padrão entre as dores que o mercado mais busca resolver nos últimos anos? Dentre essas, há um padrão das que receberam mais investimentos? Dentre essas, o que destacou as que mais cresceram?).

Em seguida, essas *startups* foram colocadas em um gráfico de idade versus investimento recebido, como pode-se observar abaixo.

Figura 24: Análise de investimento por idade das startups de remuneração mapeadas



Fonte: Elaboração própria

Após uma análise do gráfico gerado, assim como de cada *startup* individualmente, percebeu-se alguns padrões entre elas.

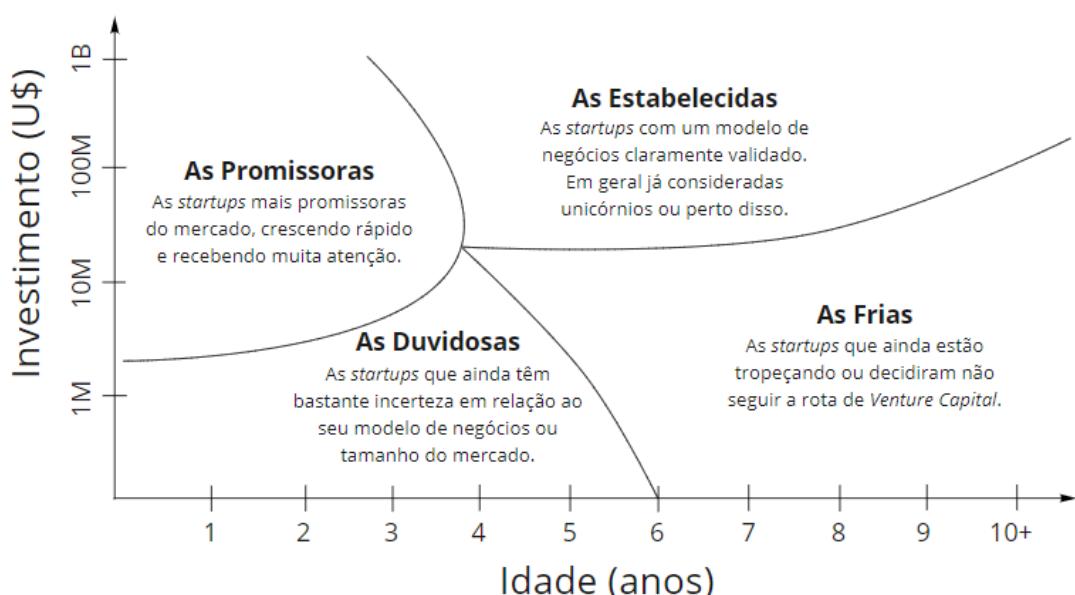
As que estão no canto superior esquerdo se mostraram empresas muito promissoras, as que receberam mais atenção da mídia e mostraram crescimento acelerado. No entanto, tais empresas ainda não poderiam ser consideradas como estabelecidas, pois ainda são novas e precisam comprovar a fundo seu modelo de negócios.

Já as que estão no canto superior direito podem sim ser consideradas como empresas “estabelecidas” pois já estão no mercado a ano, já são avaliadas em mais de um bilhão de dólares e já comprovaram que seu modelo de negócios funciona em larga escala.

Por outro lado, analisando as que estão no canto inferior esquerdo, nota-se que são *startups* com bastante incerteza envolvida. Ou por motivos de inovação, como empresas que têm tecnologias ou modelo de negócios muito inovadores que ainda não foram comprovados, ou por motivos de modelo de negócios, como casos em que não se sabe se o mercado é grande o bastante ou a solução de fato soluciona um problema relevante.

Finalmente, percebeu-se que o canto inferior direito do gráfico é composto por *startups* que estão “frias”. Por frias, quer-se dizer *startups* que existem há uma boa quantidade de anos e ainda não conseguiram crescer, ou decidiram não seguir o caminho acelerado das *startups* de receber grandes investimentos. Com estes aprendizados, a matriz apresentada anteriormente foi setorizada da seguinte maneira:

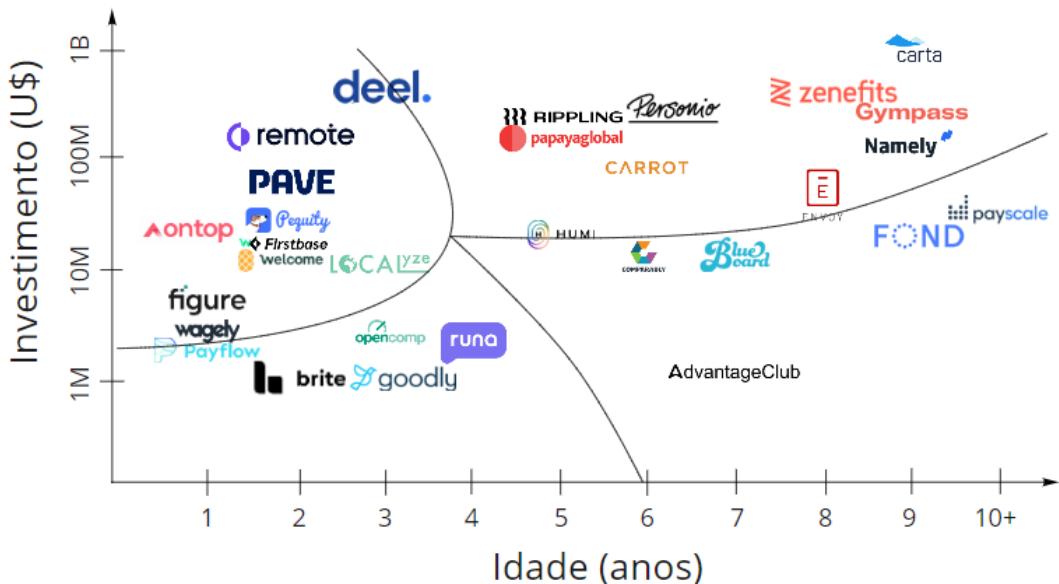
Figura 25: Divisão da análise de investimento por idade em setores



Fonte: Elaboração própria

Em seguida, todas as startups estudadas foram colocadas de volta na matriz, para entender em que setor se encaixam.

Figura 26: Inserção das startups mapeadas nos setores da análise de investimento por idade



Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.3. Escolha da solução a ser nacionalizada

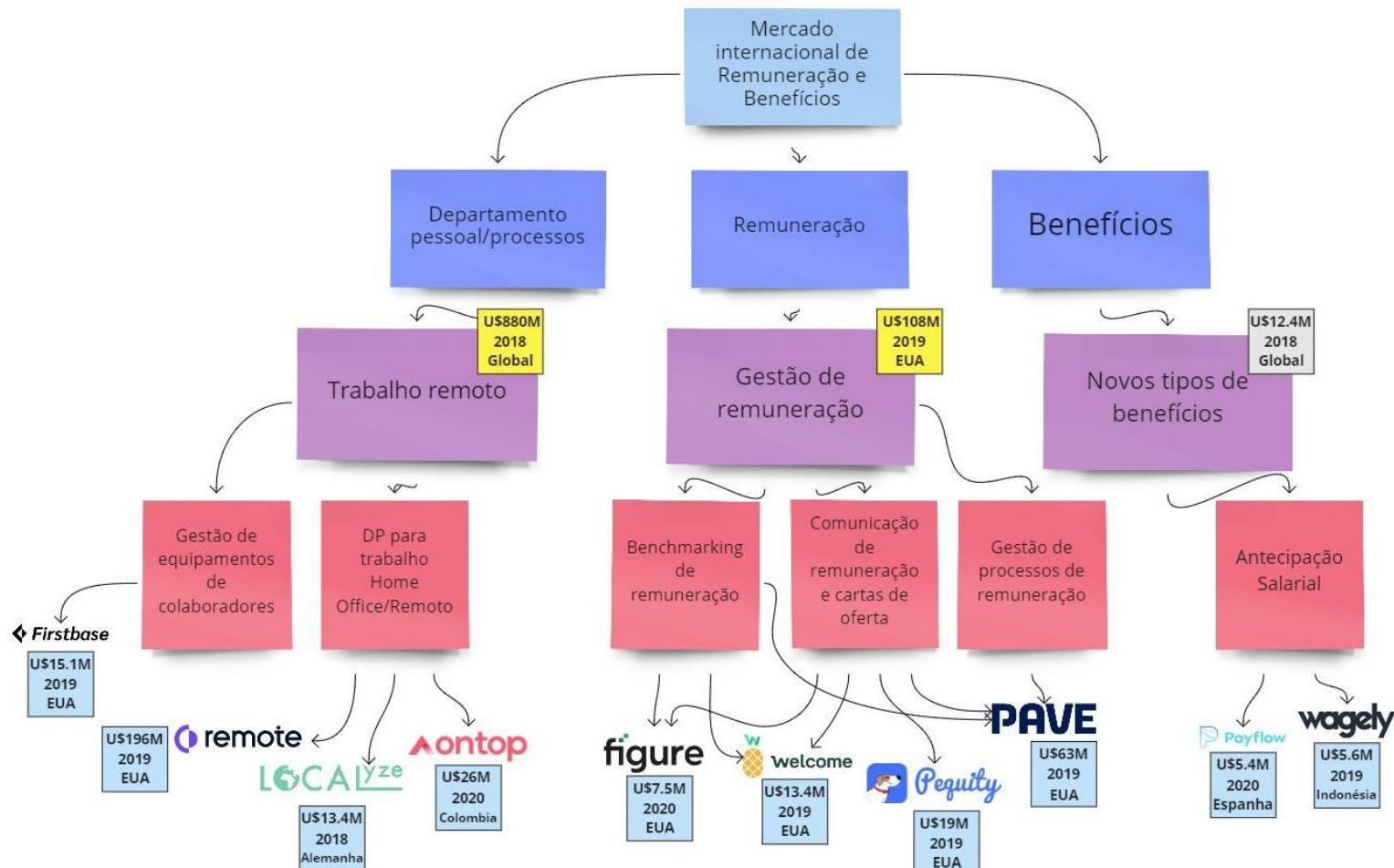
Após a criação do *Idea Maze* e a análise dele usando a matriz de investimento por idade é possível ter uma boa visão do comportamento do mercado de *startups* de remuneração e benefícios. Assim, nessa etapa deve-se aprofundar essa visão para priorizar as principais soluções internacionais e chegar no modelo de negócios a ser importado.

##### 4.1.3.1. Priorização das soluções encontradas

De acordo com o método proposto, deve-se encontrar as *startups* que estão mais crescendo nos últimos anos e que mais receberam investimentos. Além disso, vale relembrar que o próximo passo (fluxograma de escolha) elimina *startups* que já sejam estabelecidas - e provavelmente já operam na América Latina. Com isso em mente, fica claro que deve-se estudar mais profundamente as *startups* enquadradas no setor “As Promissoras” da matriz de investimento por idade criada na etapa anterior.

Portanto, foi criado um novo *Idea Maze*, contendo apenas as startups deste quadrante e incluindo as informações de localização, data de fundação e investimento recebido de cada uma.

Figura 27: Idea Maze das startups classificadas como promissoras



Fonte: Elaboração própria

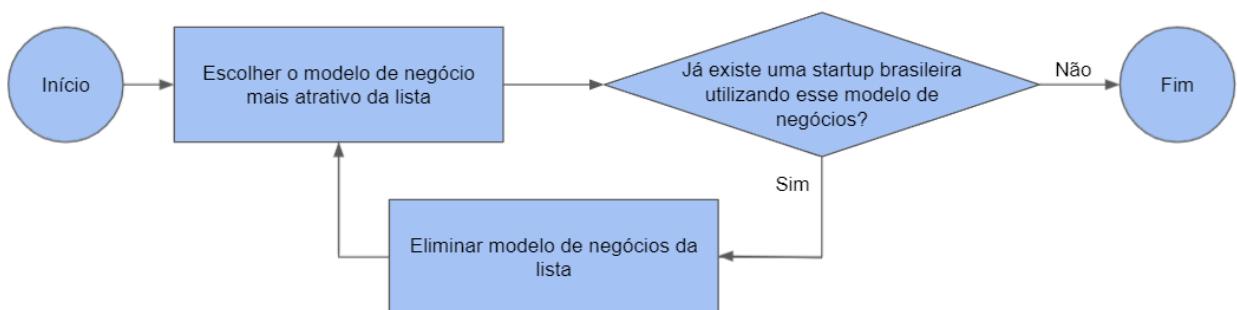
Após analisar a nova versão do *Idea Maze*, percebe-se que existem três grandes categorias, a de soluções para trabalho remoto, a de gestão de remuneração e a de antecipação salarial. Como para a aplicação do fluxograma essas categorias devem ser colocadas em ordem de prioridade, ela foram listadas da seguinte forma:

1. **Soluções para trabalho remoto:** esse grupo de *startups* foi colocado em primeiro na lista de prioridades. Isso porque, como pode-se observar no segundo *Idea Maze* apresentado, esse grupo recebeu 88% dos investimentos dessas startups “promissoras”.
2. **Gestão de remuneração:** essa categoria foi classificada em segundo lugar, pois representa 10% dos investimentos e é uma categoria extremamente nova (mediana de fundação em 2019 e 90% dos investimentos feitos em 2021).
3. **Antecipação salarial:** essa categoria foi deixada por último pois percebeu-se que o modelo de negócio ainda não parece comprovado, com poucos investimentos captados e sem grandes sinais de crescimento exponencial.

#### 4.1.3.2. Aplicação do fluxograma de escolha

A partir da ordenação por prioridade feita no item anterior, aplicou-se o fluxograma de escolha determinado no método e relembrado abaixo. Vale ressaltar que, como o autor tinha uma experiência generalista na área de RH, mas nenhuma expertise em específico, esse fator não foi levado em consideração no processo de escolha, ainda que seja um fator importante de ser considerado em casos em que os fundadores têm conhecimentos específicos já desenvolvidos.

Figura 28: Fluxograma de decisão do modelo de negócios a ser importado

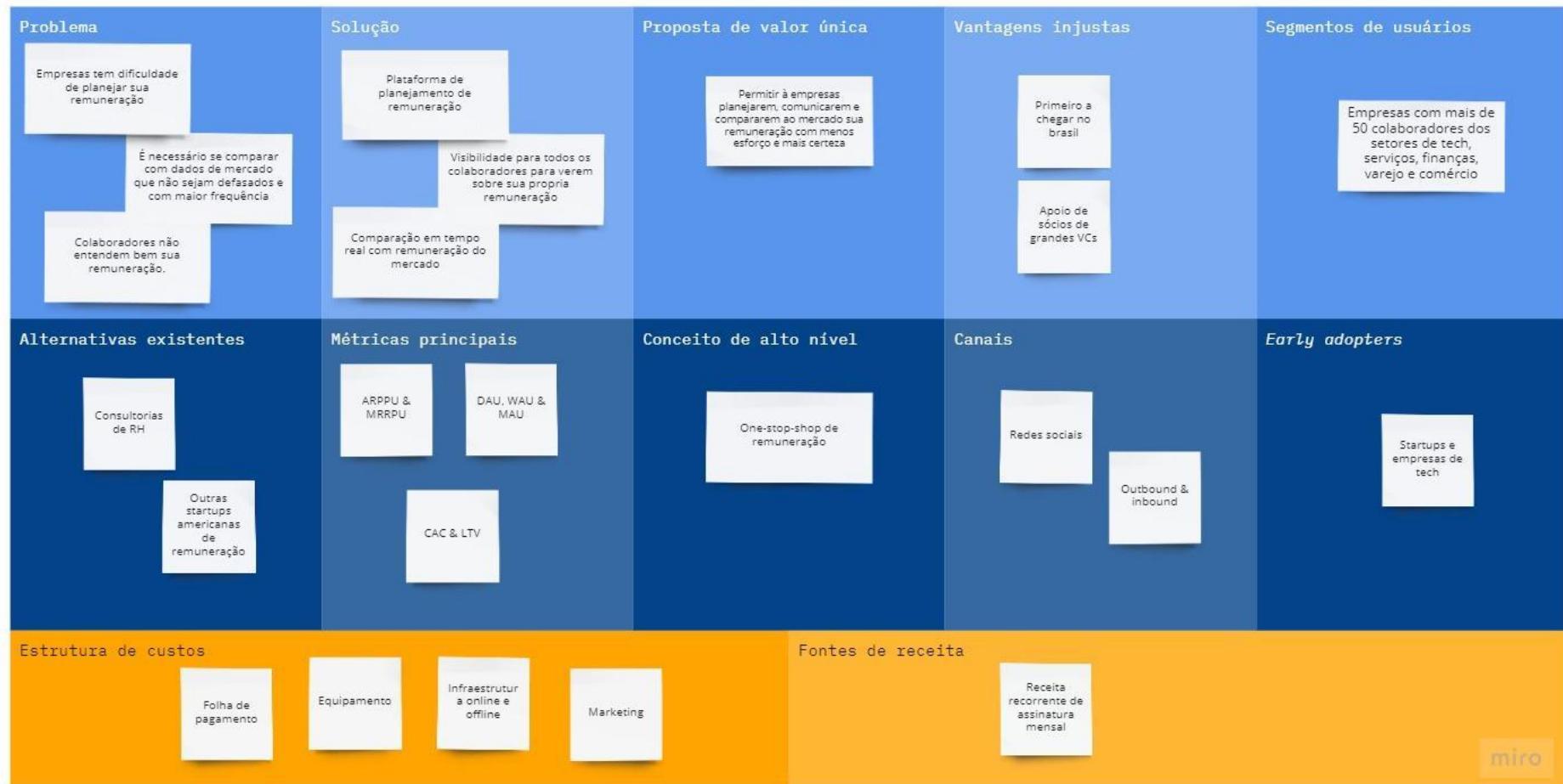


Fonte: Elaboração própria

1. **Escolher a categoria mais atrativa da lista (I):** O primeiro passo, segundo o fluxograma, é escolher a categoria que se mostrou mais interessante para inspirar um modelo de negócios de uma *startup*. Segundo a lista priorizada da etapa anterior, a categoria é a de soluções para o trabalho remoto.
2. **Já existe uma *startup* relevante da América Latina nessa categoria (I)?** Foi identificada uma *startup* já bem estabelecida na América Latina que atua nessa categoria. Ela é denominada Ontop, e já recebeu mais de U\$25M em investimentos, oriundos dos principais fundos do mundo, como Y Combinator, FundersClub e Tiger Global, além de ter como investidores anjo os fundadores da Rappi.
3. **Eliminar modelo categoria da lista:** como visto no item anterior, foi encontrada uma solução em forte ascensão na América Latina. Além disso, percebeu-se que as principais *startups* dessa categoria, como as que já se tornaram unicórnios, são as que já existiam antes da pandemia, com uma boa base de clientes, e foram capazes de se adaptar rapidamente.
4. **Escolher a categoria mais atrativa da lista (II):** Voltando ao início do fluxograma, foi escolhida a próxima categoria a ser estudada, que é a de gestão de remuneração.
5. **Já existe uma *startup* relevante da América Latina nessa categoria (II)?** Não foram identificadas *startups* relevantes na América Latina. Um motivo disso é que a onda de soluções de remuneração é a mais nova das três categorias, por isso ainda está focada nos EUA. Assim, essa categoria foi selecionada para continuar o estudo.

Finalmente, após tal categoria ser selecionada, as *startups* contidas nela foram estudadas a fundo, e chegou-se em um modelo de negócio a partir disso, como pode-se observar na primeira versão do Lean Canvas abaixo.

Figura 29: Versão inicial do Lean Canvas



Fonte: Elaboração própria

## **4.2. Pesquisa do mercado nacional**

A segunda etapa do método proposto é a pesquisa de mercado nacional. Como mencionado no capítulo anterior, o intuito desta macro etapa é validar se o modelo de negócios proposto na etapa anterior faria sentido na América Latina ou no Brasil. Para isso é preciso validar quem seriam os concorrentes locais e se a solução faria sentido no contexto latinoamericano.

### **4.2.1. Pesquisa de concorrentes**

A pesquisa de mercado nacional se inicia com a pesquisa de concorrentes. O propósito dela é entender quais são as principais soluções de remuneração utilizadas no Brasil e na América Latina como um todo.

#### **4.2.1.1. Mapeamento dos concorrentes**

No mapeamento de concorrentes, o primeiro passo foi identificar as principais soluções utilizadas por RHs locais. Para isso, diversos profissionais de RH foram consultados informalmente, e também foram realizadas pesquisas no Google. Abaixo há a descrição de cada solução encontrada.

Tabela 4: Mapeamento de potenciais concorrentes nacionais

<b>Empresa</b>	<b>Breve descrição</b>	<b>Tipo</b>	<b>Atuação</b>	<b>Links</b>
Mercer	Consultoria global de remuneração, previdência e fusões e aquisições	Consultoria	Global	<a href="https://www.mercer.com.br/">https://www.mercer.com.br/</a>
Towers	Consultoria de pessoas (incluindo remuneração), riscos e capital.	Consultoria	Global	<a href="https://www.willistowerswatsong.com/pt-BR">https://www.willistowerswatsong.com/pt-BR</a>
Hays	Serviços de recrutamento e seleção para empresas (mas também oferecem algumas coisas de remuneração)	Consultoria	Global	<a href="https://www.hays.com.br/">https://www.hays.com.br/</a>
Korn Ferry	Consultoria organizacional (estratégia, carreira, remuneração, liderança, etc.)	Consultoria	Global	<a href="https://www.kornferry.com/">https://www.kornferry.com/</a>

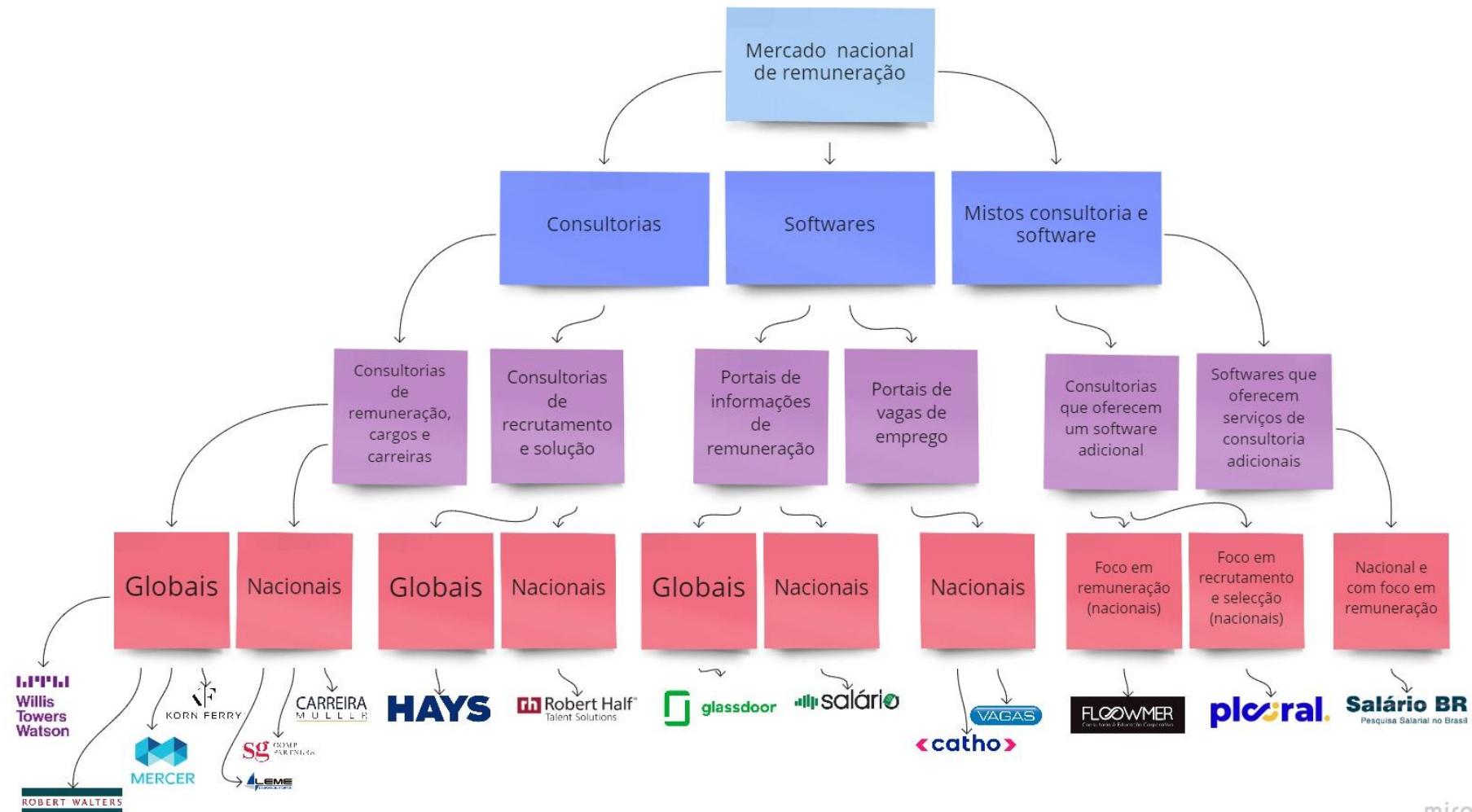
Robert Walters	Serviços de recrutamento e seleção para empresas (mas também oferecem algumas coisas de remuneração)	Consultoria	Global	<a href="https://www.robertwalters.com.br/">https://www.robertwalters.com.br/</a>
Plooral	Serviços de recrutamento e seleção para empresas (mas também oferecem algumas coisas de remuneração) junto com um software de RH	Consultoria + Software	Estadual	<a href="https://www.plooral.com.br">https://www.plooral.com.br</a>
Floowmer	Empresa que realiza serviços de remuneração (como pesquisas salariais) e oferece um software de gestão de RH	Consultoria + Software	Nacional	<a href="https://www.floowmer.com.br/">https://www.floowmer.com.br/</a>
Robert Half	Serviços de recrutamento e seleção para empresas (mas também oferecem algumas coisas de remuneração)	Consultoria	Nacional	<a href="https://www.roberthalf.com.br/">https://www.roberthalf.com.br/</a>
Catho	Portal de vagas que usa as informações de recrutamento para fornecer algumas análises de remuneração	Software	Nacional	<a href="https://www.catho.com.br/">https://www.catho.com.br/</a>
Salario BR	Portal de informações salariais a partir de dados do BNE (banco nacional de empregos). Também oferecem caso requisitado uma assessoria online	Software + Consultoria	Nacional	<a href="https://www.salariobr.com/">https://www.salariobr.com/</a>
Salário.com.br	Portal de consulta salarial que extrai informações de fontes públicas como CAGED, eSocial e Empregador Web.	Software	Nacional	<a href="https://www.salario.com.br/">https://www.salario.com.br/</a>
<u>Vagas.com.br</u>	Portal de vagas que usa as informações de recrutamento para fornecer algumas análises de remuneração	Software	Nacional	<a href="https://www.vagas.com.br/">https://www.vagas.com.br/</a>
Glassdoor	Portal de informações salariais e sobre empresas adicionadas pelos próprios usuários	Software	Global	<a href="https://www.glassdoor.com.br/">https://www.glassdoor.com.br/</a>

SG Comp	Consultoria de cargos e salários	Consultoria	Nacional	<a href="https://www.sgcomp.com.br/en/">https://www.sgcomp.com.br/en/</a>
Leme Consultoria	Consultoria de desempenho, remuneração e estratégia	Consultoria	Nacional	<a href="https://www.lemeconsultoria.com.br/">https://www.lemeconsultoria.com.br/</a>
Carreira Muller	Consultoria de cargos e salários	Consultoria	Nacional	<a href="https://carreira.com.br/">https://carreira.com.br/</a>

Fonte: Elaboração própria

Após o levantamento destas empresas, elas foram organizadas em um Idea Maze, com o intuito de melhor visualizar os padrões das soluções de remuneração utilizadas pelo mercado.

Figura 30: Idea Maze do mercado nacional de remuneração



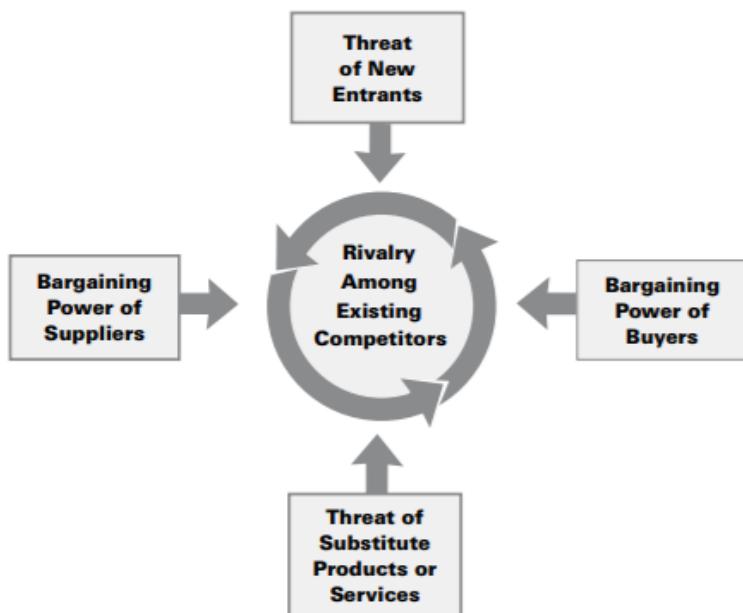
Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.1.2. Análises dos concorrentes

A partir do *Idea Maze* apresentado acima, já é possível tirar algumas conclusões sobre o mercado local de remuneração. Percebe-se que as principais soluções utilizadas são as tradicionais consultorias de RH ou fontes grátis e online de informações. Além disso, pode-se notar que não existe nenhuma *startup* atuando neste meio ainda. Finalmente, outro padrão observado é que não existe nenhum software pago de remuneração neste mercado (como os softwares pagos que as *startups* do exterior desenvolveram). O que se percebe é que o mercado é muito menos digitalizado do que o dos Estados Unidos, por tanto, as consultorias vendem como um extra um software, ou no máximo existem softwares (plataformas e sites) que oferecem informações de graça e caso seja solicitado um serviço de consultoria ele é cobrado.

No entanto, entende-se que só essa análise de tendências e padrões a partir do *Idea Maze* não é o suficiente para compreender o mercado brasileiro e latinoamericano e remuneração. Portanto, foi realizada também uma análise das cinco forças de Porter.

Figura 31: Cinco forças de Porter



Fonte: Porter (2008)

Primeiramente, estabeleceu-se que os concorrentes do modelo de negócios proposto seriam quaisquer tipo de serviço ou produto de remuneração pago. Pode-se dizer que a força da concorrência é média para alta, pois existe um número considerável, mas não muito grande, de concorrentes na América Latina. No entanto, vale a ressalva de que o serviço ou produto oferecido por estes concorrentes é diferente do modelo de negócios proposto, pois se tratam majoritariamente de consultorias (que não são escaláveis e nem digitais).

Do ponto de vista dos fornecedores, pode-se afirmar que o poder de barganha deles é baixo. Os principais fornecedores necessários para rodar o modelo de negócios são provedores de serviços e infraestrutura de nuvem, APIs e etc. Todos esses contam com diversos concorrentes e se diferenciam por proposta de valor.

Já do lado dos clientes, entende-se que o poder de barganha também é baixo, pois o modelo de negócios da *startup* proposta, por definição, é escalável. Portanto, contará-se uma miríade de clientes, diminuindo o poder de barganha desta frente.

Olhando para substitutos, percebe-se que alternativas de graça como o Glassdoor e Salários.com.br são uma ameaça, mas apenas para empresas com um orçamento bem limitado. Portanto pode-se afirmar que é uma força média para fraca.

Finalmente, olhando para novos entrantes, a principal ameaça seria outra *startup* surgir com o mesmo modelo de negócios proposto, o que torna uma força média e que deve ser acompanhada.

Além das cinco forças de Porter, em paralelo a este trabalho foi realizado um estudo de tamanho de mercado, junto a investidores, para estimar o tamanho da oportunidade. A conclusão do estudo foi que é um mercado com potencial de U\$4.9Bi de receita anual na América Latina, a partir de fontes como IBGE, *The World Bank* e o *Federal Reserve Bank of St. Louis*. Abaixo se vê o resumo final do estudo.

Figura 32: Estimativa do tamanho mercado de remuneração de estudo externo



Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.2. Entrevista com potenciais clientes

Após o entendimento das soluções locais, seguiu-se para validar se o modelo de negócios proposto faria sentido na realidade local. Para isso, foram levantadas hipóteses que foram validadas (ou não) em entrevistas com profissionais de RH.

##### 4.2.2.1. Criação do roteiro

Para determinar as hipóteses a serem validadas, entendeu-se quais seriam os diferenciais do modelo de negócios proposto, em seguida, foram criadas as perguntas que seriam feitas para as pessoas entrevistadas para confirmar ou não tais hipóteses. Validações consideradas fortes das hipóteses levariam à conclusão de que faria sentido sim criar a *startup* proposta.

Tabela 5: Criação do roteiro de entrevistas

Possíveis diferenciais	Hipóteses	Perguntas
Atualização de dados em tempo	Empresas precisam de informações que são atualizadas mais rápido do	Com que frequência você se atualiza em relação ao mercado?

real	que os serviços utilizados hoje (que atualizam uma vez por ano)	O que você acha dessa frequência?
Comunicar sobre remuneração para colaboradores	Funcionários não entendem direito a sua remuneração.	Seus funcionários têm dúvidas sobre a remuneração deles? Quais? O que isso atrapalha no dia a dia da empresa?
Rodar processos de remuneração dentro da plataforma	É mais eficiente rodar processos dentro da plataforma do que fora	Como rodam os processos de remuneração hoje? Quais são os pontos positivos e negativos disso?
Informações que fazem sentido para a realidade de startups	As informações de mercado fornecidas em pesquisas salariais não se encaixam na realidade de startups	Você utiliza alguma pesquisa salarial? O que você acha dela? Sente falta de algo?

Fonte: Elaboração própria

Vale ressaltar que as perguntas estruturadas têm o objetivo de enviesar o ou a entrevistada o mínimo possível. Por isso, não foram feitas perguntas “direto ao ponto” como “Você acha que informações de mercado não se aplicam à sua realidade?”, já que isso induziria uma resposta “sim”. Assim, as hipóteses se confirmariam se os ou as entrevistadas espontaneamente reclamassem de algum aspecto relacionado a elas.

#### 4.2.2.2. Análise dos resultados

Foram entrevistadas 31 pessoas, entre elas fundadores de startups, diretores de RH de startups e especialistas em remuneração de startups. Vê-se abaixo uma tabela agrupando a amostra.

Tabela 6: Análise da amostra das entrevistas

	< 250 colaboradores	> 250 colaboradores
Fundadores	3	0
Diretores de RH	18	1

Especialistas de remuneração	1	8
------------------------------	---	---

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas se iniciaram com fundadores de *startups*, mas logo percebeu-se que eles não eram a persona correta a se conversar, pois não sabiam muito do tema de remuneração e não conseguiam fornecer respostas profundas. Em seguida, conversou-se com diretores de RH, e percebeu-se que em *startups* de menos de 250 funcionários não existia uma equipe de remuneração, portanto todo o trabalho ficava com os diretores. Finalmente, em *startups* com mais de 250 funcionários viu-se que já existiam equipes de remuneração, e, portanto, entrevistou-se os especialistas de remuneração destas empresas.

A partir das respostas das perguntas pré-determinadas, foi possível analisar cada uma das hipóteses.

- *Hipótese 1 - Empresas precisam de informações que são atualizadas mais rápido do que os serviços utilizados hoje (que atualizam uma vez por ano)*
  - Essa hipótese foi parcialmente validada. Isso porque 87% dos entrevistados afirmaram que o mercado de tecnologia foi muito afetado pela pandemia, e os salários variaram muito ao longo do tempo. Portanto, para o setor de tecnologia, é necessária uma atualização mais frequente que anual. A frequência mais sugerida por entrevistados foi mensal e em segundo lugar trimestral. Por outro lado, entendeu-se que em outros setores a atualização anual satisfaz as necessidades, e que talvez seria melhor semestral, mas não mais do que isso.
  - Frases de entrevistados:
    - “Para o mercado de tech não faz sentido uma pesquisa por ano”
    - “Contratamos uma consultoria para fazer nossa tabela salarial e quando chegaram as informações elas já estavam defasadas em relação ao mercado”
    - “Sei que a remuneração do mercado subiu mas não sei como acompanhar”

- “Para todas as áreas da empresa, atualizar a informação uma vez por ano é o mínimo, para tech o ideal é algo como trimestral ou se possível mensal”
  - “Hoje minha maior dificuldade é acompanhar mercado digitais”
- *Hipótese 2 - Funcionários não entendem direito a sua remuneração.*
  - Assim como o item anterior, essa hipótese foi parcialmente validada. Foi afirmado que funcionários não entendem partes específicas da sua remuneração. O exemplo mais citado foi o de incentivos de longo prazo (ou Stock Options) em que colaboradores não sabem o que significa, como usar e quanto podem ganhar com isso, o que vai contra o propósito do incentivo. Outra queixa foi de os funcionários não saberem quais são todos os benefícios disponíveis para eles.
  - Frases de entrevistados:
    - “As pessoas não têm visibilidade do que elas podem ganhar, principalmente em Stock Options”
    - “As pessoas queriam ter previsibilidade de aumentos, quando aconteceriam, quais cargos poderiam estar, o que precisavam para ocupar cargos mais alto, sentirem que há igualdade entre cargos”
- *Hipótese 3 - É mais eficiente rodar processos dentro da plataforma do que fora*
  - Essa hipótese foi confirmada. Em empresas com menos de 250 colaboradores os processos de remuneração acontecem em planilhas de Excel. Já em empresas com mais de 250 funcionários nota-se, em alguns casos, o uso de softwares ERP para processos de remuneração, mas eles são criticados por não se integrarem com os outros sistemas da empresa, assim gerando muito trabalho para passar a informação de um lugar para o outro. 87% das pessoas entrevistadas falaram que gastam mais tempo do que deveriam com processos de remuneração e isso é uma dor relevante de seu dia a dia.
  - Frases de entrevistados:

- “A falta de integração entre os sistemas e planilhas é o que mais me atrapalha hoje. A gente acaba tendo que fazer muita limpeza de dados e isso acaba tendo um trabalho muito mais operacional”
  - “Só para fazer as cartinhas do final do ciclo de mérito perdemos de 15 a 45 dias no excel”
  - “É um sufoco juntar histórico, bônus pagos, pegar as faixas, fazer as formulas (se promoção considerar novas faixas salariais)”
- *Hipótese 4 - As informações de mercado fornecidas em pesquisas salariais não se encaixam na realidade de startups*
  - Tal hipótese foi parcialmente confirmada, pois apenas 46% das pessoas entrevistadas alegaram que as informações adquiridas não faziam sentido para sua realidade. A maior parte da crítica aos serviços de consultorias de RH doi o tempo e esforço empregado em participar de pesquisas salariais. Por outro lado, as pessoas que utilizavam fontes gratuitas de informação, como Glassdoor ou sites de recrutamento alegaram que não confiavam nessas informações.
  - Frases de entrevistados:
    - “Não gostaria de contratar uma towers/mercer. são muito genéricos e tem um foco corporativo muito forte”
    - “Não tinham empresas *digital-born* nas pesquisas que vi”
    - “Uma plataforma como a de vocês me mostra empresas como eu, não acho isso em nenhum outro lugar”
    - “Hoje em dia pegamos guias salariais, mas não refletem a realidade de startups”

Para resumir o resultado das pesquisas, foi desenvolvida a seguinte tabela.

Tabela 7: Indícios de validação de hipóteses

Hipótese	Indícios de validação
Empresas precisam de informações que são atualizadas mais rápido do que os serviços utilizados hoje (que atualizam uma vez por ano)	Parcial. Válida para empresas de tecnologia.

Funcionários não entendem direito a sua remuneração	Parcial. Válida para incentivos de longo prazo e benefícios.
É mais eficiente rodar processos dentro da plataforma do que fora	Total. Processos em Excel ou soluções atuais tomam muito tempo e esforço.
As informações de mercado fornecidas em pesquisas salariais não se encaixam na realidade de startups	Parcial. Para fontes de dados pagas a opinião é dividida, para fonte de dados grátis a hipótese é validada.

Fonte: elaboração própria

#### **4.2.3. Revisão da solução proposta**

A partir do estudo do mercado nacional realizado e das entrevistas com potenciais clientes, foi possível obter diversos aprendizados. Além disso, será discutido nesta etapa quais adaptações são necessárias no modelo de negócios proposto anteriormente.

##### **4.2.3.1. Aprendizados obtidos**

Os aprendizados obtidos foram divididos em dois segmentos. O primeiro é sobre o mercado latinoamericano de remuneração e o segundo sobre as dores de remuneração descobertas

- Sobre o mercado de remuneração
  - Diferentemente do visto internacionalmente, o mercado de remuneração local ainda não conta com startups estabelecidas, principalmente quando se fala de acesso à informação de mercado e de processos de remuneração.
  - Ainda neste tema, percebe-se que o mercado é dominado pelas mais tradicionais consultorias de remuneração, que tem como seu cliente alvo grandes empresas e corporações, e acabam oferecendo um serviço que não faz tanto sentido para startups.]
  - Finalmente, entendeu-se que as empresas que não estão dispostas a pagar o preço caro de uma consultoria recorrem a fontes grátis e online, como Glassdoor e sites de recrutamento.'

- Sobre as dores dos RHs
  - Percebeu-se que há oportunidade clara no ramo de pesquisas salariais. Isso porque há muito esforço envolvido em um produto caro e que não atende todas as necessidades dos clientes.
  - Além disso, entendeu-se também que há uma dor em executar os processos de RH, pois não existem ferramentas que auxiliem os profissionais a fazê-lo. Um entrevistado comentou que existem diversas ferramentas que ajudam com processos comerciais e não sabia porquê não existia o mesmo tipo de ferramenta para remuneração.
  - Finalmente, entendeu-se que há uma certa dor em comunicação de remuneração. No entanto, o meio de remuneração está muito desenvolvido no exterior, em um contexto em que muitos funcionários recebem incentivos de longo prazo. Na América Latina e principalmente no Brasil, essa realidade não se replica, portanto até haver uma maior maturação dos tipos de remuneração oferecidos aos funcionários, essa solução não é tão aplicável

Em conclusão, compreendeu-se que o modelo de negócios proposto faz sentido para a realidade Latino Americana. No entanto, algumas adaptações são necessárias.

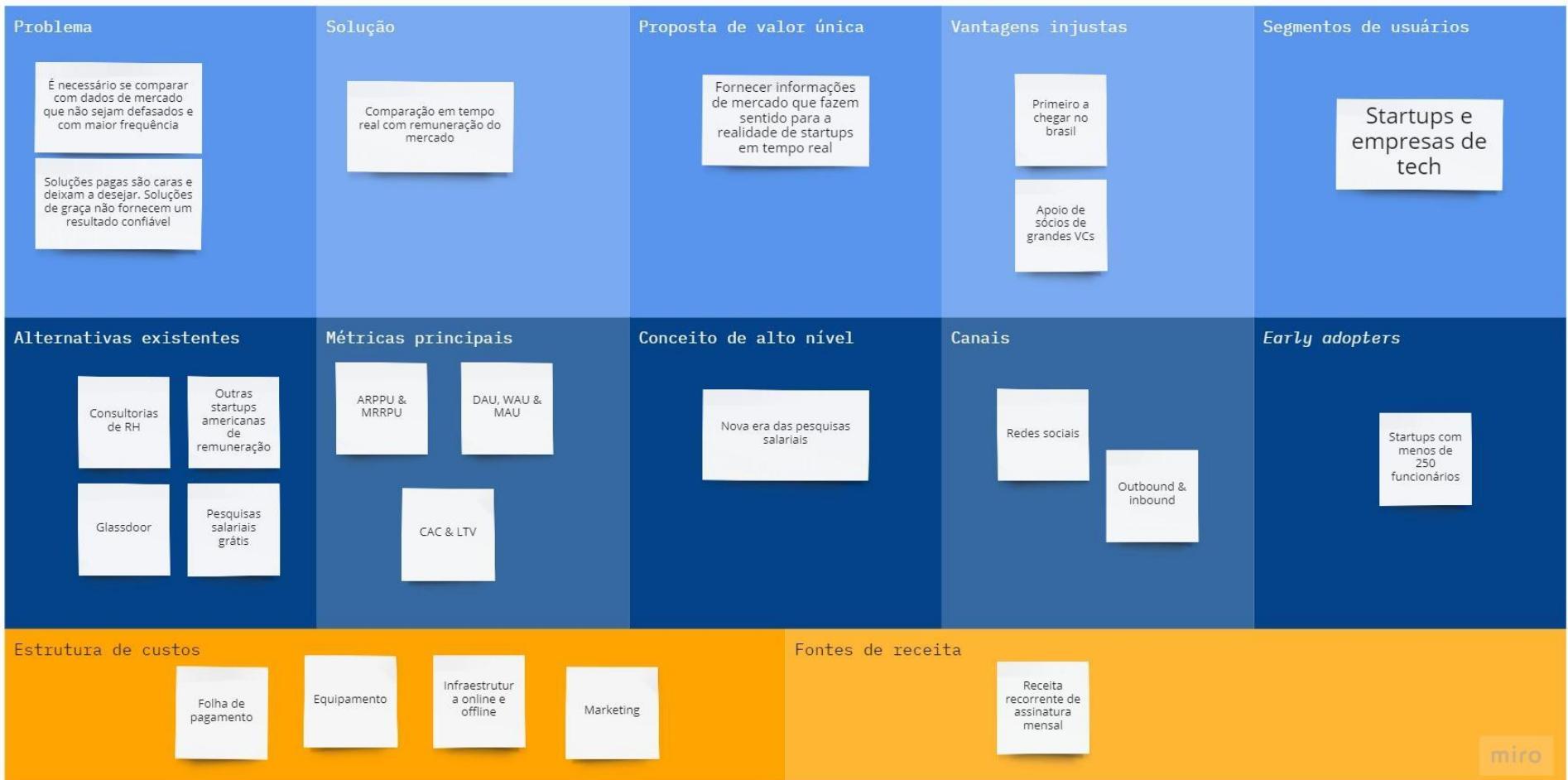
#### **4.2.3.2. Adaptações necessárias**

Como dito anteriormente, o modelo de negócios foi validado para seguir para a próxima etapa, ainda que sejam necessárias alterações nele. A partir das conclusões tiradas das entrevistas, percebeu-se que não faria sentido para este momento do mercado latino americano incluir comunicação de remuneração na solução. Além disso, ao conversar com pessoas experientes no ramo empreendedor, foi recomendado que se iniciasse o produto com apenas uma funcionalidade. Então surgiu a necessidade de escolher entre a funcionalidade de processos de remuneração e a funcionalidade de informação de remuneração de mercado (também conhecidas como pesquisas salariais).

Após diversas ponderações e conselhos recebidos, foi decidido seguir com a funcionalidade de pesquisa salarial. Isso porque essa funcionalidade faria com que diversas empresas fornecessem suas informações salariais para a plataforma e tal base de dados se mostraria extremamente útil para os próximos passos do produto, seja qual fosse a segunda funcionalidade a ser desenvolvida.

Portanto, a partir das decisões tomadas, foi criado um novo *Lean Canvas*.

Figura 33: Versão atualizada do Lean Canvas



Fonte: Elaboração própria

Além disso, como proposto no método, foi realizada uma análise SWOT a partir do novo modelo de negócios e das pesquisas realizadas nesta etapa.

Figura 34: Matriz SWOT



Fonte: Rockcontent (2019)

- **Forças**

- **Tecnologia e métodos ágeis de startups:** percebeu-se ao longo deste trabalho que as atuais soluções de remuneração na América Latina são focadas nas consultorias tradicionais de RH. Por tanto, aplicar um método ágil de desenvolvimento de produto e usar tecnologias de ponta para repensar esses serviços de mostra como uma grande força.
- **Networking:** o autor deste trabalho teve a sorte de ser introduzido a diversas pessoas do mundo empreendedor, que puderam abrir portas para investidores e potenciais clientes. Essa auxílio de uma rede de contatos se mostrou uma grande força para impulsionar o negócio.
- **Venture building:** a startups oriunda deste trabalho entrou em um programa de *Venture Building*, que consiste resumidamente em um investimento recebido que não é só de capital, mas de auxílio e infraestrutura para criar a empresa. Essa expertise é uma grande força para o desenvolvimento rápido e sustentável do negócio.

- **Conexão entre funcionalidades do produto:** o fato de a visão do produto incluir diversas funcionalidades faz com que o produto agregue muito mais valor do que se elas fossem usadas separadamente, como ocorre hoje nas soluções tradicionais.
- **Escalabilidade do produto:** por ser um produto digital, ele se mostra escalável. Com isso, a quantidade de dados da pesquisa salarial aumenta exponencialmente e, consequentemente, a qualidade da informação fornecida pelo produto também.
- **Conhecimento das especificidades de remuneração do Brasil:** ao comparar com remuneração em outro países, o Brasil apresenta diversas especificidades, como sindicatos, dissídios, incentivos governamentais de benefícios (como VR, VT, VA), entre outros. O conhecimento de como eles funcionam se torna uma grande força perante concorrentes estrangeiros.

- **Fraquezas**

- **Impossibilidade de realizar consultorias em escala:** um ponto forte das atuais soluções é que consultorias são totalmente personalizadas e conseguem entrar em um nível de detalhe e especificidade da empresa que um produto não consegue. O que se mostra como uma fraqueza deste modelo de negócio de produto escalável.
- **Menor caixa que concorrentes:** por ser uma *startup* em estágio inicial, ainda que recebendo investimentos, ela terá muito menos capital do que as atuais soluções ou do que concorrentes estrangeiros que já estejam maiores. A menor quantidade de dinheiro é uma fraqueza pois permite menos erros e menos experimentações.
- **Ausência de um especialista de RH no time fundador:** por ser uma startup que resolve uma dor da área de recursos humanos, seria interessante contar com algum profissional que seja especialista na área. Por isso, a ausência de uma pessoa como essa no time se mostra uma fraqueza.

- **Oportunidades**

- **Digitalização dos serviços e produtos de remuneração:** dado que se foi observado que o mercado de remuneração ainda é atendido majoritariamente por consultorias, ele ainda não foi digitalizado. Isso se mostra como uma oportunidade, pois a digitalização permite uma revolução dos serviços e produtos de remuneração, assim como se vê no exterior.
- **Parcerias com investidores de Venture Capital:** uns dos organismos mais influentes no ecossistema empreendedor são os fundos de *Venture Capital*. Eles têm contato direto com as principais *startups* da América Latina. Portanto, fazer parcerias com eles para oferecer os produtos para as *startups* investidas por eles se mostra uma oportunidade com grande potencial.
- **Atender uma parcela do mercado não atendida:** foi descoberta uma parcela do mercado não atendida, que são as empresas que não tem dinheiro o bastante para pagar as consultorias e por isso precisam usar os recursos gratuitos online que não contém informações confiáveis. Portanto, essas empresas são um segmento de mercado com bastante potencial de entrada.

- **Ameaças**

- **Entrada de soluções estrangeiras na América Latina:** como a tese deste trabalho foi estudar startups do exterior que se destacaram e adaptar modelos de negócios para a realidade brasileira ou latino americana, uma ameaça clara é a entrada dessas empresas no continente.
- **Criação de produtos digitais pelas consultorias de RH:** outra potencial ameaça é oriunda das consultorias de RH. Por terem uma receita relevante (em média mais de U\$ 1Bi por ano), caso eles identifiquem esse movimento de revolução de soluções no mercado de remuneração, eles podem investir em criar a sua própria versão.
- **Bloqueio de API pelas plataformas de RH:** o modelo de negócios proposto depende de puxar informações em tempo real

das folhas de pagamento das empresas. Por isso, um bloqueio por parte das folhas de pagamento sobre o uso dessas APIs de integração de dados se mostra uma ameaça importante.

Ao finalizar a análise SWOT percebe-se que o modelo de negócios proposto é válido e atraente. Ainda que existam fraquezas como a ausência de um especialista de RH ou ameaças como a entrada das *startups* estrangeiras na América Latina, entende-se que a oportunidade de atacar um mercado relevante e mal atendido por soluções arcaicas e a força de usar métodos ágeis a tecnologias estado da arte para revolucionário desenham um caso favorável ao modelo de negócios proposto, assim fazendo com que ele passe para a próxima fase.

#### **4.3. Validação do cliente**

A última macro etapa do método proposto é a validação do cliente. Como dito anteriormente, esta etapa é inspirada em um dos 4 passos de *Customer Discovery* de Blank (2007). Nela, foram criados e testados dois MVPs do modelo de negócios proposto acima. Para evitar o alongamento textual deste trabalho, a descrição estruturada nos itens 4.3.1 até 4.3.3 foi focada na segunda versão do MVP. Mas para não pular parte da aplicação do método, resumiu-se abaixo o ocorrido com o primeiro MVP.

A ideia do primeiro MVP foi simplesmente oferecer uma plataforma simples e online com dados de remuneração do mercado. Como ainda não havia participantes, foram coletados dados de diversas fontes gratuitas na internet e foi criada uma base de dados salariais a partir disso.

O primeiro MVP foi desenvolvido dentro de uma plataforma denominada *Forest Admin* (<https://www.forestadmin.com/>). Tal plataforma permite que se conecte bancos de dados a ela e esses dados sejam apresentados em formato de tabela. Portanto, a base de dados foi conectada e o mínimo produto viável foi rapidamente desenvolvido.

Figura 35: Primeira versão do MVP da Salars

The screenshot shows a digital dashboard titled "PRODUCTION pave-test". The main section is a table titled "Salários Completos" (Complete Salaries) with 300 rows. The columns include "Nome do cargo" (Job Title), "Valuation da empresa" (Company Valuation), and various salary ranges from "50M" to "200M" for different job levels. To the right of each row, there are colored boxes indicating "Área de trabalho" (Work Area) and "Setor do mercado" (Market Sector). The work areas include "APLICAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS", "INFRAESTRUTURA", and "TECNOLOGIA". The market sectors are represented by green, pink, and light blue boxes. The bottom right corner of the table area says "300 SALÁRIOS COMPLETOS". The top navigation bar includes "Data", "Dashboard", "Collaboration", "Activity", and a user profile for "Rodrigo Operations".

Fonte: Elaboração própria

Este produto foi apresentado para quatro fundadores de startups e foi um consenso de que apenas um acesso à uma base de dados não seria o bastante para tornar um produto vendável. O principal feedback recebido foi de que para o produto realmente agregar valor seriam necessárias análises e *insights*, além de somente a informação.

A partir destes aprendizados foi desenvolvida a segunda versão do MVP, que está descrita nos itens posteriores.

#### 4.3.1. Criação do MVP (2)

Como mencionado anteriormente, a criação deste mínimo produto viável já obteve insumos a partir do protótipo anterior. Ainda assim, determinar um objetivo para o produto se mostrou vital para seu sucesso, e desenvolver ele com menos pressa do que o primeiro também se mostrou muito valioso.

##### 4.3.1.1. Determinação do objetivo do MVP

Como explicitado no método, o intuito do desenvolvimento do MVP e da tentativa de venda é validar se o produto desenvolvido agrupa valor o suficiente (seja

aliviando dores ou criando ganhos). Tendo em vista o objetivo geral desta etapa, pode-se definir o objetivo desta versão do MVP.

O aprendizado da última versão foi que somente fornecer informações cruas de mercado não agrega valor o suficiente. Portanto, o objetivo desta versão foi de testar se uma plataforma que ofereça informações de mercado e análises sobre a situação da empresa agrega valor o bastante para ser comprada.

#### 4.3.1.2. Desenvolvimento do MVP

A partir do objetivo determinado anteriormente, foi desenvolvido o MVP. Entendeu-se que não seria possível seguir utilizando a plataforma Forrest Admin, pois haviam muitas limitações e não se chegaria no produto pretendido. Portanto, foi desenvolvido um software em React (linguagem de programação).

A primeira aba do MVP desenvolvido é a de compensação absoluta. Ela fornece informações de remuneração em reais pagos por ano. Um exemplo de informação extraída desta aba é “Um desenvolvedor de Front-End Júnior ganha R\$65.000,00 de salário por ano e R\$11.000,00 de bônus por ano”.

Figura 36: Página de compensação absoluta do MVP da Salars

Grupo	Código	Grade Salaries	10%	25%	50%
Todos (636)			--	--	--
Data Science e BI (864)			--	--	--
Data Science (276)			--	--	--
Todos (84)			--	--	--
Todos (48)			--	--	--
Nacional (36)			--	--	--
Salário Base (6)			--	--	--
Bônus de Performance (6)			--	--	--
	DSBI-DS-X-11	11	R\$ 20.309,08	R\$ 24.501,80	R\$ 38.024,52
	DSBI-DS-X-12	12	R\$ 13.878,20	R\$ 14.404,52	R\$ 55.470,07
	DSBI-DS-X-13	13	R\$ 9.703,09	R\$ 46.020,43	R\$ 87.960,54

Fonte: Elaboração própria

A segunda aba é a de compensação percentual. Ela fornece informações de mercado como uma porcentagem do salário base anual. Um exemplo de informação

obtida nesta aba seria “um bônus de um desenvolvedor de Front-End júnior é 8% do seu salário anual”.

Figura 37: Página de compensação percentual do MVP da Salars

The screenshot shows a user interface for 'Compensação percentual' (Percentage Compensation) on the Salars MVP platform. The left sidebar has tabs for 'Compensação absoluta' (Absolute Compensation), 'Compensação percentual' (Percentage Compensation, which is active), 'Elegibilidade' (Eligibility), and 'Insights por colaborador' (Insights by collaborator). The main area is titled 'Compensação percentual' and contains a table with the following data:

Código	Área de trabalho ↑	Função	Nível de carreira	Atuação geográfica	Grade Salars
ATECH-ABD-X-8	Administração Tech	Administração de Bases de Dados	Todos	Todos	8
ATECH-ABD-X-10	Administração Tech	Administração de Bases de Dados	Todos	Todos	10
ATECH-ABD-X-10	Administração Tech	Administração de Bases de Dados	Todos	Nacional	10
ATECH-ABD-X-11	Administração Tech	Administração de Bases de Dados	Todos	Todos	11
ATECH-ABD-X-11	Administração Tech	Administração de Bases de Dados	Todos	Nacional	11
ATECH-ABD-X-12	Administração Tech	Administração de Bases de Dados	Todos	Todos	12
ATECH-ABD-X-12	Administração Tech	Administração de Bases de Dados	Todos	Nacional	12
ATECH-ABD-X-13	Administração Tech	Administração de Bases de Dados	Todos	Todos	13
ATECH-ABD-X-13	Administração Tech	Administração de Bases de Dados	Todos	Nacional	13
ATECH-ABD-X-14	Administração Tech	Administração de Bases de Dados	Todos	Todos	14
ATECH-ABD-X-14	Administração Tech	Administração de Bases de Dados	Todos	Nacional	14

At the bottom right, there is a footer with the text '1 a 100 de 5,344' and 'Página 1 de 54'.

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, a terceira aba é a de Elegibilidade. Seu propósito é oferecer informações de mercado sobre a elegibilidade de cargos a receber certos tipos de compensação. Para esclarecer seu propósito, um exemplo de consulta a essa tabela seria “50% dos desenvolvedores de Front-End da amostra cadastrada são elegíveis a receber bônus”. Essa informação seria utilizada para empresas estruturarem suas políticas de bônus ou incentivos de longo prazo.

Figura 38: Página de elegibilidade do MVP da Salars

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, a quarta aba é a de Insights por colaborador. O propósito de tal aba é, como foi aprendido do protótipo anterior, gerar análises de remuneração para a empresa, assim agregando mais valor. Um exemplo de utilização desta aba seria “o João, que é desenvolvedor de front-end da minha empresa, está ganhando R\$60.000,00 ao ano de salário. No entanto, a mediana do mercado para o cargo do João é R\$65.000,00, então, se a minha estratégia é me manter na mediana do mercado, devo aumentar o salário anual do João em R\$5.000,00”.

Figura 39: Página de insights por colaborador do MVP da Salars

Fonte: Elaboração própria

### **4.3.2. Conversas e vendas**

Após o MVP ser criado. Seguiu-se para as tentativas de vendas. No entanto, antes de de fato entrar em contato com potenciais compradores, é essencial definir a estratégia de vendas, como: o que é considerado uma venda, quem é a persona atacada, como se chegará nela e quais são métricas de sucesso de venda que dirão se o produto está validado.

#### **4.3.2.1. Definição da estratégia de vendas**

Os aspectos da estratégia definidos foram: o que é considerada uma venda, quem é a persona a ser atacada, como se chegará nelas e quais são as métricas de sucesso.

- **O que é considerada uma venda:** entendeu-se que no processo de entrada de empresas na plataforma, a etapa mais “dolorosa” para a empresa seria o envio de informações. Isso porque a empresa, ao enviar suas informações de remuneração para entrar na plataforma, precisa encaixar cada um dos seus funcionários dentro dos cargos pré-determinados do produto, o que exige uma boa quantidade de tempo. Como o processo de envio de informações se mostrou mais difícil do que a validação de utilização de orçamento da empresa, o produto não foi cobrado e o que foi considerado como venda foi o envio completo das informações de uma empresa.
- **Quem é a persona atacada:** nas entrevistas realizadas em etapas anteriores deste trabalho, entendeu-se que existem dois tipos de personas. Em *startups* que ainda não tem uma equipe dedicada à remuneração dentro do RH, a persona seria o próprio ou a própria diretora de RH. Caso houvesse uma equipe de remuneração, a persona seria a figura mais alta hierarquicamente dentro daquela equipe, o que na maioria dos casos foi um especialista de remuneração.
- **Como se chegará na persona:** o método de prospecção escolhido para o teste de vendas foi o mesmo que foi utilizado para conseguir entrevistados, o uso da plataforma LinkedIn. Nela, é possível chegar nas personas definidas acima e convidá-las para uma conversa.

- **Quais serão as métricas de sucesso:** escolheu-se colocar como métrica de sucesso a conversão de conversas feitas para empresas que entraram na plataforma. Isso porque, como o objetivo do MVP é validar se o produto agrega valor o bastante para ser utilizado, entendeu-se que somente as pessoas que fizeram uma conversa realmente entenderam o que é o produto e quanto ele agrega de valor, e portanto seria necessário compreender qual a porcentagem das pessoas que entendeu o produto quis fazer parte dele. Segundo Bailyn (2021) em um artigo da First Page Sage sobre taxas de conversão em modelos de negócios SaaS B2B, a taxa de conversão de conversas para venda média desse ramo é de 17%. Portanto, colocou-se como meta obter uma taxa de conversão maior ou igual a essa.

#### **4.3.2.2. Realização das vendas**

Para a realização das vendas, dezenas de profissionais de RH de *startups* foram contatados no LinkedIn (a plataforma não fornece o número exato de pessoas contatadas). Das pessoas contatadas, 17 aceitaram realizar uma conversa sobre o produto desenvolvido.

Infelizmente, até a data de conclusão deste trabalho nem todas responderam se vão ou não participar da plataforma. No entanto, 3 empresas entraram na plataforma, 7 negaram e 7 estão avaliando a possibilidade. Considerando apenas as respostas definitivas, observou-se 30% de conversão nas vendas. Ainda, considerando um cenário pessimista em que as 7 empresas que estão estudando a possibilidade a neguem, a conversão cairia para pouco mais de 21%.

Independentemente do cenário, vê-se que a meta de conversão maior ou igual a 17% foi superada, o que demonstra êxito na experimentação do TF.

Além disso, observou-se uma discrepância de conversão entre personas:

Tabela 8: Análise da taxa de conversão das vendas

	Entraram na plataforma	Não entraram na plataforma	Em aberto	Entraram / Total
<i>Startups com &lt; 250 funcionários</i>	3	5	4	33,3%
<i>Startups com &gt; 250 funcionários</i>	0	2	3	0%

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.3. Aprendizados e próximos passos

Durante a realização das vendas, diversos aprendizados foram obtidos. Portanto, a fase final deste trabalho consistiu em consolidar os novos aprendizados e organizar os próximos passos do produto.

##### 4.3.3.1. Consolidação dos aprendizados

Os aprendizados oriundos da fase de vendas foram divididos em duas categorias, os aprendizados sobre a persona e os aprendizados sobre métodos de vendas.

- Aprendizados sobre as personas:
  - A teoria de que as personas podem ser divididas em RHs com mais ou menos que 250 funcionários se confirmou. Percebeu-se que as duas personas se interessaram pelo produto, mas as que mais o utilizaram são as com menos de 250 colaboradores. Isso porque essas empresas ainda não possuem equipes de remuneração e os atuais responsáveis pelo tema não tem experiência nele. Portanto, um sistema que os ajude a navegar melhor pelo mundo de remuneração se mostrou um ótimo aliado, ainda que tal sistema estivesse em fase teste. Já em relação aos RHs com mais de 250 funcionários, houve maior criteriosidade para entrar na plataforma, como querer entender exatamente que

informações eram disponibilizadas e pedir funcionalidades novas no produto.

- Outro aprendizado é que os RHs, independentemente das personas supracitadas, são muito ocupados. Em geral estão atolados em burocracias e processos da empresa, o que faz o contato com eles ser demorado durante todo o processo de vendas.
- Aprendizados sobre os métodos de vendas:
  - Em relação aos métodos de vendas, percebeu-se que a prospecção “fria” de contatos no LinkedIn é demorada e ineficiente. Ainda que os primeiros contatos saíram de lá, viu-se que os contatos que chegaram por indicação eram mais qualificados para a venda.
  - Além disso, percebeu-se que a abordagem inicial no LinkedIn é delicada. Abordagens “vendedoras” que deixam clara a intenção de vender um produto se mostraram ineficientes. Abordagens mais discretas como “sou um estudante da USP” ou “quero marcar uma conversa sobre remuneração” se mostraram mais eficientes.

#### **4.3.3.2. Determinação dos próximos passos**

A partir dos resultados obtidos na etapa de vendas, decidiu-se então continuar a prospecção de clientes, para que se obtivessem mais usuários e com isso, mais feedbacks sobre o produto. Em paralelo a isso, entendeu-se também que o produto precisa de algumas funcionalidades a mais para atrair *startups* com mais de 250 colaboradores, portanto também deve-se iniciar outro MVP para desenvolver estas novas funcionalidades.

## **5. CONCLUSÃO**

Os resultados deste projeto, explicitados no capítulo anterior, indicam que o trabalho atingiu seu objetivo. Foi possível, em menos de um ano, encontrar tendências do mercado internacional, estudar a aplicabilidade dessas tendências no continente sulamericano e desenvolver um produto vendável seguindo tais tendências. Vale adicionar, também, que ao longo do processo de desenvolvimento do produto, a startup recebeu um investimento de R\$300.000,00 e já está em vias de fechar outra rodada de investimento.

Ao final deste trabalho, resultou-se uma empresa em estágio inicial, com um produto vendável, cinco pessoas no time e empresas e pessoas físicas investindo na visão de que é possível atingir a equidade de remuneração em todas as empresas da América Latina. O produto, especificamente, se integra com folhas de pagamento de empresas e, com isso, gera uma base de dados em tempo real de remuneração. Os próximos passos para a empresa são expandir o número de clientes e monetizar esses clientes, além de continuamente desenvolver o produto. Fora isso, os fundadores também decidiram abrir mais uma rodada de investimento para expandir a equipe e acelerar o crescimento da empresa.

Além disso, o autor julga que a elaboração de um novo método de prospecção e avaliação de ideias de *startups*, além de um relato de sua aplicação, será benéfico para qualquer outro empreendedor ou empreendedora que queira assumir o desafio de abrir uma *startup*. E para amplificar o potencial de compartilhamento de conhecimentos obtidos na jornada, listou-se os principais aprendizados dessa jornada:

- **O método proposto acelerou o desenvolvimento da *startup*, mas menos do que o esperado:** pelo fato de o método se embasar em modelos de negócios já validados para criar uma *startup*, entendia-se que já seria possível desenvolver uma solução idêntica às exteriores, pulando grande parte do desenvolvimento inicial de um produto. De fato, a existência de exemplos estrangeiros ajudou e agilizou diversas partes do desenvolvimento do produto, no entanto, deve-se relembrar de que o processo de desenvolvimento de um produto não tem somente como objetivo o resultado final, mas sim o aprendizado gerado ao longo do caminho. Portanto, viu-se que não foi possível pular totalmente a etapa de descoberta para desenvolvimento de produto, pois era necessário

entender mais a fundo (com entrevistas e protótipos), quem eram os clientes, quais eram as dores solucionadas e como o produto se inseriria na rotina e nos processos de uma área de RH.

- **Um bom produto não é o único fator crítico de sucesso de uma startup:** antes deste trabalho, o autor tinha a visão de que para uma startup ser bem sucedida ela apenas necessitava de um bom produto. No entanto, ao longo deste trabalho percebeu-se a importância de diversos outros fatores. Os dois mais importantes a se destacar são a equipe que compõe a startup e as conexões (ou *networking*) que a startups tem com investidores e pessoas experientes que podem ajudá-la a ser bem sucedida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAILYN, Evan. B2B SaaS Funnel Conversion Benchmarks. **First Page Sage**, 24 fev. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3xFZNY7>. Acesso em: 30 out. 2021.

BLANK, Steve G. **The Four Steps to the Epiphany**: Successful Strategies for Products that Win. 3. ed. [S.I.]: Cafepress.com, 2007. 281 p.

CALDAS, Miguel P.; TONELLI, Maria J.; LACOMBE, Beatriz. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

CASAROTTO, Camila. Como fazer uma análise SWOT. **Rockcontent**, 20 dez. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com.br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em: 22 ago. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. Vol. 27, No. 4. **RAUSP Management Journal**, 1992. p. 5-15

FREDERIKSEN, D. L., & BREM, A. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. Vol. 13, No 1. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 2017. p. 169-189.

GOODNIGHT, G. Thomas; GREEN, Sandy E. Rhetoric, Risks and Markets: The Dot-Com Bubble. California: **Quarterly Journal of Speech**, 2010.

HATCHER, Tim. Robert Owen: a historiographic study of a pioneer of human resource development. Vol. 37 No. 4. **European Journal of Training and Development**, 2013. p. 414-431.

LAROCQUE, G. 2020 Global HR Tech VC Surges To \$5 Billion. **Larocque Inc.**, 15 jan. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3pclcod>. Acesso em: 20 mai 2021.

JOHNSON, Richard D.; STONE, Diana L.; LUKASZEWSKI, Kimberley M. The Evolution of the Field of Human Resource Information Systems: Co-Evolution of Technology and HR Processes. Vol. 38 No. 1. **Communications of the Association for Information Systems**, 2016. p. 533-553.

MAURYA, Ash. How to Identify a Lean Startup. **Leanstack**, 15 set 2010. Disponível em: <https://blog.leanstack.com/how-to-identify-a-lean-startup/>. Acesso em: 30 nov. 2021.

METINKO, Chris. Mergers & Money: An Insane Amount Of Venture Dollars Flooded HR Tech In The Past 2 Months. **Crunchbase**, 5 nov. 2021. Disponível em:

<https://news.crunchbase.com/news/hr-tech-startups-vc-funding-deel-rippling/>. Acesso em: 15 nov. 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 288 p.

PICKEN, J. C. **From startup to scalable enterprise**: Laying the foundation. Vol 60. No. 5 Business Horizons, 2017. p. 587-595.

PORTER, Michael E. What is Strategy. Vol. 74, No. 6. **Harvard Business Review**, 1996. p. 61-78.

PORTER, Michael. E. The five competitive forces that shape strategy. Vol. 86, No. 1. **Harvard Business Review**, 2008. p. 78-93.

RIES, Eric. **The Lean Startup**: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. 1. ed. New York: Crown Business, 2011. 336 p.

ROTICH, Kipkemboi J. **History, Evolution and Development of Human Resource Management**: a Contemporary Perspective. Global Journal of Human Resource Management, Vol.3, No.3, 2015. p. 58-73

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 218 p.

SRINIVASAN, Balaji S. Startup Engineering Lecture 5: Market Research, Wireframing, and Design. **Coursera**, 2015. Disponível em: <http://class.coursera.org/startup-001>. Acesso em: 5 mai. 2021.

TEARE, Gené. April Monthly Recap: 39 New Unicorns Are Born And Tiger Global Leads In Another Blockbuster Month For VC Investment. **Crunchbase**, 6 mai 2021. Disponível em: <https://bit.ly/31izXxb>. Acesso em: 20 mai 2021.

VASCONCELLOS, Julio *et al.* Latin America Digital Transformation Report 2021. **Atlântico**, 22 set. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3d8kxhK>. Acesso em: 15 out. 2021.