

FAVENI - FACULDADE VENDA NOVA DO IMIGRANTE

ALESSANDRO ROBERTO D'ÁVILA ASSMANN

**BPO DE GESTÃO DE PESSOAS COMO MODELO DE NEGÓCIOS ALTERNATIVO
PARA PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**



PALHOÇA - SC

2024

FAVENI - FACULDADE VENDA NOVA DO IMIGRANTE

ALESSANDRO ROBERTO D'ÁVILA ASSMANN

**BPO DE GESTÃO DE PESSOAS COMO MODELO DE NEGÓCIOS ALTERNATIVO
PARA PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**



Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título especialista em Empreendedorismo, Marketing e Finanças.

PALHOÇA - SC

2024

BPO DE GESTÃO DE PESSOAS COMO MODELO DE NEGÓCIOS ALTERNATIVO PARA PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Alessandro Roberto D'Ávila Assmann¹,

RESUMO- Este trabalho apresenta um modelo de negócio alternativo para profissionais de recursos humanos (RH) atuarem no mercado de pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras, intitulado de BPO de gestão de pessoas. O objetivo foi apresentar uma alternativa ao modelo baseado em projetos, utilizado atualmente e que não proporciona receita recorrente, nem escalabilidade, tem um tempo de negociação longo e tem data para começar e terminar, deixando o profissional muito exposto às oscilações do mercado de trabalho. Após identificar-se uma grande oportunidade no mercado de pequenas e médias empresas, desenvolveu-se um modelo que possibilita ao profissional de recursos humanos a geração de receita recorrente e fidelização de seus clientes. Este trabalho foi desenvolvido ao longo dos últimos 4 anos, de forma empírica e por meio de observações e testes, diretamente com profissionais de recursos humanos. O trabalho está dividido em INTRODUÇÃO, DESENVOLVIMENTO, CONCLUSÃO e REFERÊNCIAS.

PALAVRAS-CHAVE: BPO de gestão de pessoas; recursos humanos; gestão de pessoas; modelo de negócio; pequenas e médias empresas.

¹ <https://orcid.org/0009-0000-5510-7137>

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é apresentar um modelo de negócio alternativo para profissionais de recursos humanos (RH), além dos formatos tradicionalmente, baseados em projetos, utilizados pelos que empreendem e propor uma nova forma de atuação, em um mercado ainda pouco explorado.

O modelo baseado em projetos, não proporciona receita recorrente, nem escalabilidade, tem um tempo de negociação longo, tem data para começar e terminar e deixa o profissional de recursos humanos muito exposto às oscilações do mercado de trabalho.

Tendo o Brasil mais de 20 milhões de empresas abertas², sendo que 19 milhões delas enquadram-se como microempresas ou empresas de pequeno porte - também conhecidas por pequenas e médias empresas (PME), avaliar a forma que os profissionais atuam neste mercado é algo que deve ser considerado. De que forma os profissionais de recursos humanos poderiam atuar no mercado de PME, onde fosse possível gerar receita recorrente e fidelizar seus clientes ao mesmo tempo?

A hipótese considerada foi que a receita recorrente viria de um contrato com pagamentos mensais feitos pelo cliente, mediante a entregas de serviços mensais por parte do profissional de recursos humanos, que poderiam ser mais básicos ou mais abrangentes a depender da escolha do cliente. A fidelização ocorreria por consequência de um bom trabalho e de um bom relacionamento do cliente com o profissional de recursos humanos, durante a execução dos trabalhos.

Este trabalho torna-se relevante, pois aplica conhecimentos de empreendedorismo, planejamento financeiro e de marketing e apresenta uma sugestão de modelo de negócios para que profissionais de recursos humanos possam empreender e solucionar problemas de gestão de pessoas de pequenas e médias empresas do Brasil.

Este trabalho foi desenvolvido ao longo dos últimos 4 anos, de forma empírica e por meio de observações e testes diretamente com clientes da empresa do autor. Mais de 90% destes clientes são consultores de recursos humanos, especializados em

² Disponível em : <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2024.

recrutamento e seleção (R&S) ou implantação de RH em empresas, que vivenciam a problemática de um modelo de negócios que: funciona por demanda eventual - pois depende do cliente solicitar ajuda (projetos ou vagas); que não permite escalabilidade; e não tem previsibilidade de receita - no máximo o parcelamento do projeto e tem uma negociação longa.

Este trabalho está dividido em 3 capítulos, iniciando pelo capítulo 2.1 onde são apresentados modelos de negócio utilizados por profissionais de recursos humanos atualmente. No capítulo 2.2, os principais problemas identificados nos modelos atuais de consultoria. Chegando a proposta de solução, no capítulo 2.3. A proposta de solução é subdividida em: Proposta de valor, onde aborda-se o que deve compor a proposta de valor, com simulação de pacotes e valores; Marketing e comercial, onde é sugerido um processo simples para guiar a estratégia de marketing e comercial; Financeiro, que fundamenta sobre o modelo de receita recorrente, a escalabilidade e sua importância, com um exemplo de cenário; e Fidelização do cliente, que sugere práticas que auxiliam a fidelização dos clientes.

2 DESENVOLVIMENTO

O desejo comum a todos que estudam recursos humanos e afins é trabalhar com recursos humanos ou gestão de pessoas. Tem os que buscam trabalhar em grandes empresas, atuando em algum subsistema de RH. Infelizmente o número de oportunidades é restrito, afinal, nem todas as empresas possuem área de recursos humanos. E tem os consultores, que abrem um CNPJ para prestar consultoria para empresas. Alguns por vocação e desejo de empreender, mas grande parte por necessidade ou falta de opções, pois não conseguem um trabalho formal com carteira assinada.

O presente trabalho é focado especificamente nesse segundo grupo: os consultores. Ao longo dos últimos 4 anos, de forma empírica, procurou-se identificar quais eram as principais dificuldades e problemas enfrentados por estes profissionais e os que impedia de serem prósperos em seus negócios.

Após este levantamento, desenvolveu-se uma proposta solução, que é um

modelo de negócio que permite que profissionais de recursos humanos entreguem o seu trabalho de gestão de pessoas para PME.

2.1 Os modelos atuais

Observa-se que os consultores costumam fechar contratos de consultoria com empresas, com escopo de atuação fechado e com prazos e valor definidos de acordo com a demanda apresentada pela empresa. Não existe um padrão de empresa, nem em seu segmento de atuação e nem quanto ao seu tamanho. Resumidamente, o cliente é quem cria a demanda e diz o que precisa, sendo os mais comuns:

- a) **Recrutamento e Seleção (R&S):** o consultor é contratado para recrutar, fazer triagem de currículos, fazer entrevistas e/ou testes e apresentar candidatos que considere aptos a ocuparem uma determinada vaga. O consultor é remunerado, após a contratação do candidato pela empresa. Normalmente a remuneração é baseada em uma porcentagem sobre o valor do salário da vaga e é prática comum do mercado, o consultor dar garantia de refazer o processo caso o candidato não seja efetivado após 90 dias de experiência;
- b) **Consultoria para Planos de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS):** o consultor é contratado para realizar pesquisa de salários no mercado e propor um plano de cargos, carreiras e salários para a empresa utilizar como ferramenta de atração e retenção de talentos. A remuneração varia de acordo com a complexidade e tamanho da empresa do cliente, normalmente considerando-se a quantidade de cargos e colaboradores da mesma. Por ser um trabalho mais extenso, é comum parcelar o valor do projeto pelo mesmo número de meses previsto para sua execução. A entrega final do projeto costuma ser um caderno, contendo todo o material produzido (descrições de cargos, organogramas, avaliação dos cargos, pesquisa de salários, etc) e um manual com instruções para manutenção, avaliação e regras para movimentação de colaboradores;
- c) **Consultoria de RH:** o consultor é contratado para orientar a empresa no que precisa ser feito em relação as suas práticas de recursos humanos.

Normalmente existe alguém que cuida de algum subprocesso de RH internamente na empresa e este irá operacionalizar/executar as atividades determinadas pelo consultor. A remuneração varia de acordo com a complexidade da necessidade levantada pelo cliente e pode ser parcelada, a depender do tempo que está previsto para sua execução. A entrega pode incluir treinamentos e capacitações dos colaboradores e do profissional interno do RH e ao final, costuma-se entregar um material com o que foi produzido e como dar manutenção no que foi criado;

- d) **Implantação de RH:** o consultor é contratado para criar uma área de RH para a empresa, sendo responsável por delimitar a atuação do profissional, seus processos, seus indicadores e posteriormente selecionar, contratar e treinar a pessoa que irá assumir a área na empresa contratada. A remuneração varia de acordo com a complexidade e tamanho da empresa do cliente. Por ser um trabalho mais extenso, é comum parcelar o valor do projeto pelo mesmo número de meses previsto para sua execução. A entrega final do projeto costuma ser um caderno, contendo todo o material produzido (descrições de cargos, organogramas, orientações para os processos seletivos, etc) e um manual com instruções para manutenção no que foi criado.

2.2 Os principais problemas

Após muita observação, foi possível elencar uma série de problemas, cujos principais, estão citados e exemplificados abaixo:

- a) Contratos com fim e falta de previsibilidade: Por se tratar de contratos caracterizados por um tempo de vida definido (início, meio e fim), sabe-se que irá terminar e para o profissional de recursos humanos isso significa: perder receita. Logo, é comum ver o profissional fazendo visitas e prospectando novos negócios, no meio da execução de um projeto, pois precisa de algo em vista antes do final do contrato em execução. Além disso, é comum acontecer que o previsto no planejamento fica longe do

realizado em relação aos prazos, em outras palavras, necessidade de trabalhar sem receber para cumprir o proposto. Exemplificando: previu-se executar o projeto em 6 meses e portanto, acabou parcelando-se o projeto em 6 parcelas. Ao executar o projeto, o consultor se deparou com uma série de imprevistos e desafios, concluindo o projeto em 8 meses. Como sobreviver 2 meses sem receitas, mas precisando trabalhar para entregar?

- b) Não resolver o problema, apenas remediar: Embora R&S e PCCS, sejam apenas subsistemas do RH, acabam sendo oferecidos como solução para empresas, por alguns profissionais.

Infelizmente muitas empresas ao receberem o candidato selecionado e recomendado pela consultoria, não sabem como integrá-lo, capacitá-lo e acompanhá-lo, para que possa ser melhor aproveitado. Muitos acabam saindo, da mesma forma que entraram - sem serem notados. O mesmo ocorre com empresas que contratam consultorias PCCS, que ficam sem saber como dar continuidade, como movimentar os colaboradores, como avaliar, como atualizar o plano e em pouco tempo, acaba ficando obsoleto e perdendo sua função.

- c) Motivação do empreendedor: Observa-se que alguns consultores já possuem competências empreendedoras, mas grande parte deles são ótimos profissionais de gestão de pessoas, conhecedores de práticas e processos de gestão de pessoas e acreditam que isso é suficiente para terem sucesso como consultores. Um exemplo são os inúmeros consultores que abriram empresa, depois de terem sido demitidos e tem dificuldade para se recolocarem no mercado de trabalho.

- d) Como vender (estratégia): A grande maioria dos consultores não gosta de vender. Acreditam que vender é uma atividade apenas para vendedores e sequer param para compreender o processo de compra de seus possíveis clientes. Alguns acreditam que fazendo networking, participando de eventos e entregando cartões, irão fechar bons negócios.

Um exemplo são os consultores que acham que qualquer empresa pode ser seu cliente e atiram para todos os lados, sem foco, sem definir cliente ideal e

sem conhecer as necessidades do cliente que se quer atingir.

- e) Excesso de personalização: É comum o consultor perder o “*timing*”³ do negócio, por demorar para levantar os dados e apresentar a proposta. Demora semanas coletando dados, para levar mais alguns dias para montar uma proposta, não é algo inadmissível nos dias atuais. Propostas e relatórios longos, com várias páginas explicando tudo - inclusive teorias -, quando na verdade o cliente quer saber o resultado/conclusão e alternativas para solução. Um exemplo são aquelas propostas que foram enviadas e o contato na empresa agora sumiu, não atende mais telefone, não responde e-mail, não responde mensagens e provavelmente irá evitar o consultor caso o encontre em algum evento.
- f) Fidelização x liberdade de escolha do cliente: A grande maioria dos consultores não tem estratégia ou uma esteira de produtos e/ou serviços que permita que a empresa que acaba de contratá-lo, possa continuar o contratando. Acreditam que ao finalizar o contrato o cliente deve ter liberdade para trocar de fornecedor e até ir para a concorrência, se assim desejar. Um exemplo é o consultor ser contratado para realizar um processo seletivo para uma vaga e seu concorrente ser contratado para realizar o próximo processo seletivo, para outra vaga. Isso quando a empresa não chama mais consultores para disputarem a mesma vaga, onde aquele que entregar o melhor candidato e mais rápido vence e só este, recebe pelo trabalho.

2.3 Solução Proposta: modelo de negócio

Ao observar o mercado brasileiro como um todo, identificou-se que existiam muitas PME - mais de 90% das empresas no Brasil⁴, tratou-se então de observar quais seriam as demandas destas empresas no que refere-se à gestão de pessoas. Durante a observação, ficou claro que uma das suas maiores dores é: **não ter alguém que faça a gestão de pessoas para eles**. Essa revelação foi muito importante, pois pode-se ter

³ sensibilidade para o momento propício de realizar ou de perceber a ocorrência de algo, ou senso de oportunidade quanto à duração de um processo, uma ação etc.

⁴ Disponível em : <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2024.

clareza sobre a abordagem que deveria ser adotada. Outros comportamentos também identificados e que contribuíram para o desenvolvimento desta proposta de modelo, foram:

- a) Objetividade: estes empresários normalmente cuidam de muita coisa na empresa, logo, seu tempo é sempre escasso. Ser claro, objetivo e direto é algo muito valorizado por esse mercado;
- b) Resolver problemas: constantemente precisam de ajuda e nem sempre estão dispostos a aprender como fazer. Como empreendedores, buscam pessoas com proatividade e que resolvam problemas e não digam o que precisa ser feito;

Por conta disso, propõe-se um modelo de negócio onde o profissional de RH deixe de ser consultor para ser o responsável pelo RH dessas empresas, ou seja, terceirizar a gestão de pessoas dessas empresas. Semelhante ao que os escritórios de contabilidade fazem: estes são o contador de empresas que não conseguem ter um contador exclusivo para elas.

Embora o termo “terceirização” represente exatamente o serviço a ser executado, esse termo já é utilizado para outro segmento - da terceirização da mão de obra - e seria facilmente objeto de comparação injusta. Portanto, sugere-se a substituição desse termo para o termo em inglês - Business Process Outsourcing (BPO), ficando, BPO de Gestão de Pessoas. Em português, seria o equivalente a “terceirizar processos do negócio” com uma empresa especializada.

Para muitos profissionais de recursos humanos que atuavam com consultoria, o presente modelo representou uma mudança total de paradigma, exigindo um “desaprender” para “aprender novamente”, pois embora seja o mesmo tipo de serviço, o formato muda totalmente. No BPO de gestão de pessoas, o consultor é responsável por “entregar feito” e não mais “dizer como fazer”. As entregas esperadas pelo cliente passam a ser outras. Outra grande mudança é na venda, pois a antecipação e o planejamento realizado antes, permite ao consultor uma negociação imediata com o possível cliente, agilizando a negociação e evitando que a negociação esfrie, inclusive permitindo fechamentos no ato da apresentação. Com a padronização das entregas, desenvolve-se uma metodologia própria, o que permite escalar o negócio, ou seja,

atender mais empresas.

Para facilitar o entendimento, dividiu-se o modelo de negócios em 3 partes: Proposta de valor; Marketing e comercial; Financeiro e Fidelização do cliente.

2.3.1 Proposta de valor

Ninguém melhor do que o profissional de RH, para definir o escopo do serviço que será oferecido e o que é possível entregar, de acordo com as suas competências e disponibilidade. Não é necessário oferecer tudo para todos, mas montar uma proposta que agregue valor para a empresa que irá contratar a solução. Uma sugestão é montar pacotes de serviços, que atendam as principais necessidades desse mercado.

Os pacotes podem ser apresentados de acordo com tamanhos de empresas, quantidades de colaboradores ou até mesmo por segmentos, mas o mais importante é: ter uma tabela de valores. Trata-se de uma antecipação de movimento. Ao invés de ouvir o cliente e depois calcular, o consultor virá com os cálculos feitos - em faixas.

O que cada pacote irá conter de entregáveis e como o entregável será executado é uma decisão do profissional de RH, mas precisa haver diferenças entre os pacotes propostos. A quantidade e os nomes dos pacotes que serão apresentados, também é uma decisão do profissional de RH, embora seja recomendado que não seja superior a 3 (três) opções.

Exemplo: Se o documento contendo a “Missão, Visão e Valores (MVV)” será um PDF, se essa informação estará em uma pasta na nuvem ou então dentro de um sistema que a empresa terá acesso, é uma decisão do profissional de RH. Como será criada ou revisada (passo a passo ou processo) a “MVV” - se será em uma reunião virtual ou se será realizado um workshop na empresa - também é uma decisão do profissional de RH. Durante a apresentação o profissional pode até explicar como fará, mas não precisa estar na proposta ou apresentação. É possível que o cliente queira ver um exemplo de como ficará, portanto, ter algo para mostrar de resultado é importante.

Para fins didáticos, a tabela 1 apresenta sugestão de 3 pacotes de serviços, com a sinalização de quais são os seus entregáveis. Na tabela 2, os valores dos pacotes, divididos por faixas de tamanhos de empresas.

Tabela 1 - Exemplos de pacotes de BPO de gestão de pessoas

Entregável / Pacote	BPO Básico	BPO Intermediário	BPO Estratégico
Criação/revisão anual de Missão, Visão e Valores	Sim	Sim	Sim
Criação de manutenção de descrição dos cargos	Sim	Sim	Sim
Recrutamento e Seleção	2 vagas/mês	5 vagas/mês	15 vagas/mês
Avaliação de tempo de experiência	Não incluído	Sim	Sim
Avaliação de desempenho	anual	anual	Semestral
Treinamento de competências organizacionais	Não incluído	Anual	Semestral

Tabela 2 - Matriz de valores dos pacotes por tamanhos de empresas

Tamanho / Pacote	BPO Básico	BPO Intermediário	BPO Estratégico
Empresa até 50 colaboradores	R\$ 500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00
Empresa de 51 à 100 colab.	R\$ 900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 2.700,00
Empresa de 101 à 150 colab.	R\$ 1.300,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.200,00

2.3.2 Marketing e comercial

Como mencionado no início, o foco é no mercado das PME. Por ser um mercado enorme, é preciso definir por onde começar e cria-se estratégias para captação contatos das mais variadas formas e utilizando-se de várias táticas, sejam elas virtuais ou físicas. Pode-se focar inicialmente em algum segmento de atuação (ramo de atividade) ou região geográfica para facilitar e a decisão é do profissional de RH.

Por conta da antecipação de movimentos, é possível que a venda ocorra no momento da apresentação da solução e isso permite que o profissional de RH possa apresentar a solução para mais empresas e fechar mais rapidamente, permitindo que os testes e validações de qual melhor segmento ou estratégia sejam realizados mais

rapidamente.

O processo pode ser dividido em 3 etapas básicas: pré-venda; apresentação da solução; e negociação/fechamento.

A pré-venda é a análise dos *prospects*⁵, sua qualificação e posterior contato com o objetivo de marcar uma reunião ou conversa (presencial ou virtual). A apresentação pode ser um PDF com poucos slides (claros, objetivos, com pouco texto e mais imagens), seguindo princípios de *SPIN Selling*, sempre falando de problemas e suas implicações, apresentando a solução e deixando a parte de opções de solução e valores para o final, caso o cliente pergunte a respeito.

Rackham (1992) define o Spin Selling como: "um método de vendas baseado em pesquisa empírica que enfatiza a importância das perguntas para compreender as necessidades do cliente e conduzir o processo de vendas de forma consultiva." RACKHAM (1992) onde "[...] o termo "Spin" é um acrônimo que representa as quatro etapas essenciais do processo de venda: (S)ituação, (P)roblema, (I)mplicação e (N)ecessidade de Solução." RACKHAM (1992).

O fato de se ter uma tabela com valores pré estabelecidos (Tabela 2), não significa que o negócio precisa ser fechado exatamente desta forma e nestes valores. No momento do fechamento é importante que o profissional de RH tenha clareza desta flexibilidade e esteja aberto a fazer ajustes de acordo com necessidades ou sinalizações do cliente, sem abrir mão do escopo principal: gestão de pessoas.

Conforme for realizando apresentações, com o apoio desta estratégia comercial e o aprendizado contínuo, o profissional de RH terá compreensão de qual é o seu cliente ideal, qual a melhor forma de se comunicar, qual o comportamento deste tipo de cliente, qual a melhor abordagem para o marketing e seguir aprendendo com seus erros e acertos ao longo do caminho.

2.3.3 Financeiro

De acordo com Santos (2018), "[...] a adoção de modelos de negócios baseados em receita recorrente tem se mostrado uma estratégia eficaz para garantir a

⁵ *Prospects* é um termo em inglês utilizado no marketing, para nomear potenciais clientes. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Gera%C3%A7%C3%A3o_de_leads>. Acesso em 15 de fevereiro de 2024.

estabilidade financeira das empresas, permitindo previsibilidade e continuidade nos fluxos de caixa [...]" e Silva (2020), "[...] a receita recorrente é fundamental para a sustentabilidade financeira das empresas, proporcionando uma base sólida de renda regular que pode ser prevista e planejada [...]".

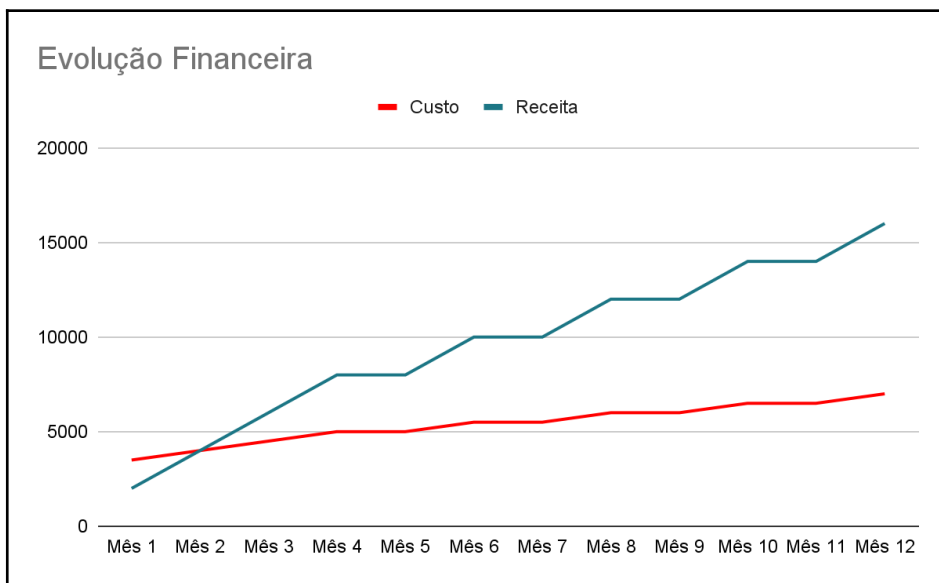
Diante disso, ter um modelo de receita recorrente é indispensável. Mas, é importante esclarecer que receita recorrente mensal é diferente de venda parcelada. Enquanto na receita recorrente vende-se uma vez e recebe-se até o cliente dizer que não quer mais - o que pode representar muitos anos - a venda parcelada, tem um final definido.

Contra a receita, estão os custos e estes também podem ser previstos e planejados. Com base na experiência do profissional de RH, é importante que se reflita sobre coisas que podem impactar no custo: quanto tempo leva-se e quais recursos são necessários para executar cada um dos entregáveis; quantas pessoas são necessárias; o que pode ser feito para otimizar a execução; seria possível usar tecnologia para entregar; qual o custo da tecnologia contra o esforço de fazer manualmente essa atividade; quantas empresas um profissional dá conta de atender;

As entregas padronizadas e o equilíbrio dos custos, enquanto a receita aumenta, é o que torna um negócio escalável.

Segundo Oliveira (2019, p. 45), "[...] a escalabilidade é uma característica fundamental para empresas que desejam expandir suas operações de forma eficiente, permitindo aumentar a produção ou o alcance do serviço sem comprometer significativamente os custos ou a qualidade [...]".

Figura 1 - Gráfico da Evolução Financeira de um cenário proposto, demonstrando a evolução das Receitas e dos Custos em um período de 12 (doze) meses.



Para contribuir com o entendimento, propomos a simulação de um cenário - representado pelo gráfico acima - Figura 1: um profissional de RH utilizou a tabela de valores e pacotes apresentadas anteriormente (tabela 1 e tabela 2) e focou seu marketing e comercial em empresas com até 50 colaboradores. Ao longo de 4 meses, fazendo apresentações para empresas, fechou contrato com 4 empresas o pacote “BPO Estratégico”, com valor mensal de R\$ 2.000,00 (um contrato em cada mês). Após os 4 primeiros meses, continuou focado e conquistou um novo cliente a cada 2 meses. Em seu planejamento de custos, seu custo mensal é de R\$ 3.000,00, mas para cada novo cliente, seu custo aumenta em R\$ 500,00.

Embora seja um cenário hipotético, criado apenas para demonstrar a evolução financeira dessa estratégia, também demonstra o quão viável é essa estratégia e o quanto o fato de se ter um foco claro, pode proporcionar prosperidade nos negócios.

2.3.4 Fidelização do cliente

É preciso que ambas as partes, tanto a empresa quanto o profissional de RH, tenham clareza de que não é possível entregar tudo o que é proposto em 30 dias. Além disso, haverá entregas que dependerão de reuniões com decisores, gestores e

colaboradores da empresa e é fundamental que estes tenham disponibilidade para atender o profissional de RH, para que as entregas possam ser realizadas.

Uma sugestão é que sejam feitos contratos com prazo mínimo de vigência semestral e com renovações automáticas pelo mesmo período, prevendo correção anual nos valores com base em algum índice vigente e com pagamento de multa, caso seja rescindido antecipadamente. Ter uma condição especial, para o cliente pagar menos se fechar um contrato anual ao invés do semestral, pode ser algo a se considerar.

Além da burocracia de contrato, é altamente recomendado que o profissional de RH faça uma reunião mensal - rápida e objetiva - com o(s) decisor(es) da empresa, para atualizá-los sobre o andamento dos trabalhos e os próximos passos, permitindo que realinhamentos sejam feitos ao final de ciclos de trabalho. Essa reunião é um item fundamental para fidelizar o cliente e por esse motivo, precisa ser planejada e realizada com cuidado. É uma espécie de prestação de contas, onde o cliente terá ciência do que está sendo feito e passará a valorizar o trabalho - ou não. Portanto, medir e acompanhar o sucesso do cliente é tão importante.

De acordo com Silva (2020, p. 67), "fidelizar cliente é um processo essencial para a sustentabilidade de qualquer negócio, pois clientes fiéis tendem a gerar receita recorrente e atuam como promotores da marca".

Um cliente fidelizado não considera mais contratar empresas concorrentes e ainda indica o trabalho do profissional de RH que lhe atende, para outras empresas.

3 CONCLUSÃO

Diante da necessidade de inovação nos modelos de negócio de gestão de pessoas, alinhando ao contexto das PME brasileiras, o presente trabalho buscou identificar e propor uma alternativa de modelo de negócio para profissionais de RH e em contrapartida, resolver o problema de gestão de pessoas das PME. Ao longo de quatro anos de pesquisa empírica, observações diretas e testes com clientes, foi possível delinear um modelo de negócio que visa superar os desafios enfrentados por esses profissionais.

Com base nessas análises e da identificação das principais dores das PME, foi desenvolvida uma proposta de modelo de negócios focado neste mercado, que prioriza a receita recorrente mensal, a escalabilidade e a fidelização do cliente, intitulado de BPO de Gestão de Pessoas, um modelo que terceiriza a gestão de pessoas de PME.

A transição para esse modelo representa uma mudança significativa de paradigma para muitos profissionais de RH, exigindo um processo de desaprendizado e reaprendizado para alguns. No entanto, essa abordagem oferece vantagens como maior objetividade, resolução de problemas e padronização das entregas, o que possibilita a escalabilidade do negócio e uma negociação mais ágil e eficiente com os clientes.

Dessa forma, o presente trabalho contribui para o avanço do conhecimento em empreendedorismo, marketing, financeiro e gestão de pessoas, ao apresentar uma alternativa viável e inovadora para profissionais de RH que desejam empreender e solucionar os desafios de gestão de pessoas enfrentados pelas pequenas e médias empresas (PME) do Brasil. Parte do conhecimento adquirido nesta pesquisa e empiricamente, está disponível no site: <https://www.viverdegestaodepessoas.com.br>.

4 REFERÊNCIAS

RACKHAM, Neil. Spin Selling: Vendendo e Relatando Estratégias de Alto Impacto. Editora Saraiva, 1992.

SILVA, João. Estratégias para Maximizar a Receita Recorrente em Empresas de Tecnologia. São Paulo: Editora TechBooks, 2020.

SANTOS, Maria. Modelos de Negócios em Empresas Digitais: Estratégias para Geração de Receita Recorrente. Rio de Janeiro: Editora DigitalTech, 2018.

OLIVEIRA, Carlos. Estratégias de Escalabilidade em Startups: Desafios e Oportunidades. São Paulo: Editora StartupBooks, 2019.

SILVA, Ana. Estratégias de Fidelização de Clientes: Um Estudo de Caso no Setor de Serviços. São Paulo: Editora Serviço & Negócio, 2020.