

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARCELO ALEIXO

**CRIAÇÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS PARA O MUNDO DE BENEFÍCIOS
CORPORATIVOS NO BRASIL**

SÃO PAULO

2023

MARCELO ALEIXO

**CRIAÇÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS PARA O MUNDO DE BENEFÍCIOS
CORPORATIVOS NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Inovação e Tecnologia

Orientador: Prof. Dr. Adrian Kemmer
Cernev

SÃO PAULO

2023

Aleixo, Marcelo.

Criação de plataformas digitais para o mundo de benefícios corporativos no Brasil / Marcelo Aleixo. - 2023.

53 f.

Orientador: Adrian Kemmer Cernev.

Dissertação (mestrado profissional MPA) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração de recompensas e incentivos - Inovações tecnológicas. 2. Remunerações extra-salariais. 3. Sistemas de bonificações. 4. Tecnologia. I. Cernev, Adrian Kemmer. II. Dissertação (mestrado profissional MPA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 004

MARCELO ALEIXO

CRIAÇÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS PARA O MUNDO DE BENEFÍCIOS
CORPORATIVOS NO BRASIL

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Inovação e Tecnologia

Data de avaliação: 11 de setembro de 2023

Banca examinadora:

Prof. Dr. Adrian Kemmer Cernev
Orientador FGV-EAESP

Prof. Dra. Rachel Chang
POLI-USP

Prof. Dr. Fabio Viana de Moura
Universidade Federal de Ouro Preto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Lourenço
FGV-EAESP

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha esposa Nuria e meus filhos João Pedro e Maria Clara Aleixo pelo apoio durante toda esta jornada. Também quero registrar o agradecimento a todo o time da Ben, empresa atuante no setor de benefícios corporativos que foi fundamental para que eu pudesse aprender sobre este setor e testar os conceitos discutidos neste trabalho.

RESUMO

A forma de trabalhar no Brasil mudou. Atualmente há várias modalidades de trabalho e a complexidade de gerenciar as atividades relacionadas aumentaram, mas trouxeram também alternativas que impactam positivamente a qualidade de vida das pessoas e ampliaram a geração de empregos. Esta evolução foi possível pelas mudanças na regulação (CLT 2017) e pelo processo de digitalização que ocorreu nas áreas de recursos humanos das empresas, onde através do uso de tecnologia a experiência entre empregados e empregadores, desde o processo de atração e recrutamento, até a efetiva contratação, treinamentos e avaliações foi aprimorada. Nesta mesma direção evolutiva, os benefícios corporativos concedidos aos trabalhadores, que fazem parte do pacote de remuneração, e que contribuem diretamente com a atração, engajamento e retenção dos funcionários, tiveram que ser aprimorados, trazendo também, maior variedade de modalidades e com ela, muita complexidade na gestão. A complexidade na gestão fica ainda mais evidente quando observarmos o sistema brasileiro de benefícios, composto por gestores de RH, empresas fornecedoras de benefícios, funcionários, reguladores e estabelecimentos comerciais que são interdependentes, mas, não interagem entre si, demonstrando a fragmentação deste ecossistema. Portanto, o objetivo principal deste projeto foi demonstrar como a inserção de plataforma digital pode conectar todos os pontos da cadeia de benefícios corporativos e simplificar os processos de compra de benefícios corporativos, garantindo todos os aspectos regulatórios ao empregador e trazendo experiência digital e integrada para os funcionários. O método de pesquisa foi o estudo de caso com observação participante e como framework teórico o SCOT (Social Construction of Technology) de forma a investigar os grupos sociais relevantes e a tecnologia possível de ser aplicada. Como resultado, verificou-se que os empregadores gostariam de conceder mais benefícios aos seus funcionários, mas são limitados pelos custos. Sobre as possibilidades de implementar os benefícios flexíveis também apoiam, mas preferem flexibilidade dentro da regulamentação atual, para não criar passivos trabalhistas. Ficou claro também, que com a tecnologia disponível é possível integrar o ecossistema de benefícios corporativos unindo empregadores, empregados, fornecedores, e estabelecimentos comerciais e ainda garantir a regulação para cada tipo de benefício, através de única plataforma tecnológica. Os resultados contribuem de forma significativa para todo o setor de benefícios corporativos brasileiro.

Palavras-chaves: Benefícios Corporativos; Benefícios Flexíveis; Customização; Tecnologia; Plataforma digital.

ABSTRACT

The way of working in Brazil has changed. Currently, there are several types of work and the complexity of managing related activities has increased. Still, they have also brought alternatives that positively impact people's quality of life and increase job creation. This evolution was made possible by changes in regulation (CLT 2017) and the digitalization process that occurred in the human resources areas of companies, where through the use of technology, the experience between employees and employers, from the attraction and recruitment process, to the effective hiring, training and assessments has been improved. In the same evolutionary direction, the corporate benefits granted to workers, which are part of the remuneration package and which directly contribute to the attraction, engagement and retention of employees, had to be improved, also bringing a greater variety of modalities and a lot of complexity in management. The complexity in management becomes even more evident when we look at the Brazilian benefits system, made up of HR managers, companies providing benefits, employees, regulators, and commercial establishments that are interdependent but do not interact with each other, demonstrating the fragmentation of this ecosystem. Therefore, the main objective of this project was to demonstrate how the insertion of a digital platform can connect all points in the corporate benefits chain and simplify the corporate benefits purchasing processes, ensuring all regulatory aspects for the employer and bringing a digital and integrated experience to employees. The research method was the case study with participant observation and the theoretical framework was SCOT (Social Construction of Technology) in order to investigate the relevant social groups and the technology that could be applied. As a result, it was found that employers would like to provide more benefits to their employees but are limited by costs. They also support the possibility of implementing flexible benefits but prefer flexibility within current regulations so as not to create labor liabilities. It was also clear that with the available technology, it is possible to integrate the corporate benefits ecosystem, uniting employers, employees, suppliers, and commercial establishments, and also guarantee regulation for each type of benefit through a single technological platform. The results contribute significantly to the entire Brazilian corporate benefits sector.

Keywords: Corporate Benefits; Flexible Benefits; Customization; Technology; Digital Platform.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mapa de imersão no ecossistema de benefícios corporativos brasileiro	20
Tabela 2 - Fórum de estudos sobre benefícios corporativos no Brasil	21
Tabela 3 - Pesquisas correlatas no Brasil	22
Tabela 4 – Público sociais relevantes no ecossistema de benefícios.....	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Framework teórico SCOT, aplicado ao mercado brasileiro de benefícios	17
Figura 2 – Modelo de arranjo fechado de pagamentos.....	26
Figura 3 - Fluxo de um arranjo de pagamento aberto.....	32
Figura 4 - Cadeia de benefícios corporativos	33
Figura 5 - Amplitude de utilização de cada categoria	35
Figura 6 - Visão do aplicativo para os funcionários e portal RH da empresa Ben Benefícios.	36
Figura 7 - Mercado de benefício corporativo dividido entre empresas que atuam no arranjo aberto e fechado de pagamentos.....	37
Figura 8 - Visão consolidada do <i>marketplace</i> de benefícios sugerido pelo projeto	38
Figura 9 - Ecossistema de benefícios corporativos	40

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	9
2.BASE TEÓRICA	12
2.1 TRABALHO FORMAL E BENEFÍCIOS CORPORATIVOS	12
2.2 PLATAFORMAS DIGITAIS	13
3.FRAMEWORK TEÓRICO	16
4.METODOLOGIA DE PESQUISA	19
4.1. COLETA DAS INFORMAÇÕES	20
5.APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	23
5.1. CRIAÇÃO DA BENEFÍCIOS	25
5.1.1 A ideia e o mercado de benefícios corporativos.....	25
5.1.2 O início da jornada	26
5.1.3 O MVP (<i>Minimum Viable Product</i>) e a criação da empresa	28
5.1.4 Dores do crescimento e a pandemia.....	29
5.2. NOVA LEGISLAÇÃO E NOVA ÁREA NA EMPRESA	29
5.2.1 Modelo de negócio com arranjo aberto	31
5.3 PLATAFORMA DE BENEFÍCIOS CORPORATIVOS	32
5.3.1 O ecossistema	32
5.3.2 Nova plataforma benefícios corporativos.....	33
5.3.3 Piloto da nova plataforma.....	34
5.4 PESQUISA COM GESTORES DE RH.....	36
5.5 O FUTURO DO MERCADO E A EVOLUÇÃO DA PLATAFORMA	37
5.6 ECOSSISTEMA DE BENEFÍCIOS CORPORATIVOS.....	39
7. DISCUSSÃO	42
6.CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE	51

1.INTRODUÇÃO

O setor de benefícios corporativos no Brasil é um mercado de aproximadamente 350 bilhões de reais de faturamento anual, conforme estudo da área econômica do Grupo Santander de 2019. Trata-se de um setor que enfrenta muitos desafios devido à complexidade regulatória, que inclui leis trabalhistas (CLT), acordos sindicais e políticas internas de cada empresa. Esses desafios se aplicam tanto aos benefícios obrigatórios quanto aos opcionais, tornando os processos de concessão de benefícios corporativos lentos, burocráticos, complexos e custosos para as empresas, resultando em uma experiência negativa para os funcionários.

A origem do trabalho remonta aos primórdios da humanidade, quando ferramentas de pedra foram elaboradas para a busca de alimentos. Desde então, o trabalho se tornou uma das necessidades fundamentais do ser humano (Fontana, 2021).

No contexto brasileiro, a formação do mercado de trabalho capitalista está associada a eventos marcantes, como a promulgação da Lei de Terras e a Lei Eusébio de Queiroz, que efetivamente encerrou o tráfico de escravos, abrindo caminho para a abolição da escravatura no Brasil por meio da Lei Áurea, assinada pela Princesa Isabel em 1888. Em 1891, o presidente Deodoro da Fonseca assinou o Decreto nº 1.313, proibindo o trabalho de crianças menores de 12 anos nas fábricas do Rio de Janeiro, então capital federal. Esse decreto, que estabeleceu regras para a idade mínima dos trabalhadores nas fábricas, é considerado a primeira lei trabalhista nacional.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi estabelecida pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e sancionada pelo presidente Getúlio Vargas. A CLT unificou toda a legislação trabalhista existente no país na época. Em 2023, a CLT completou 80 anos e passou por mais de 3.000 alterações desde sua criação. As principais mudanças ocorreram em momentos-chave, como a promulgação da constituição de 1988 e a reforma trabalhista de 2017.

A promulgação da Lei 13.467, a reforma trabalhista de 2017, abriu caminho definitivo para as oportunidades que serão exploradas ao longo deste trabalho. Nessa lei, entre outras modificações, fica claro que os benefícios corporativos concedidos aos trabalhadores não são considerados salário e, portanto, não incidem impostos sobre essas verbas, ampliando ainda mais as possibilidades para os empregadores utilizarem essas ferramentas de benefícios corporativos como forma de atrair e reter funcionários, implementando novas políticas internas de benefícios corporativos. Para os empregados, ampliou-se as possibilidades de remuneração indireta mensal.

A atração e retenção de talentos é a melhor estratégia para qualquer empresa (De Souza et al., 2015). Para alcançar o objetivo de atrair e reter talentos, é fundamental que as empresas tenham um plano robusto de iniciativas, conhecido e inspirador para todos os funcionários. Algumas dessas iniciativas incluem pacotes de compensação baseados em qualificações e habilidades, criação de um ambiente de trabalho agradável, sofisticado e flexível, incluindo saúde física e mental, oportunidades de promoção e plano de carreira, suporte ao desenvolvimento pessoal, autonomia, comunicação fluida em todos os níveis da organização, atuação ESG (Environmental, Social e Governance), investimento em inovação, entre outros (Souza et al., 2022).

Muitas dessas iniciativas fundamentais para atrair talentos se traduzem em apoio financeiro por meio da concessão de benefícios corporativos, como planos de saúde, apoio psicológico, investimento em educação por meio de cursos, palestras e viagens, possibilidades de trabalho remoto, descontos em farmácias e mobilidade, fortalecendo ainda mais o papel dos benefícios corporativos como fator complementar da chamada remuneração estratégica (Gheno & Berlitz, 2011).

Considerando a importância da remuneração estratégica, assim como a diversidade de conexões entre os elos da cadeia de benefícios corporativos, como gestores de RH, fornecedores de benefícios corporativos, funcionários e reguladores, fica evidente a oportunidade de evolução do setor por meio da integração e simplificação dos processos. Isso traria segurança jurídica aos gestores de RH, simplicidade operacional e uma experiência inovadora para os usuários.

A literatura revisada aborda a importância de diferentes temas de forma separada. Por exemplo, há uma ampla literatura sobre gestão de pessoas, que incorpora estratégias para atrair, reter e remunerar talentos (Krein & dos Santos, 2012; De Souza et al., 2015; Souza et al., 2022; Moreira, 2022; Gheno & Berlitz, 2011). Além disso, existem estudos relevantes sobre a evolução da legislação trabalhista no Brasil, como o trabalho de Braga (2023), que discute sobre a flexibilização da legislação após a sanção da Lei 13.467/2017. Também é importante considerar para este trabalho, as observações sobre a evolução digital dos brasileiros (Pacheco, 2022) e o uso de plataformas tecnológicas no país (Marracho & Ferreira, 2022).

Este trabalho apresenta um estudo de caso com observação participante sobre uma ferramenta que pode ser utilizada pelos gestores de RH para apoiar a atração e retenção de talentos por meio da concessão de benefícios corporativos mais diversificados aos funcionários, levando em consideração o aumento do uso de experiências digitais. Além

disso, busca simplificar a operação de compra e concessão de benefícios corporativos, garantindo a conformidade com as normas da legislação trabalhista brasileira. Isso resulta em segurança jurídica, redução de custos operacionais, satisfação e flexibilidade para os funcionários, por meio de uma única plataforma tecnológica capaz de unificar o ecossistema fragmentado.

O estudo foi realizado na empresa Ben Benefícios, uma empresa atuante no mercado de benefícios corporativos e parte do grupo Santander Brasil, e buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como a tecnologia pode contribuir para a unificação do ecossistema de benefícios corporativos no Brasil, proporcionando uma experiência digital e com segurança jurídica?

No segundo capítulo, é apresentada a revisão da literatura sobre benefícios corporativos e modelos de negócios baseados em plataformas tecnológicas. O terceiro capítulo explora o framework teórico adotado, o SCOT (*Social Construction of Technology*) ou Construção Social da Tecnologia. Esse modelo enfatiza a identificação de atores, processos, redes e interações. No quarto capítulo, descreve-se o método de pesquisa utilizado, que foi em um estudo de caso com observação participante. Foram realizadas reuniões e participações em fóruns específicos para coletar opiniões de reguladores, associações, empresas fornecedoras e gestores de RH. Além disso, foi realizada uma pesquisa *online* para obter a percepção dos gestores de RH sobre a evolução da oferta de benefícios corporativos e a digitalização do setor. Esses dados foram apresentados no quinto capítulo no estudo de caso da empresa. O sexto capítulo dedica-se à discussão sobre o setor, abordando a atuação e percepção dos diversos membros desse ecossistema. Por fim, o sétimo capítulo apresenta as conclusões, destacando as contribuições para a academia e para o setor de benefícios no Brasil.

2.BASE TEÓRICA

Para fundamentação teórica, este artigo utilizará dois grandes temas que se interrelacionam com a inovação no Brasil, por um lado o mercado de benefícios corporativos brasileiro extremamente regulado, e com a CLT de 2017 abre se para evolução, e por outro, o uso das plataformas tecnológicas que possibilitam a criação de ecossistemas que podem através da tecnologia conectar vários públicos, unindo o que antes era fragmentado, ou seja, aqui se fala da conexão entre as empresas e gestores de benefícios corporativos, com fornecedores de serviços e produtos corporativos com os seus respectivos funcionários.

2.1 TRABALHO FORMAL E BENEFÍCIOS CORPORATIVOS

O trabalho formal, amparado por contrato e lei (CLT), desempenha um papel fundamental no crescimento da economia brasileira, oferecendo proteção legal, benefícios trabalhistas e melhorando as condições financeiras dos trabalhadores. Isso impulsiona o consumo e estimula a demanda interna, o que é essencial para o crescimento econômico (Lima & Abdal, 2007; Machado et al., 2008).

Além disso, os trabalhadores formais geralmente têm acesso a treinamento e capacitação, o que aumenta sua qualificação e produtividade, proporcionando maior empregabilidade e qualidade de vida (Corseuil et al., 2015).

O trabalho formal também contribui para a arrecadação de impostos e contribuições previdenciárias, que são fontes importantes de receita para os governos. Esses recursos são utilizados para financiar investimentos públicos em áreas como educação, saúde e infraestrutura (Cacciamali, 2010).

Investir no emprego formal traz benefícios significativos para o país e para as pessoas. Especialistas têm se dedicado a discutir as evoluções do mundo do trabalho, como as tendências em remuneração e benefícios, destacando a inserção de novas tecnologias (Bryant et al., 2020).

O mundo do trabalho está totalmente ligado as empresas de todos os setores e tamanhos. Estas empresas têm passado por grandes transformações em função da evolução tecnológica dos últimos anos, que tem permitido o aprimoramento de todos os processos, produtos e serviços (Pinçon et al., 2017).

Este aprimoramento tecnológico das empresas não aconteceria se não houvesse a evolução das pessoas, que estão sendo treinadas para atuar com novos métodos, ferramentas e

comportamentos, fundamentais para entregar aos clientes produtos, serviços e experiências de consumo mais digitais.

Por sorte no Brasil, temos visto evoluções na legislação trabalhista também (CLT 2017), que permitem discussões sobre novas formas de trabalho e de remuneração e que estão em linha com as evoluções tecnológicas. Por exemplo a criação de benefícios corporativos ligado ao trabalho remoto, ou mesmo, para treinamentos específicos e certificações.

Estas evoluções impactam positivamente os benefícios corporativos que são parte integrante da remuneração dos trabalhadores e que contribuem para atrair e reter talentos. (Júnior & Torres, 2017).

A flexibilidade tem sido uma palavra-chave na gestão de pessoas, exigindo uma liderança mais aberta e estruturas de trabalho mais dinâmicas. A transformação digital, impulsionada pelo avanço da tecnologia e pela própria pandemia, desencadeou mudanças não apenas tecnológicas, mas também culturais e nas pessoas (Kanan & Arruda, 2013).

Estudos também destacam a eficiência dos benefícios corporativos flexíveis na produtividade dos trabalhadores, considerando aspectos como remuneração variável, competência e comportamento, que impactam positivamente os resultados das empresas (Antonietti et al., 2014). A estratégia de remuneração fixa e variável, juntamente com outros benefícios, desempenha um papel importante na retenção e atração de profissionais, contribuindo para a imagem positiva da empresa e a estabilidade das equipes (Gerakos et al., 2018; Jiang et al., 2009).

No entanto, apesar das evoluções nas modalidades de trabalho e tecnologia disponível, observa-se uma lacuna no mundo dos benefícios corporativos. Tanto os benefícios obrigatórios, gerenciados pelo governo federal, quanto os opcionais, gerenciados por fornecedores privados, que são entregues aos funcionários de forma fragmentada e individual, sem flexibilidades entre eles. Isso evidencia um ecossistema fragmentado no Brasil, que poderia ser transformado e integrado com o uso da tecnologia disponível.

2.2 PLATAFORMAS DIGITAIS

A transformação digital dos negócios no Brasil tornou-se uma realidade. O avanço tecnológico, incluindo *softwares*, *hardwares*, conexão via internet, computação em nuvem, dados e outros componentes tecnológicos, tem permitido a simplificação, segurança e digitalização das experiências das pessoas com as empresas e governos. Essas transformações têm ocorrido em uma velocidade sem precedentes para as empresas brasileiras, exigindo a

digitalização de seus processos, produtos, serviços, comunicação e cultura organizacional (Pinçon et al., 2017).

Essa transformação pode ser observada em diferentes aspectos, como a transição para produtos e serviços digitais, como música e fotografia digitais, bem como em transações comerciais, como aquisição de roupas, serviços de táxi e alimentação, e experiências de pagamento, como o uso de QR codes e PIX. Essas experiências digitais têm gerado novas formas de competição (Zingales et al., 2022), como exemplificado pelo Nubank, um banco digital brasileiro criado em 2013 que, mesmo sem agências físicas, se tornou um dos maiores bancos do país em número de clientes, superando instituições financeiras tradicionais (ranking Banco Central do Brasil de 2023).

A crescente inserção de serviços digitais no mercado brasileiro, fornecidos por empresas nacionais e internacionais, tem contribuído para acelerar a adoção dos canais digitais pelos brasileiros, tanto para compras de produtos e serviços quanto para o uso de redes sociais (Tiinside, 2022). Nesse contexto, as plataformas tecnológicas desempenham um papel fundamental, estabelecendo um modelo econômico baseado em conexões entre empresas, pessoas, países e economias, com custos reduzidos e valor agregado para todos os envolvidos (Zingales et al., 2022).

No Brasil, o crescimento do e-commerce é um reflexo da adesão dos consumidores aos canais digitais. Em 2022, o e-commerce atingiu um faturamento de 262 bilhões de reais, representando um aumento de 1,6% em relação ao ano anterior (Ecommerce Brasil, 2023). Isso evidencia a importância de todas as empresas, pessoas e governos estarem presentes nos canais digitais, uma tendência que foi acelerada durante a pandemia de 2020 (Salles, 2021).

As plataformas tecnológicas são infraestruturas geralmente conectadas em nuvem, canais institucionais, aplicativos, dados e sistemas centrais, permitindo a conexão entre agentes econômicos, disponibilizando produtos, serviços e conteúdo, além de oferecer uma experiência de compra e pagamento *online* instantânea, com a possibilidade de conexão entre diferentes plataformas. Essas plataformas também promovem a conexão entre pessoas, como é o caso das redes sociais, que não apenas conectam pessoas com interesses semelhantes, mas também se tornaram espaços onde os consumidores exercem seu poder de expressão e participação no desenvolvimento de marcas. As empresas aproveitam a visibilidade proporcionada pelas redes sociais para fortalecer sua posição no mercado e promover seus produtos, serviços e ideias (Castro, 2012).

Além do mundo dos negócios, as plataformas também trazem benefícios por meio de suas conexões. Elas permitem a divulgação global de comunicações, facilitam a organização

de campanhas sociais, como doação de órgãos, e criam comunidades de desenvolvimento de *softwares*, entre outros exemplos. Outro aspecto relevante é a criação dos *marketplaces*, que são espaços virtuais onde as pessoas se encontram para comprar ou vender produtos e serviços. Esses *marketplaces* funcionam 24 horas por dia, sete dias por semana, com baixos custos e a possibilidade de conexão com outras plataformas (Tauscher e Laudien, 2016).

Embora as empresas nativas digitais tenham incorporado essas tecnologias de forma mais simples, as empresas tradicionais enfrentam desafios adicionais, que vão além da transformação técnica de infraestrutura, canais e processos. Essas empresas também precisam lidar com a mudança cultural necessária para atingir a maturidade digital (Tadeu et al., 2018).

Esta conexão sem barreiras, disponível para todas as pessoas independentemente das classes sociais em apenas um click, abre as portas para um novo conceito de negócio através das plataformas (Srnicek, 2017). São através delas e dos ecossistemas formados, que muitos negócios no Brasil estão se transformando e sendo criados como exemplo: o Ifood que atua no ecossistema de alimentação, o PicPay que atua em pagamentos e o Mercado Livre, atuando no comércio eletrônico entre outros.

3.FRAMEWORK TEÓRICO

O presente trabalho adotou o framework teórico do SCOT (*Social Construction of Technology*) ou Construção Social da Tecnologia. Esse modelo enfatiza a identificação de atores, processos, redes e interações, conforme proposto pelos autores Trevor Pinch e Wiebe Bijker no início da década de 1980. Essa teoria ainda se mantém atual e está totalmente alinhada a este estudo, que buscou avaliar a conexão do ecossistema de benefícios corporativos em empresas brasileiras.

Segundo Bijker (1995), o SCOT interpreta o desenvolvimento, estabilização, mudança e inovação tecnológica como processos sociais. Nesse sentido, atribui grande importância ao papel dos diferentes grupos sociais relevantes e aos significados que esses grupos atribuem a um artefato, processo ou padrão técnico. Para Pinch e Bijker (2008), a condição-chave para a existência de um grupo social relevante, que pode ser tanto um grupo organizado quanto um grupo em estado latente, é que todos os seus membros compartilhem um conjunto de significados vinculados a uma tecnologia específica.

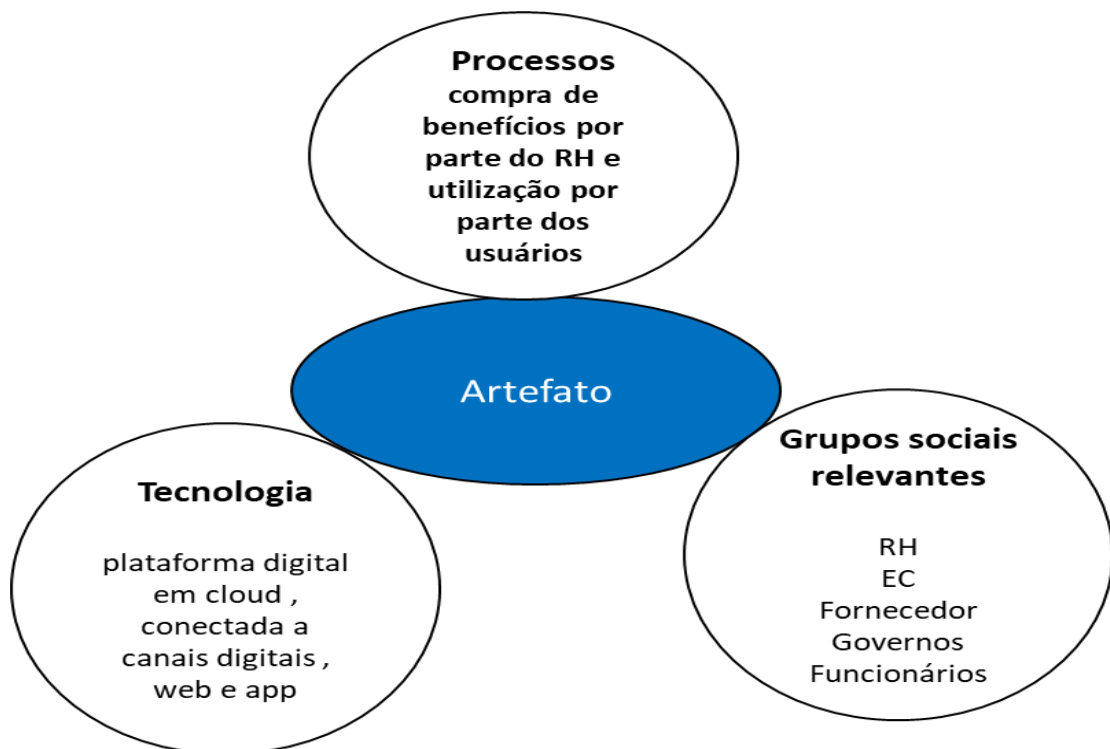
No contexto deste estudo, essa condição é atendida, uma vez que todos os elos do ecossistema podem ser conectados por meio de uma única plataforma tecnológica, como conceituado por Benbasat e Zmud (2003), definindo o artefato como "a aplicação de suporte a alguma tarefa incorporada".

Orlikowski e Iacono (2001) definem artefato como um conjunto de elementos materiais e culturais embalados em uma forma socialmente reconhecível, como *hardware* ou *software*. Esses autores apresentam cinco premissas para a teorização sobre artefatos: (1) artefatos de TI não são naturais, neutros, universais ou determinados; (2) eles estão sempre incorporados em algum tempo, lugar, discurso e comunidade; (3) os artefatos geralmente consistem em uma multiplicidade de componentes muitas vezes frágeis e fragmentados, cujas interconexões são parciais e provisórias, exigindo ações de ponte, integração e articulação para funcionarem em conjunto; (4) os artefatos não são fixos nem independentes, mas emergem das práticas sociais e econômicas em curso; (5) os artefatos de TI não são estáticos ou imutáveis, mas dinâmicos.

Esse ecossistema envolve diversos atores, como gestores de RH, funcionários, empresas fornecedoras de benefícios e reguladores. Por meio de um artefato, neste caso uma plataforma tecnológica, é possível estabelecer a conexão entre esses grupos e promover a transformação do setor, agregando comodidade e reduzindo os custos operacionais.

Este framework foi escolhido para este trabalho, pois o tema proposto, benefícios corporativos, tornou-se possível com a evolução da legislação e da tecnologia disponíveis atualmente. Esse modelo permite a avaliação simultânea de vários elos de uma mesma cadeia e sua conexão, incluindo os empregados, os empregadores, os fornecedores de benefícios corporativos e os reguladores, que são os grupos sociais relevantes envolvidos. O artefato descrito no framework é a plataforma tecnológica, que está inserida entre os elos do ecossistema, transformando uma realidade social.

Figura 1 - Framework teórico SCOT, aplicado ao mercado brasileiro de benefícios



Fonte: autor (2023)

Na figura acima, foi utilizado o framework SCOT, no qual foram introduzidos os aspectos do setor de benefícios corporativos. Começando com a tecnologia disponível, apresenta-se uma plataforma tecnológica em nuvem conectada a canais digitais para que os departamentos de Recursos Humanos a utilizem na solicitação de compras e no gerenciamento dos benefícios. Além disso, os usuários recebem os créditos em seu aplicativo e podem utilizá-los através de um cartão de débito em estabelecimentos comerciais credenciados, os quais também estão conectados à mesma plataforma.

No que diz respeito aos grupos sociais relevantes, apresentam-se as empresas clientes que adquirem os benefícios, ou seja, as áreas de RH. Em seguida, os funcionários que utilizam

os benefícios em uma rede credenciada de estabelecimentos comerciais. Tudo isso está interligado por meio de uma plataforma disponibilizada pelos fornecedores de benefícios corporativos. As empresas fornecedoras são responsáveis por supervisionar e garantir a execução da lei e dos critérios pré-definidos por acordos sindicais, os quais podem ser facilmente auditados pelo governo.

4.METODOLOGIA DE PESQUISA

O método de pesquisa neste trabalho é um estudo de caso com observação participante. O estudo de caso é um método de pesquisa que permite uma análise aprofundada sobre um assunto específico, buscando responder questões sobre "como" e "por que" determinados fenômenos ocorrem (Yin, 2004). Já a observação participante trata-se de método diferenciado porque o pesquisador se aproxima dos participantes da pesquisa em seu próprio ambiente, aprendendo com todo o processo (Marieto, 2018).

Esta metodologia possibilita ao pesquisador estar no campo como observador, obtendo visões mais detalhadas sobre os eventos. Além de combinar simultaneamente a análise de documentos, entrevistas ou questionários, reuniões e conversas com todos os públicos impactados.

Neste trabalho foi utilizado um único estudo de caso real para examinar o ecossistema dos benefícios corporativos, compreendendo os gestores de RH, os funcionários, os fornecedores e o governo, através do Ministério do Trabalho como o principal regulador. O objetivo é coletar informações sobre o comportamento de cada parte envolvida, aprender com os acertos e erros identificados e ter a oportunidade de ampliar o entendimento de todo o ecossistema e como sugerir evoluções que contribua para toda a cadeia.

O autor deste trabalho é o cofundador e atual CEO da empresa Ben Benefícios. A Ben Benefícios foi fundada em 2018 e atua no mercado de benefícios corporativos, e é integrante do grupo Santander no Brasil. Outra ocupação do autor na área inclui o cargo de vice-presidente executivo da ABBT (Associação Brasileira das empresas de Benefícios ao Trabalhador) de 2019 a 2021. Além disso, durante os últimos 5 anos, o autor desempenhou um papel ativo, desde a concepção de uma empresa de benefícios corporativos até a realização de vários pilotos de novos produtos, serviços, conteúdo e em agosto de 2023 foi o líder do processo de fusão da companhia.

O autor também participou de todo o processo do piloto atuando em todas as pontas do ecossistema, ou seja, como gestor de RH, usuário dos serviços, e envolvido na cadeia de estabelecimentos comerciais que prestam serviços aos funcionários. Além disso, o autor participou de reuniões junto ao Ministério do Trabalho e Economia, contribuindo nas discussões sobre a temática abordada neste trabalho.

4.1. COLETA DAS INFORMAÇÕES

A coleta de informações que fundamentam este trabalho é composta por entrevistas semiestruturadas sobre mercado de benefícios corporativos com Associação Brasileira das empresas de Benefícios ao Trabalhador (ABBT), Ministério do Trabalho e Economia, empresas que fornecem benefícios a seus funcionários, funcionários de empresas privadas e públicas assim como Ministério da Economia e ABECS (Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços).

Tabela 1 - Mapa de imersão no ecossistema de benefícios corporativos brasileiro

Tipo de reunião	Participantes	Objetivo	Resultados
Consulta pública junto ao Ministério do Trabalho iniciada em 18/01/21 e finalizada em dezembro de 2021.	16 reuniões durante o ano de 2021 com representantes do Ministério do Trabalho, Ministério da Economia, e Receita Federal Associações dos empregados, empregadores, empresas fornecedoras de benefícios e Associação Brasileira de Benefícios ao Trabalhador e consultores especializados em meios de pagamento.	Discussão sobre a evolução do PAT - Programa de alimentação ao trabalhador e a extensão dos benefícios flexíveis dentro da CLT.	Decreto 10.854 de 10 de novembro de 2021, com instruções complementares estabelecidas pela portaria MTP/GM 672 de 08 de novembro de 2021.
Reunião com clientes e empresas <i>prospects</i> da Ben Benefícios.	30 reuniões com sócios, executivos e gerentes das áreas de Rh e compras. Período de Jan a Dez de 2022.	Discussão sobre a evolução da legislação sobre a concessão de benefícios corporativos no Brasil e as possibilidades de flexibilização.	Consultoria à diversas empresas sobre as mudanças regulatórias no mundo dos benefícios corporativos e as possíveis flexibilidades.
Reunião com ABBT – Associação Brasileira de Benefícios ao Trabalhador.	18 reuniões com os associados da ABBT – Associação brasileira de benefícios ao trabalhador. Período de Jan. a Dez de 2022.	Debates sobre a evolução dos benefícios corporativos, interoperabilidade, arranjos de pagamento, portabilidade, rebates, prazo para RHs, Definição sobre serviços de valor agregados relacionados a saúde.	Proposta ao Governo Federal para eliminação de rebate, prazos para os RHs, aprovado por lei em dez/21. Extensão do prazo para implementação de temas como portabilidade e interoperabilidade.

Visita ao Ministério do Trabalho em Brasília	Comissão de empresários do setor de benefícios no Brasil em reunião com o secretário executivo Francisco Macena em 25/04/23	Discutir a implementação da portabilidade e interoperabilidade na utilização dos benefícios corporativos relacionados ao PAT	Medida Provisória para extensão para maio/24 da implementação da portabilidade e interoperabilidade
--	---	--	---

Fonte: Autor (2023)

Além das conversas estruturadas houve também a realização e/ou participação em *workshops* visando estudar as alternativas para facilitar a vida do usuário e do empregador assim como, com fornecedores de serviços de tecnologia e empresas de meio de pagamentos.

Tabela 2 - Fórum de estudos sobre benefícios corporativos no Brasil

Tipo	Participantes	Objetivos	Resultados
Workshop com pessoas das áreas de produtos tecnologia e vendas	Funcionários e consultores da empresa Bem. Em janeiro de 2018.	Avaliar a jornada de consumo e operacional dos RHs e funcionários das empresas	Hipóteses de melhoria nas ofertas de produtos e serviços inovadores para o setor
Workshop Visa Brasil	Funcionários da Visa Brasil e da empresa Ben com pessoas especialistas do mercado de RH. Em janeiro e fevereiro de 2018.	Avaliar a jornada de consumo e operacional dos RHs e funcionários das empresas. Avaliar opções de arranjos abertos ou fechados para o mercado de benefícios	Decisão pela continuidade do arranjo fechado PAT - Programa de Alimentação ao Trabalhador Melhoria das jornadas no <i>e-commerce</i> para facilitar a utilização dos benefícios corporativos
Workshop Meios de pagamento	Funcionários de empresas processadora de meios de pagamento e funcionários da empresa Ben. Em julho de 2019.	Avaliar a jornada de consumo dos funcionários e operacional dos RHs, e novas funcionalidades no mundo dos benefícios corporativos integrados no meio de pagamentos	Melhorias nos componentes de tecnologia visando a estabilidade dos canais e melhoria na usabilidade para o funcionário

Fonte: Autor (2023)

Foi conduzida uma pesquisa quantitativa para compreender as necessidades e perspectivas dos empregadores brasileiros em relação aos benefícios corporativos e à flexibilidade regulatória mais adequada às condições de trabalho atuais.

Para isso, foi elaborado um questionário com 10 perguntas (ver Anexo 1) e distribuído digitalmente ao público de clientes e *prospects* da empresa Ben Benefícios. Um total de 3.000 questionários foram enviados para captura online, dos quais 151 empresas enviaram suas respostas, sendo que 113 foram consideradas válidas. As respostas descartadas foram aquelas que estavam incompletas.

Muitos representantes que foram convidados a responder a pesquisa contataram o pesquisador para conversar e entender melhor a pesquisa. Essa foi também uma ótima oportunidade de contato, para entender as dúvidas e necessidades das empresas, que estão muito em linha com os resultados finais da pesquisa aplicada.

As respostas coletadas foram submetidas a análise estatística, buscando compará-las e obter *insights* adicionais para a pesquisa, confrontando-as com outras observações feitas nos fóruns mencionados anteriormente.

Além desta pesquisa, existem outros estudos no setor de benefícios corporativos que complementam as perspectivas dos gestores de RH sobre o assunto, conforme apresentado no quadro abaixo:

Tabela 3 - Pesquisas correlatas no Brasil

Título da pesquisa	Patrocinador (ano)	Objetivos	Resultados
Guia nacional de benefícios	Swile (2022)	Panorama nacional de benefícios	Oportunidades e tendências
Employ Benefits Solutions	echnavio (2022)	Estudo sobre os produtos de vale alimentação e refeição no mercado brasileiro de benefícios corporativos	Oportunidades e tendências de crescimento de mercado
Experiencia do Brasileiro com cartões de benefícios	Customer Insights (2023)	Pesquisa com consumidores de benefícios, visando conhecer perfil de consumo	Comportamento do funcionário em relação a utilização de seus benefícios
HR tech Survey	PWC (2021)	Desafios para os gestores de RH	Tendências do mercado de RH

Fonte: Autor (2023)

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste projeto foram divididos em subitens fundamentais para a ampliação do entendimento do leitor acerca da situação atual e das oportunidades de evolução no setor de benefícios corporativos.

O primeiro subitem aborda a concepção da empresa brasileira Ben Benefícios. Essa fase compreende desde a decisão de fundar a empresa, tomada em novembro de 2017, até o ano de 2021. Durante esse período, a empresa alcançou marcos importantes, como a sua fundação em janeiro de 2018, a construção de sistemas, processos, produtos e a formação de equipes, além da conquista do primeiro cliente em outubro de 2018.

Nos anos subsequentes, de 2019 a 2021, o foco foi o desenvolvimento e aprimoramento da oferta de valor e da plataforma tecnológica da empresa. Ao final de 2021, a empresa alcançou uma participação de mercado de 3,21% no segmento de vale alimentação, refeição e transporte. O autor, como cofundador e CEO da empresa, pôde acompanhar de perto a evolução tanto da própria empresa como do setor como um todo. Suas experiências vividas nesse período foram de grande valia para fortalecer os estudos relacionados a este trabalho. Vale ressaltar, que a empresa continua em operação, ampliando sua participação no mercado e alcançando excelentes resultados.

O segundo subitem abrange a publicação da nova regulação em dezembro de 2021, a qual impactou significativamente os modelos de negócios vigentes no setor de benefícios corporativos no Brasil. Essa nova regulação não só trouxe desafios para as empresas atuantes nesse mercado, mas também abriu oportunidades para o avanço e aprimoramento do setor por meio da adoção de tecnologias que permitem oferecer melhores experiências tanto para os funcionários como para os gestores de RH.

O terceiro subitem diz respeito ao início da construção de uma nova plataforma de benefícios corporativos pela empresa Ben, com um modelo de negócio adaptado à nova legislação publicada em dezembro de 2021. Essa iniciativa foi iniciada em janeiro de 2022 e tornou-se operacional em dezembro de 2022, porém, ainda não foi lançada oficialmente no mercado devido à fase de testes de segurança em que se encontra. Todo o processo de construção e desenvolvimento dessa nova plataforma em arranjo aberto proporcionou valiosos insights para enriquecer o presente estudo.

O quarto subitem refere-se aos resultados da pesquisa aplicada iniciada em janeiro de 2023, que se direcionou aos clientes e potenciais clientes da empresa Ben. Por meio de um questionário eletrônico com respostas de 113 empresas, foram obtidas informações sobre os

benefícios concedidos atualmente pelas organizações a seus funcionários, quais benefícios elas desejariam oferecer, a percepção dos gestores sobre a flexibilidade dos benefícios e a importância da simplificação dos processos de compra por meio de tecnologia, especialmente para os gestores de RH.

O quinto subitem envolveu a realização de um piloto na nova plataforma, conduzido de janeiro a julho de 2023. Contudo, até o momento presente, essa plataforma ainda não foi disponibilizada ao público em geral, estando em fase de testes.

O sexto subitem deste estudo se baseia na discussão do framework SCOT (*Social Construction of Technology*), conforme proposto por Bijker (1995). O SCOT aborda o desenvolvimento, estabilização, mudança e inovação tecnológica como processos sociais, atribuindo significativa importância ao papel desempenhado pelos diversos grupos sociais relevantes e aos significados que eles atribuem a um determinado artefato, processo ou padrão técnico. Nesse contexto, ao analisar o projeto da nova plataforma de benefícios corporativos, é possível observar uma perfeita adequação com os princípios do SCOT. Os grupos sociais envolvidos nesse ecossistema de benefícios corporativos incluem os gestores de RH, fornecedores de benefícios, os funcionários, os reguladores e os estabelecimentos comerciais.

Com a introdução do artefato tecnológico, representado pela nova plataforma, todo o processo social pode passar por uma evolução significativa.

A plataforma tecnológica oferece comodidade e facilidade na gestão dos benefícios para os gestores de RH. Ao centralizar todas as informações relevantes em um mesmo local, os gestores podem otimizar suas operações e tomar decisões mais assertivas. Por outro lado, os funcionários também são impactados positivamente, pois têm acesso a um repositório único (aplicativo) com todas as informações sobre os benefícios que recebem, além de poderem utilizar em diversos estabelecimentos comerciais para usufruir de seus benefícios corporativos de forma mais conveniente. Assim, a introdução da plataforma tecnológica promove uma mudança no modo como os diferentes grupos sociais interagem e se beneficiam do ecossistema de benefícios corporativos, impulsionando a evolução e aprimoramento desse cenário social e técnico.

5.1. CRIAÇÃO DA BENEFÍCIOS

5.1.1 A ideia e o mercado de benefícios corporativos

Em setembro de 2017 foi criada uma área de novos negócios no grupo Santander Brasil. O grupo buscava alternativas de negócios no mercado financeiro com sinergia e que fossem fáceis de serem criados, implantados e que trouxessem resultados incrementais dentro do padrão internos de retorno sobre os investimentos.

Dentre as ideias identificadas estava a indústria de benefícios corporativos e observou-se que tratava-se de um mercado muito mais complexo e rico em oportunidades do que foi imaginado inicialmente.

Decidiu-se começar pelos benefícios corporativos mais utilizados no Brasil: o vale alimentação e refeição, através do PAT - Programa de Alimentação ao trabalhador. O PAT foi instituído pela Lei 6321 de 1976, regulamentado pelo Decreto nº 5, de 14/01/91, que priorizando o atendimento aos trabalhadores de baixa renda, sendo facultativa à empresa a sua adesão.

O programa teve como objetivo a melhoria das condições nutricionais para o trabalhador brasileiro, aumentando sua capacidade física, resistência à fadiga, doenças e a redução de riscos de acidentes de trabalho. O referido programa proporciona à empresa um aumento de produtividade, maior integração entre trabalhador e a empresa, redução da rotatividade, isenção de encargos sociais sobre o valor da alimentação fornecida e o incentivo fiscal com a dedução de até 4% no Imposto de Renda devido.

O Ministério do Trabalho é responsável pela gestão desse programa, mas há algumas participações do ministério da fazenda.

No início, os benefícios eram realizados através de cupons em papel, trazendo dificuldades aos usuários e problemas de fraudes aos estabelecimentos comerciais. Com a evolução dos meios de pagamento no Brasil as soluções de cartões pré-pagos passaram a ser os mais utilizados até os dias de hoje.

Entretanto, para atuar neste mercado é fundamental participar de toda a cadeia, que é formada, por três grupos principais: pelo trabalhador que utiliza os benefícios no seu dia a dia, do gestor de RH da empresa que contrata os benefícios a seus funcionários e os estabelecimentos comerciais que são responsáveis por servir a alimentação (bares, restaurantes, lanchonetes etc.), ou mesmo vender alimentos (supermercados, mercearias, açougues etc.).

Para operar este modelo, é necessário ter autorizações do Banco Central e Ministério do Trabalho e criar um arranjo fechado de meio de pagamento e uma bandeira própria de cartão pré-pago. A figura 2 ilustra esse arranjo.

Figura 2 – Modelo de arranjo fechado de pagamentos



Fonte: Autor (2023)

5.1.2 O início da jornada

Em janeiro de 2018 iniciou-se a construção da nova empresa. Com apoio de uma empresa parceira foram organizadas duas semanas de conversas, através de *workshops* estruturados com metodologia *design thinking* através de *focus group* com usuários de cartões de alimentação e refeição, gestores de RH e estabelecimentos comerciais. Neste fórum ficaram evidentes as oportunidades em recriar este mercado, conectando os elos de uma cadeia extremamente rentável, mas que atuava de forma isolada entre si, e totalmente fragmentada.

Neste fórum, escutou-se também atentamente as principais dores destes públicos, e identificaram-se as oportunidades claras de aprimorar a oferta e os serviços oferecidos na época. Para os usuários seria ofertada uma relação direta e digital entregando promoções, dicas de alimentação saudável, ofertas de crédito suplementar entre outros. Para os gestores de RH seria criado um *marketplace* de serviços e benefícios, conectando a oferta completa do Banco Santander de folha de pagamentos, com processos simples e digitais. Para os estabelecimentos comerciais seria ofertada uma solução integrada, também com o Banco, Getnet e os vales, trazendo, transparência e facilidade na gestão através de um único interlocutor.

O objetivo era atuar junto as empresas públicas e privadas nacionais, disponibilizando aos usuários uma experiência simples e digital através de tecnologias de pagamento via QRCode, de aproximação (NFC), como as pulseiras e *stickers*, ou mesmo utilizando o tradicional cartão pré-pago, deixando ao usuário a escolha da melhor alternativa.

A oportunidade ficava ainda mais evidente ao observar o mercado com baixo nível de inovação e concentrado, 84% de participação em três empresas, onde o usuário via pouca diferenciação e não se relaciona com as empresas de *vouchers*/benefícios.

Todas as informações sobre mercado, clientes, concorrência, legislação e *business case* estruturado foram submetidas ao conselho de administração para aprovação dos investimentos. Após a aprovação do conselho de administração, o projeto foi submetido à aprovação da matriz, por tratar-se de uma nova sociedade que iria operar de forma independente do Banco no Brasil. Em seguida, o projeto foi submetido as aprovações do Ministério do Trabalho e do Banco Central.

O projeto iniciou com apenas com 2 pessoas e em um mês o time era composto por 15 pessoas, além de uma consultoria e uma empresa de tecnologia. As jornadas foram longas, mas muito divertidas. Tudo que era pensado e construído nos protótipos era baseado nas dores dos clientes. O projeto enfrentou muitos desafios técnicos difíceis de transpor, mas com o trabalho distribuído em tribos, foi possível encontrar as soluções e em dois meses o protótipo estava pronto.

Com o protótipo em mãos, o time dirigiu-se a Brasília para se reunir com representantes do Ministério do Trabalho. Na ocasião, eles apresentaram suas ideias de inovação e transformação do modelo operacional. Embora tenham sido recebidos de forma positiva e suas propostas de inovação tenham sido consideradas promissoras, os reguladores expressaram certas reservas em relação à ambição das ideias apresentadas. Um dos argumentos levantados na época foi a relevância dos benefícios corporativos para os funcionários brasileiros, destacando a necessidade de cuidado nas mudanças propostas, uma vez que nem todos os funcionários estavam familiarizados com a digitalização naquele momento. A transferência de saldos entre os benefícios, que era uma das ideias por exemplo, poderia acarretar desorganização e perda do propósito dos recursos depositados. Como exemplo, mencionou-se que o vale alimentação era destinado principalmente para a alimentação em casa, enquanto o vale refeição era utilizado para as refeições durante o trabalho. A mistura desses benefícios não era desejada. Além disso, argumentou-se que muitos funcionários não utilizariam os aplicativos propostos devido à falta de espaço e memória em seus dispositivos.

Essa reunião representou um marco para o time, pois eles perceberam que sua ambição de inovar e transformar o setor seria mais complexa do que imaginavam. A dificuldade não residia apenas na tecnologia disponível, mas também na necessidade de aprovações legais conforme as leis brasileiras.

5.1.3 O MVP (*Minimum Viable Product*) e a criação da empresa

A velocidade era o principal foco do projeto, que otimizou todas as capacidades disponíveis no grupo, incluindo fornecedores, conhecimento técnico das pessoas e parcerias. O MVP (*Minimum Viable Product*) de toda a empresa foi concluído em apenas 6 meses, com a construção dos sistemas principais e a criação de quatro canais: o portal do RH, o portal para estabelecimentos comerciais, o aplicativo para usuários e o site institucional. Essas plataformas ofereciam uma experiência de última geração na época, mas dentro das restrições regulatórias. Algumas inovações foram implementadas, como o primeiro cartão de benefícios com pagamento por aproximação no país, um aplicativo com geolocalização para encontrar estabelecimentos comerciais próximos e o primeiro cartão que combinava benefícios de alimentação e refeição no mesmo plástico.

O projeto contava com tecnologia avançada e uma oferta complementar para os RHs que seria entregue através da parceria com o banco, que já disponibilizava diversos produtos e serviços de benefícios corporativos, como previdência privada, empréstimos consignados, cartão corporativo, folha de pagamento, seguro de vida em grupo, além de contar com profissionais altamente qualificados e parceiros alinhados com a ambição de construir uma empresa inovadora.

Assim, a empresa foi lançada no mercado em janeiro de 2019, utilizando a equipe de gerentes de pessoa jurídica do Santander, presentes em 2.000 agências em todo o Brasil.

Um dos desafios mais significativos desse empreendimento foi construir uma ampla rede credenciada, ou seja, estabelecimentos onde os funcionários poderiam utilizar os benefícios oferecidos. Por meio de uma estratégia em parceria com a Getnet, uma empresa do grupo, foi possível contar com 100.000 estabelecimentos aceitando os cartões inicialmente. No entanto, essa quantidade não era suficiente, e, por isso, foi lançada uma campanha envolvendo os 43.000 funcionários do grupo para auxiliar no credenciamento de estabelecimentos comerciais em todo o Brasil. Desde então, foram realizadas diversas ações nesse sentido, resultando em uma rede de mais de 400.000 estabelecimentos credenciados.

5.1.4 Dores do crescimento e a pandemia

Como toda empresa nova, o projeto enfrentou problemas operacionais, como capacidade de processamento, indisponibilidade de sistemas, falhas operacionais nos canais e processos de vendas que ainda eram ineficientes e burocráticos. No entanto, a estrutura organizacional do projeto foi construída com as metodologias, *softwares*, *hardwares* mais modernos e baseados em nuvem e equipes compostas por especialistas em startups, que utilizavam metodologias ágeis para corrigir rapidamente experiências, processos, serviços e produtos. Os próprios problemas que surgiam eram utilizados como insumos para essas correções. Essas práticas continuam sendo aplicadas, com atualizações dos sistemas a cada três semanas, visando a melhoria contínua dos serviços aos clientes.

Naquela época, o mercado estava concentrado em três grandes empresas, que detinham 84% do mercado. O restante era composto por pequenas empresas regionais, além do surgimento de um novo concorrente digital, a VEE, e uma startup em estágio inicial, a Flash.

A empresa foi muito afetada com a pandemia no ano de 2020, e surgiram discussões no mercado sobre os benefícios corporativos. Por exemplo, o vale-transporte e o vale-combustível perderiam valor, já que as pessoas estavam trabalhando em casa. O *home office* também passou a ser considerado um benefício corporativo, tanto como uma forma de trabalho flexível quanto como um auxílio financeiro para cobrir as despesas de internet dos funcionários em suas residências.

5.2. NOVA LEGISLAÇÃO E NOVA ÁREA NA EMPRESA

Esse momento de reflexão da pandemia, proporcionou uma análise profunda sobre a empresa, o que foi construído até então e o que deveria ser no futuro, independentemente das regulamentações então decidiu se montar uma nova área e revisitar tudo que havia sido feito até então, esta equipe ficaria separada das atividades da empresa, visando construir algo novo, mas dentro do setor com a mesma visão de inovar no setor de benefícios corporativos.

Dessa forma, foi revisitada novamente a legislação pertinente, tomando como base a Lei 13.467 de 2017, que trouxe diversas inovações e atendeu às necessidades das empresas, ampliando as formas de trabalho, como estágio, trabalho eventual, autônomo, temporário, diário, mensal, avulso, voluntário e intermitente. Além disso, a lei trouxe clareza jurídica ao

determinar quais benefícios corporativos são integrantes da remuneração dos empregados e quais não são. Alguns artigos são especialmente relevantes para este trabalho.

O artigo 457 detalhando que as importâncias pagas a título de ajuda de custo, auxílio alimentação (vedado seu pagamento em dinheiro), diárias para viagens, prêmios e abonos, mesmo que pagos de forma habitual, não são consideradas parte da remuneração do empregado. Elas não se incorporam ao contrato de trabalho e não são base para incidência de encargos trabalhistas e previdenciários.

Já o artigo 458 que trata de determinadas utilidades concedidas pelo empregador que não são consideradas como salário, tais como educação em estabelecimento próprio ou de terceiros, incluindo matrícula, mensalidade, anuidade, livros e material didático; transporte para o deslocamento até o trabalho; assistência médica, hospitalar e odontológica, fornecida diretamente ou por meio de seguro saúde; e benefícios culturais, como o vale-cultura.

Por fim, o artigo 468 que trata que nos contratos individuais de trabalho, é lícita a alteração das condições apenas mediante consentimento mútuo e desde que não resulte em prejuízos diretos ou indiretos para o empregado. Caso contrário, a cláusula que infringe essa garantia é considerada nula.

Ao mesmo tempo em que a equipe do projeto investigava as possibilidades de inovação, o Ministério do Trabalho abriu uma consulta pública para discutir as regras do Programa de Alimentação ao Trabalhador (PAT). Essa iniciativa gerou debates no mercado como um todo, abrangendo diversos temas relacionados aos benefícios flexíveis e às mudanças na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de 2017. Essas discussões amplas foram relevantes para o contexto do projeto e influenciaram suas reflexões sobre as estratégias futuras.

No final de 2021, foi promulgada a Lei 10.854, em 10 de novembro, juntamente com as instruções complementares estabelecidas pela Portaria MTP/GM 672, em 8 de novembro do mesmo ano. Essas medidas refletiram a visão mais atualizada do Ministério do Trabalho em relação aos benefícios corporativos no país.

Essa lei teve um impacto significativo no modelo de negócio do projeto, abrangendo os seguintes aspectos: a proibição de rebates (taxa de desconto comercial concedida as empresas), a proibição de prazos concedidos aos RHs, a autorização de portabilidade dos créditos dos funcionários (permitindo que esses créditos sejam transferidos de um fornecedor para outro por decisão do funcionário, e não mais pelos RHs, que antes eram os responsáveis pela escolha de cada fornecedor), a obrigatoriedade de interoperabilidade entre todas as fornecedoras de *vouchers* (ou seja, se um tipo de vale-alimentação e refeição é aceito em um

estabelecimento, todos os outros devem ser aceitos também), com o objetivo de ampliar a rede credenciada de todas as empresas simultaneamente, removendo barreiras para novos entrantes. Por fim, a última grande mudança foi a permissão para operar no arranjo aberto o Programa de Alimentação ao Trabalhador (PAT).

A diferença entre os arranjos aberto e fechado é que o arranjo aberto se refere a arranjos de meios de pagamento, como Visa, Mastercard e Elo, nos quais todas as bandeiras de débito e crédito são aceitas. Já o arranjo fechado, por sua vez, engloba arranjos que aceitam apenas uma bandeira específica, como Alelo, Ticket, Sodexo, Ben, VR, entre outras.

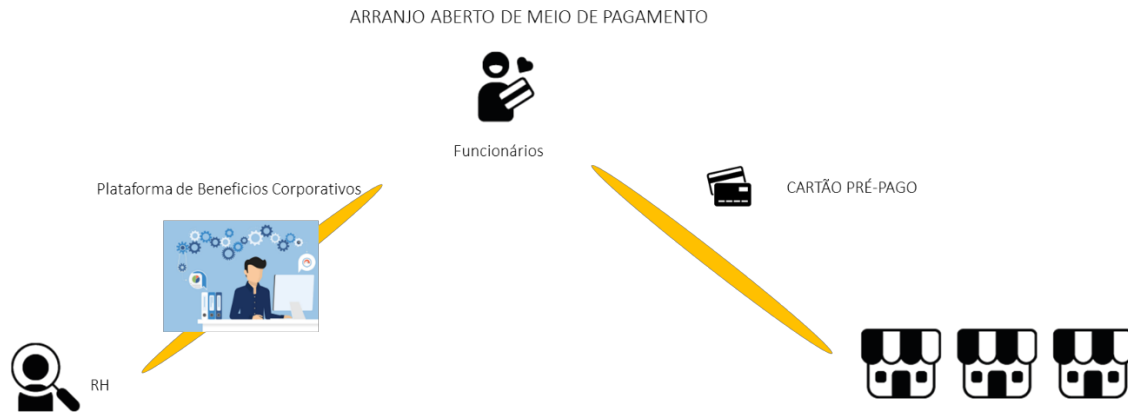
O governo exigia que a operação do programa PAT fosse realizada no arranjo fechado, pois essa era a única maneira de ter controle total sobre todos os fluxos de recursos. Nesse modelo, o dinheiro saía do RH para as empresas fornecedoras de vales, que então repassavam aos funcionários para utilização em uma rede fechada. Essa exigência do governo baseava-se em leis de benefícios fiscais, uma vez que o programa PAT concede benefícios fiscais de até 4% no Imposto de Renda das empresas, além de não considerar esses recursos (benefícios) como salário, o que não afetava a base de incidência de impostos sobre o INSS e o FGTS.

É importante ressaltar uma diferença significativa entre os dois tipos de arranjo. O arranjo aberto é operado pelas bandeiras (Visa, Mastercard e Elo), com uma remuneração em torno de 2% ao mês, enquanto os arranjos fechados são operados pelas próprias empresas de benefícios, com uma rentabilidade média de 5% ao mês.

5.2.1 Modelo de negócio com arranjo aberto

Com a publicação dessas leis, houve uma mudança completa nas regras do jogo, proporcionando maior liberdade para inovar, mas também afetando significativamente os aspectos financeiros. Nesse contexto, as ideias do projeto se tornaram ainda mais relevantes, pois passaram a ser uma necessidade urgente de diversificar as receitas.

Figura 3 - Fluxo de um arranjo de pagamento aberto



Fonte: Autor (2023)

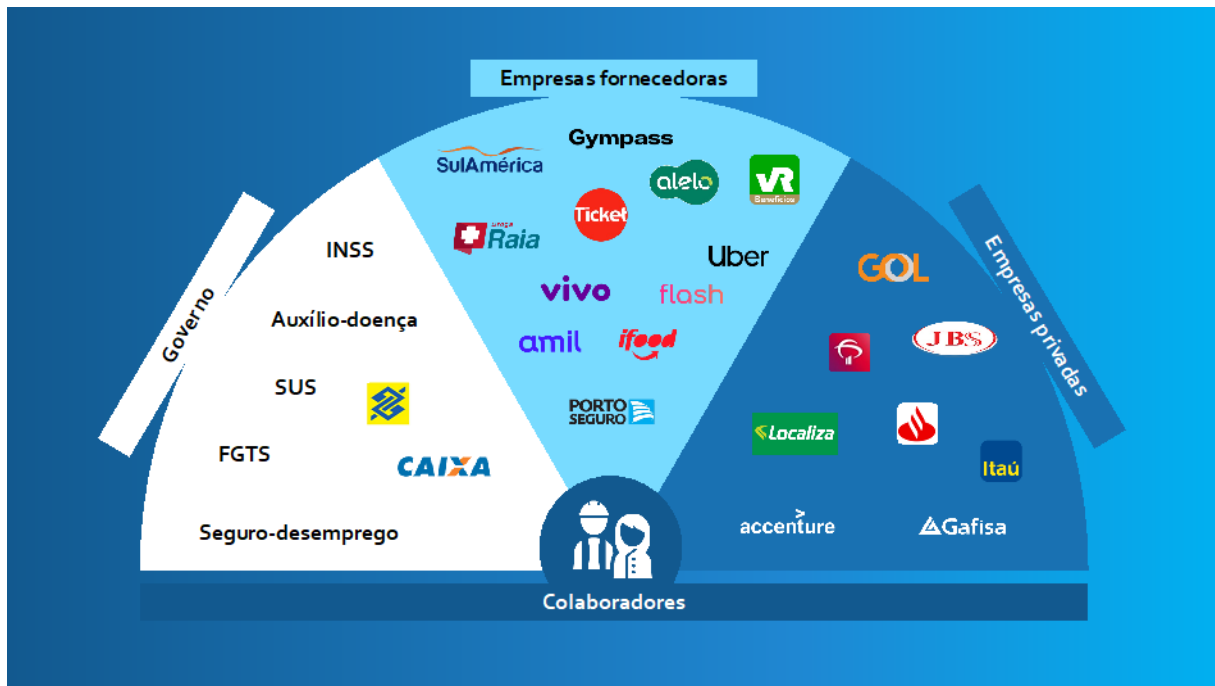
5.3 PLATAFORMA DE BENEFÍCIOS CORPORATIVOS

5.3.1 O ecossistema

Além dos insumos obtidos por meio da revisão da regulação, a equipe responsável pelo projeto manteve contato frequente com gestores de RH, visando aprimorar a visão sobre as oportunidades existentes. Durante esse processo, foi identificada uma necessidade adicional dos gestores de RH relacionada aos processos de negociação e aquisição de benefícios corporativos, que se apresentavam fragmentados. Era preciso contratar diferentes fornecedores para cada tipo de benefício, resultando em complexidade, demora e custos adicionais.

A Figura 4 representa o gap identificado pela equipe do projeto. No lado direito da figura estão empresas de diversos setores que adquirem benefícios corporativos. No centro estão as empresas que fornecem esses benefícios e, à esquerda, estão os benefícios obrigatórios garantidos por lei e geridos pelo governo federal.

Figura 4 - Cadeia de benefícios corporativos



Fonte: Autor (2023)

Cada modalidade de benefício tinha um fornecedor específico, um processo próprio, um contrato distinto e uma forma de gestão particular. Além disso, a entrega dos benefícios aos funcionários ocorria de maneira fragmentada, por meio de vários aplicativos, e a utilização e a transacionalidade também variavam entre eles. Essa estrutura fragmentada impactava tanto o Rh quanto o funcionário, resultando em um *gap* estrutural.

Dessa forma, o projeto mapeou o ecossistema de benefícios corporativos, identificando os benefícios obrigatórios geridos pelo governo e os benefícios opcionais geridos de forma fragmentada pelo mercado privado. Essa representação visual evidenciou a complexidade e a falta de integração nesse cenário, reforçando a necessidade de uma solução abrangente que superasse as barreiras existentes tanto para o RH quanto para os funcionários.

5.3.2 Nova plataforma benefícios corporativos

Com base no contexto da nova legislação publicada em dezembro de 2021 e nas informações e *insights* refinados coletados junto aos clientes da empresa Ben Benefícios, o time do projeto optou por iniciar a construção de uma nova plataforma de benefícios corporativos flexíveis, buscando soluções inovadoras.

Trata-se de uma plataforma tecnológica construída em nuvem e conectada a canais como a *web* e aplicativos. Seu objetivo é proporcionar aos departamentos de Recursos

Humanos a capacidade de comprar e gerenciar benefícios de forma *online*. A plataforma disponibiliza esses benefícios aos funcionários, que, por meio de um aplicativo, recebem créditos e uma série de conteúdos projetados para otimizar sua experiência ao usar esses recursos. Essas conexões permitem que os usuários recebam comunicados via *push* ou SMS sobre os valores recebidos e locais próximos onde podem utilizá-los.

Nessa nova plataforma, os profissionais de Recursos Humanos (RH) podem adquirir todos os benefícios em um único local e creditá-los na carteira virtual dos funcionários. Os funcionários podem usar essa carteira em uma ampla rede credenciada em todo o Brasil, por meio de um cartão único. No que diz respeito aos benefícios corporativos obrigatórios, como aqueles geridos pelo governo, a proposta era apenas consolidar os saldos, como o FGTS e o INSS, por exemplo.

Ao longo do ano de 2022, o projeto seguiu rígida governança, passando por várias modificações durante a jornada, e em dezembro foi entregue a nova plataforma.

5.3.3 Piloto da nova plataforma

O projeto realizou um piloto em janeiro de 2023 com 5 funcionários, que posteriormente foi expandido para 12. Durante esse período, foi possível avaliar algumas etapas da nova plataforma, tais como: o pedido do RH em diferentes modalidades, a geração de relatórios que demonstram as compras realizadas, incluindo as respectivas modalidades, valores e público-alvo; o registro dos parâmetros de autorização do RH, que englobam valores e público-alvo, registrando todas as etapas de autorização em conformidade com a legislação e acordos sindicais; a emissão de novos cartões com chips capazes de realizar a leitura de diversas modalidades; os testes de travas dos códigos MCC (Código da Categoria Comercial) autorizados para cada mobilidade; a personalização dos cartões e o envio aos clientes; o acompanhamento dos saldos dos funcionários em cada modalidade; e a utilização dos benefícios pelos funcionários, por meio dos cartões, em estabelecimentos comerciais.

A Figura 5 ilustra a visão das carteiras construídas, ou seja, com o input do RH (pedido) de recursos (dinheiro) através da plataforma online do RH, o funcionário tem acesso a todas as saídas (benefícios) possíveis em um único cartão, conforme abaixo:

Figura 5 - Amplitude de utilização de cada categoria

Mobilidade	APPS DE MOBILIDADE URBANA, TRANSPORTE PÚBLICO, ESTACIONAMENTOS E POSTOS DE GASOLINA
Home Office	MÓVEIS E MATERIAIS DE ESCRITÓRIO, INTERNET, ENTRE OUTROS
Saúde	CONSULTAS, EXAMES E COMPRA DE MEDICAMENTOS EM FARMÁCIAS
Premiação	RECEBIMENTO DE BÔNUS, PRÊMIOS
Alimentação	SUPERMERCADOS E PADARIAS
Refeição	RESTAURANTES
Educação	CURSOS, PALESTRAS, EVENTOS E COMPRAS DE LIVROS
Cultura	CINEMAS, TEATROS, EXPOSIÇÕES

Fonte: Autor (2023)

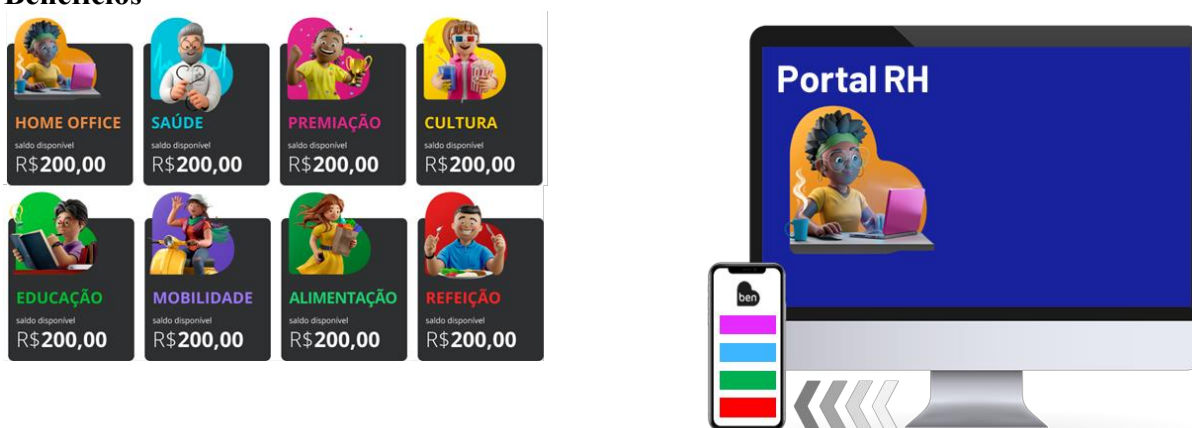
Para que o funcionário tenha acesso a todas essas saídas o sistema possui duas inteligências distintas de segurança operacional. A primeira está presente na plataforma do RH, onde é possível o gestor da empresa eleger a modalidade de benefício, valor e público-alvo. A segunda inteligência reside na bandeira do cartão, que utiliza o MCC (Código da Categoria Comercial) como uma trava. Essa trava certifica que o valor utilizado seja debitado da categoria autorizada pelo RH. Isto garante que a destinação dos recursos seja controlada e proporciona ao RH a tranquilidade regulatória de que os recursos dos benefícios corporativos estão sendo utilizados de acordo com as modalidades específicas.

O gerenciamento dos valores é de responsabilidade do RH. Eles são responsáveis por registrar na plataforma os valores, públicos-alvo, modalidades e possíveis flexibilidades. A flexibilidade do saldo ocorre somente se o valor registrado/enviado pelo RH for superior ao estabelecido pela legislação trabalhista ou acordos sindicais. Em outras palavras, a plataforma executa as solicitações do RH, e é de responsabilidade do RH garantir que os valores solicitados estejam em conformidade com as práticas aprovadas nas políticas internas da empresa, na CLT ou nos acordos sindicais.

A Figura 6 demonstra, do lado esquerdo a visão que o funcionário tem no aplicativo sobre seus benefícios corporativos disponibilizados pela empresa e os respectivos valores

também. Do lado direito, é uma demonstração do portal RH, onde através da web a empresa se credencia e realiza os pedidos de compras de benefícios, podendo eleger a modalidade, o valor e os públicos que devem receber os benefícios. É neste portal também que os gestores de RH têm informações relevantes sobre históricos de concessão de benefícios por funcionário, pedidos solicitados, baixas etc.

Figura 6 - Visão do aplicativo para os funcionários e portal RH da empresa Ben Benefícios



Fonte: Autor (2023)

5.4 PESQUISA COM GESTORES DE RH

Após a mudança regulatória ocorrida em dezembro de 2021, foi decidido conduzir uma pesquisa junto aos gestores de RH com o objetivo de aprofundar a compreensão de suas perspectivas e visões. A pesquisa abordou diversos aspectos, incluindo os benefícios concedidos pelas empresas atualmente e suas intenções para o futuro. Além disso, foram exploradas questões relacionadas aos benefícios flexíveis e aos aspectos operacionais envolvidos na gestão da compra de benefícios corporativos.

Os resultados da pesquisa fornecem uma amostra do mercado de benefícios corporativos. Cerca de 61% das empresas respondentes pertencem ao segmento de médias e grandes empresas, com quadros de funcionários variando de 100 a 5.000, enquanto 39% são do setor varejista, com empresas com até 100 funcionários.

Quando questionadas sobre quais benefícios oferecem aos seus colaboradores, os cinco principais destaques foram: assistência médica (77%), vale alimentação (70%), assistência odontológica (68%), vale transporte (62%) e vale refeição (61%). Por outro lado, quando indagadas sobre quais benefícios gostariam de oferecer e consideram importantes, as

prioridades foram: bolsa de estudo (31%), desconto em academia (22%), auxílio creche (22%), programa de qualidade de vida e bem-estar (21%) e auxílio cultura (17%).

As empresas gostam de oferecer esses benefícios pois são considerados como principais motivadores para ampliar a satisfação dos colaboradores (49%), incentivar a produtividade (28%) e reter talentos (26%). No entanto, mais de 54% dos respondentes indicaram que é improvável ou pouco provável que implementem esses novos benefícios no prazo de um ano, principalmente devido a questões financeiras (75%), desconhecimento das novas ofertas do mercado de benefícios flexíveis e receio da legislação (17% cada).

A pesquisa também revelou que mais de 79% das empresas consideram muito interessante a possibilidade de o RH contratar e gerenciar múltiplos benefícios em uma única plataforma online. Além disso, 86% dos respondentes afirmaram que os colaboradores se beneficiariam ao ter todos os benefícios centralizados em um único aplicativo em seus celulares. A ideia de permitir que os próprios colaboradores transfiram valores de um benefício para outro também foi considerada positiva por 82% dos participantes da pesquisa.

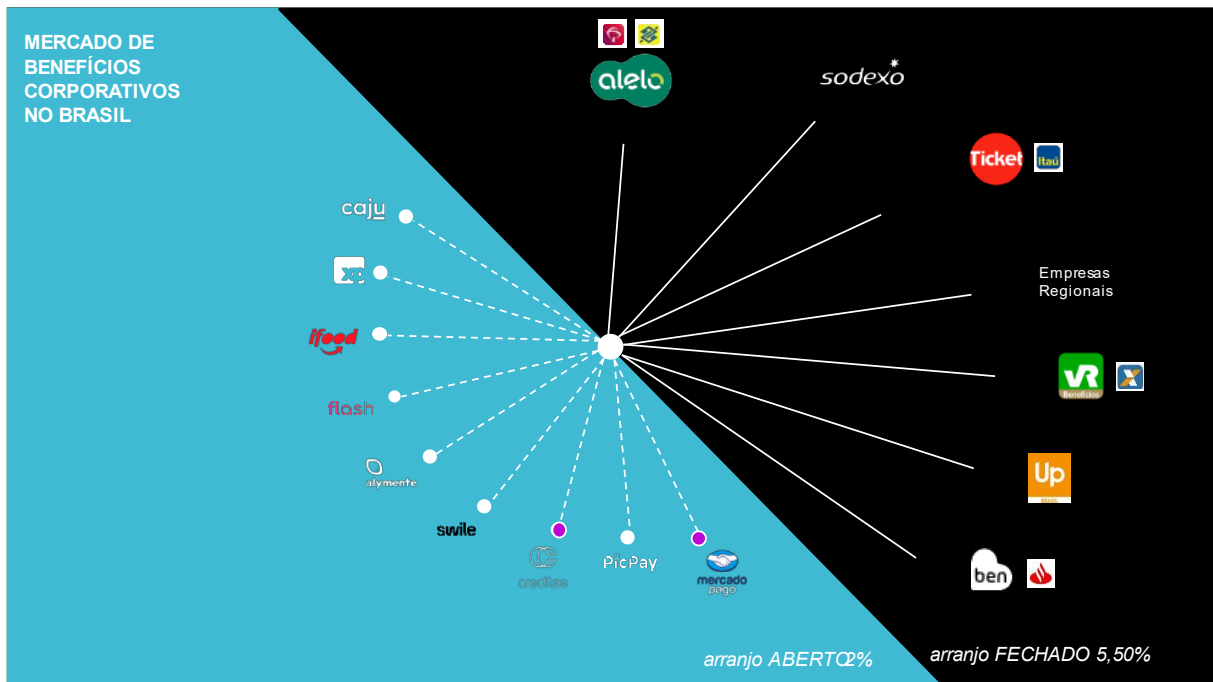
5.5 O FUTURO DO MERCADO E A EVOLUÇÃO DA PLATAFORMA

O mercado de benefícios corporativos vem evoluindo rapidamente, além deste projeto, outros grandes grupos brasileiros também vislumbraram a mesma direção estratégica a ser tomada. O quadro abaixo há uma representação dos dois mundos que estão surgindo, ou seja, o mundo do arranjo aberto e do arranjo fechado.

Na parte a direita da figura, estão as empresas mais tradicionais e consolidadas que atuam no arranjo fechado e vem buscando a inovação em suas ofertas e serviços. Na parte da esquerda, estão os entrantes que atuam no arranjo aberto com plataformas mais novas e possíveis de terem ofertas de benefícios mais abrangentes.

Nesta mesma figura, rentabilidade média proporcionada no mercado atual de aproximadamente de 5,50% para as empresas que operam no arranjo fechado (parte em preto) e a rentabilidade média de 2% para as empresas que operam no arranjo aberto (parte em azul).

Figura 7 - Mercado de benefício corporativo dividido entre empresas que atuam no arranjo aberto e fechado de pagamentos



Fonte: Autor (2023)

O futuro segundo este estudo já está delineado, sendo necessário continuar desenvolvendo os *softwares* que suportem essas ideias, e podem ser visualizadas no diagrama abaixo.

A ideia é que através do portal único para o RH, os serviços destacados em rosa representam aqueles fabricados e disponibilizados pela Ben na nova plataforma. Já os serviços em verde são aqueles que serão conectados por meio de APIs (Interfaces de Programação de Aplicativos), permitindo a integração com outras empresas. Essa visão reflete o conceito de um *marketplace* de benefícios, incluindo a venda de produtos de terceiros. Por sua vez, os produtos destacados em vermelho são oferecidos pelo grupo.

Por fim, as possibilidades de concessão de crédito são representadas no quadro em azul. Para lançar essa nova plataforma no arranjo aberto, foi necessária a autorização para operar como instituição de pagamentos, o que oferece a oportunidade de oferecer alguns produtos de crédito.

Figura 8 - Visão consolidada do *marketplace* de benefícios sugerido pelo projeto

Marketplace de Benefícios

Portal RH

- Experiência unificada e integrada de compra de serviços e produtos para RH
- Arquitetura aberta para venda de produtos e serviços de terceiros



Soluções ben

PAT

- Vale Refeição
- Vale Alimentação
- Ben Único

Transporte

- VT (Parceira RB)

BenFlex

- Carteira Home Office
- Carteira Premiação
- Carteira Combustível
- Carteira Saúde

Serviços de valor agregado

- Academias
- Farmácias
- Apoio | Saúde Mental
- Processamento fiscal e contábil de FOPA
- Outros serviços RH

Soluções ben+IP

- Conta de Pagamento
- Saque
- Cartão de crédito PJ
- Cartão de crédito PF
- Pagamento de contas

Soluções Santander

- Fopa Santander
- Consignado
- Seguros vida
- Serviços Univesia
- Cartão Corporativo
- Odonto

Fonte: Autor (2023)

5.6 ECOSSISTEMA DE BENEFÍCIOS CORPORATIVOS

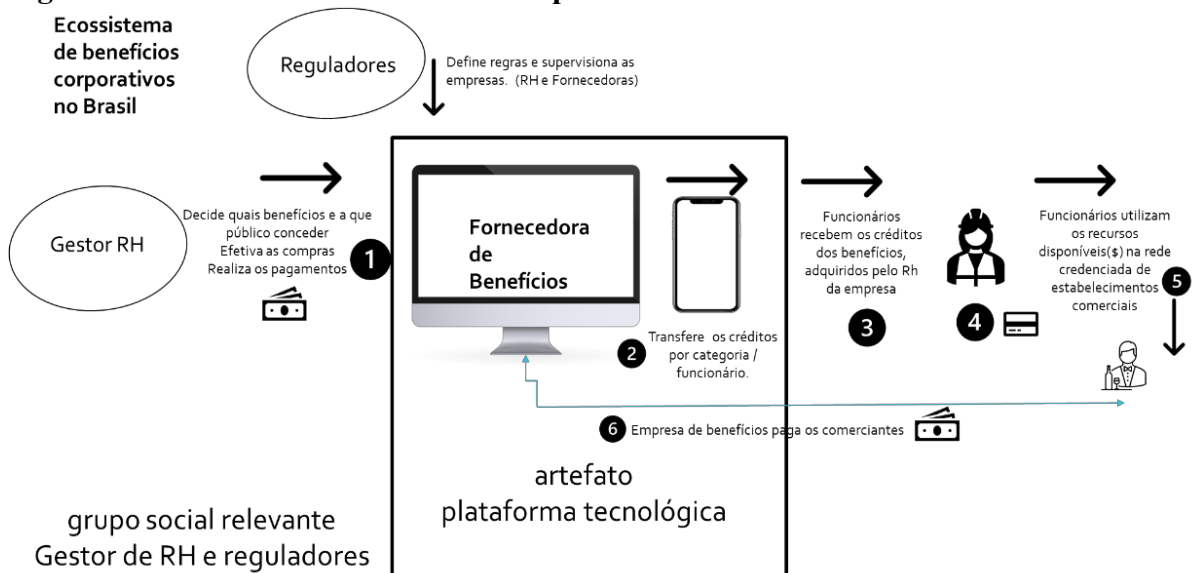
Os grupos sociais relevantes neste estudo compreendem os gestores ou sócios de empresas, que são responsáveis pelas políticas de recursos humanos e tomam decisões sobre quais benefícios corporativos serão concedidos e para quais funcionários. Os funcionários, por sua vez, recebem esses benefícios corporativos e os incorporam em sua remuneração mensal, utilizando-os de diversas formas em âmbito nacional. Os fornecedores de benefícios corporativos, que são empresas privadas especializadas, intermediam o fornecimento dos serviços e produtos para as empresas. Além disso, os reguladores desempenham um papel importante, sendo o Ministério do Trabalho e a Receita Federal os principais atuantes nesse contexto, pois determinam a regulação do setor e supervisionam todos os elos da cadeia.

A plataforma tecnológica é a tecnologia habilitadora. É por meio dessa plataforma que se torna possível estabelecer a conexão entre todos os elos da cadeia de benefícios corporativos. Além disso, a plataforma atende às necessidades atuais dos gestores de recursos humanos, que adquirem esses benefícios por meio dos fornecedores e os disponibilizam aos seus funcionários. Por meio da mesma plataforma, os funcionários podem utilizar os recursos disponíveis em diversos estabelecimentos comerciais em todo o país.

Outro benefício proporcionado por essa plataforma tecnológica é a capacidade de os gestores de recursos humanos parametrizarem todos os elementos necessários para estar em conformidade com a regulação brasileira. Além disso, a plataforma permite o uso dos meios de pagamento mais modernos, tanto para a empresa quanto para os funcionários, o que

simplifica o processo de compra e pagamento dos benefícios corporativos, tornando-o mais fácil tanto para as empresas quanto para os funcionários envolvidos.

Figura 9 - Ecossistema de benefícios corporativos



Fonte: Autor (2023)

Ao avaliar o ecossistema brasileiro de benefícios corporativos ilustrado na figura acima, é possível identificar dois pilares essenciais. O primeiro pilar consiste nas empresas de benefícios corporativos, que utilizam uma plataforma tecnológica para conectar todos os participantes da cadeia, incluindo gestores de RH, fornecedores de benefícios, reguladores, funcionários e estabelecimentos comerciais. Essa plataforma assegura o cumprimento das regulamentações estabelecidas pelos órgãos fiscalizadores e facilita o acesso aos benefícios pelos funcionários.

O segundo pilar fundamental é a própria plataforma tecnológica e seus componentes integrados. Essa plataforma opera de forma online 24 horas por dia, 7 dias por semana, proporcionando a facilidade que os gestores de RH necessitam para tomar decisões em relação ao público-alvo, valores e tipos de benefícios. Além disso, ela permite a aquisição e o pagamento dos benefícios de forma eficiente, garantindo a conformidade legal no direcionamento e aquisição dos benefícios destinados aos funcionários.

No que diz respeito aos funcionários, eles recebem informações e créditos por meio de um dos componentes da plataforma, como um aplicativo móvel. Esse aplicativo exibe os valores dos benefícios por categoria. Por meio de outro componente tecnológico, como um cartão de débito, os funcionários podem desfrutar dos benefícios corporativos em todo o país,

nas categorias definidas pelo empregador. Isso garante a conformidade total com o fluxo estabelecido pelos reguladores. A Tabela 4 sintetiza os ganhos para cada grupo social.

Tabela 4 – Público sociais relevantes no ecossistema de benefícios

Público Sociais relevantes	Principais ganhos de cada público
Gestor de Rh/Empresa	Através de uma única plataforma, o gestor de Rh tem economia, comodidade, ampla oferta e controle na gestão.
Funcionário	Melhora a experiência de recebimento de seus benefícios assim como a utilização que passa a ser digital, simples e ampla rede de utilização.
Regulador	Consegue garantir a aplicação das mais diversas regras do sistema, controlado sistemicamente
Estabelecimento comercial	Impactado pela economia nos processos de recebimento, ampliação do número de clientes
Fornecedores Benefícios	Através da plataforma, abre oportunidades de ampliação da oferta de produtos aos gestores de RH, e traz economia de custos para todo o processo que é digitalizado

Fonte: Autor (2023)

7. DISCUSSÃO

Ao avaliar o mercado de benefícios corporativos no Brasil, nota-se a presença de empresas tradicionais com mais de quatro décadas de atuação. Embora essas empresas tenham promovido evoluções estruturais ao longo de sua trajetória, tais mudanças não se assemelham ao progresso observado após 2017, quando ocorreram alterações na CLT.

A partir de 2018, novos entrantes como Ben e VEE surgiram no mercado, iniciando estudos sobre possíveis avanços. Logo em seguida, empresas como Caju e Flash entraram no mercado já com a visão sobre o uso de plataformas tecnológicas. Em sequência, com a aprovação da lei 10.854 de dezembro de 2021 observou-se a chegada de empresas como Mercado Pago, iFood e PicPay para explorar o setor reforçando a utilização de plataforma tecnológica e visão de conexão do ecossistema e trazendo soluções inovadoras para o setor.

Neste trabalho, foi realizado um estudo do ecossistema de benefícios corporativos no Brasil, que é caracterizado pela sua fragmentação de diferentes atores, como gestores de RH, empresas fornecedoras e reguladores. Com o intuito de examinar profundamente esse ecossistema e a atuação de seus membros, o estudo os divide em três grupos: pessoas, fornecedores e reguladores.

No grupo das pessoas, estão os gestores de RH e os funcionários. A literatura existente (Júnior & Torres, 2017) confirma a importância dos benefícios corporativos para atração e retenção de talentos, sendo considerados essenciais para complementar a remuneração e promover a satisfação dos funcionários. No estudo de caso realizado pela empresa Ben Benefícios, os gestores de RH ressaltaram a valorização da diversidade de benefícios disponíveis no mercado e expressaram o desejo de ampliar as opções (71% dos respondentes), mas são limitados por restrições orçamentárias.

Os gestores de RH também reconhecem a fragmentação do setor de benefícios corporativos, com processos distribuídos entre diversos fornecedores, o que resulta em custos operacionais elevados e experiências burocráticas. Os gestores também demonstraram clareza sobre a importância dos benefícios corporativos na estratégia de atração e retenção de funcionários, e apontaram a existência de oportunidade para melhorar muito o processo na gestão de benefícios corporativos. Essa percepção foi corroborada em reuniões, fóruns e na pesquisa realizada no contexto deste estudo.

No que diz respeito aos funcionários, a literatura (De Souza et al., 2015) destaca a importância do pacote de remuneração na atração e satisfação dos colaboradores, e que o papel dos benefícios corporativos vem ampliando a participação no montante de remuneração,

com os benefícios corporativos ganhando cada vez mais relevância nesse contexto. Além dos benefícios financeiros, são mencionados também, benefícios não financeiros, como horário flexível e trabalho remoto, que impactam a vida dos funcionários e podem resultar em redução de custos pessoais, como custos de mobilidade e alimentação. Para este grupo também fica evidente a relevância dos benefícios corporativos na relação empregado e empregador.

No grupo dos reguladores, destaca-se o papel do Ministério do trabalho, responsável pela legislação trabalhista no país. A literatura evidencia as evoluções ocorridas na legislação consolidadas na CLT de 2017 e na lei 10.854 de dezembro de 2021 que proporcionaram maior flexibilidade aos empregadores no gerenciamento dos benefícios e do trabalho. No entanto, existem perspectivas divergentes quanto aos impactos negativos dessa flexibilidade para a proteção ao emprego (Lima & Abdal, 2007; Machado et al., 2008). No estudo de caso, os gestores de RH expressaram uma percepção positiva em relação à evolução da flexibilidade proporcionada pela legislação, que também é solicitada pelos funcionários.

Contudo, os gestores de RH não consideram positiva a complexidade da legislação, que exige a contratação de profissionais para gerenciar a variedade de remuneração e benefícios, cada um seguindo regras diferentes e fornecidos por diversos fornecedores, incluindo o próprio governo, responsável pelo INSS e FGTS, por exemplo.

No grupo dos fornecedores de benefícios corporativos, os dados disponíveis sobre o mercado indicam a presença tanto de incumbentes, que já demonstram interesse em investir na integração do ecossistema e oferecer diferentes modalidades de benefícios, quanto de empresas iniciantes que estão ingressando no mercado de benefícios integrados e flexíveis (Technavio, 2022).

Ao reunir novamente os três grupos (pessoas, fornecedores e reguladores) abordados no estudo, há indícios que a construção de uma plataforma única capaz de conectar todos esses grupos e ao mesmo tempo atender aos requisitos regulatórios é viável e traz benefícios para os trabalhadores (conveniência, diversidade e transparência), gestores de RH (simplicidade, economia e estratégia de recursos humanos), reguladores (garantia do cumprimento da legislação) e empresas fornecedoras (economia, maior volume de vendas e resultados).

Os aspectos regulatórios desempenharam um papel fundamental no entendimento e viabilidade dos modelos alternativos de benefícios corporativos no Brasil. A evolução da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 2017 permitiu que os gestores de RH avaliassem as possibilidades dentro das novas regulamentações e identificassem quais

modalidades de benefícios corporativos, com seus respectivos benefícios fiscais, poderiam ser incluídas na oferta das empresas aos seus funcionários. Essa mudança regulatória também possibilitou que a indústria de benefícios corporativos enxergasse oportunidades e rapidamente desenvolvesse ofertas inovadoras.

Após a publicação da CLT em 2017, os gestores de RH passaram a modificar suas políticas internas, mas foi a partir de 2020, durante a pandemia, que eles aceleraram a implementação de novas políticas, especialmente em relação a modalidades alternativas de trabalho, como o home office. Além disso, os gestores de RH também buscaram inserir maior flexibilidade em suas ofertas de benefícios corporativos para os funcionários, permitindo, por exemplo, que o vale alimentação e o vale refeição fossem disponibilizados em um mesmo cartão ou introduzindo benefícios como o vale home office e o vale mobilidade, que inclui combustível, táxi e pedágio.

Durante as discussões da CLT de 2017 e a consultas pública sobre os benefícios corporativos que culminou na publicação da lei 10.854 de dezembro de 2021, os sindicatos desempenharam um papel ativo e apoiaram as mudanças que ocorreram.

Os aspectos financeiros também foram extremamente relevantes para que as empresas concedessem benefícios corporativos aos seus funcionários, uma vez que a CLT de 2017 estabeleceu a isenção de impostos para essas verbas. As empresas estavam preocupadas com possíveis mudanças nesses benefícios fiscais, mas a falta de alterações na regulamentação trouxe liberalidade para a adoção de novos modelos de trabalho e benefícios, o que foi favorável tanto para as empresas quanto para os funcionários e a indústria de benefícios corporativos.

Merece destaque o framework de metodologia SCOT que traz uma visão importante para interpretar o fenômeno que está acontecendo no mercado brasileiro de benefícios corporativos e como através de um artefato, neste caso a plataforma tecnológica, modificou os processos (de compra, gerenciamento e utilização dos benefícios) e conectou os grupos sociais relevantes (RHs, funcionários, fornecedores, estabelecimentos comerciais e governos).

6. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo explorar como a tecnologia pode contribuir para a unificação do ecossistema de benefícios corporativos no Brasil, fornecendo uma experiência digital segura e em conformidade com as leis trabalhistas. O contexto é marcado por evoluções e inovações nesse setor crucial para a economia brasileira, sendo influenciado pelas mudanças na legislação, mais especificamente a CLT de 2017 e a Lei 10.854 de dezembro de 2021, que abriram novas fronteiras regulatórias e permitiram a expansão de diferentes formas de trabalho e modernização dos sistemas envolvidos.

As empresas, por sua vez, impulsionadas pelo arcabouço regulatório atualizado, avançaram em suas ofertas de benefícios corporativos, buscando atrair e reter talentos. Os funcionários também foram beneficiados com a inovação, com maior clareza sobre os diversos tipos de benefícios disponíveis e maior flexibilidade de uso.

Essas inovações ganharam forma tangível e funcional através das empresas fornecedoras, que incorporaram plataformas tecnológicas em seus modelos de negócios, conectando todos os elos do ecossistema, inicialmente com algumas famílias de benefícios corporativos, mas sinalizando a possibilidade de uma conexão completa no futuro, tanto para benefícios opcionais quanto obrigatórios. Essas novas plataformas trouxeram digitalização dos processos, conveniência para os gestores de RH e a segurança jurídica necessária, proporcionando uma experiência simplificada e digital para os funcionários.

A conclusão do estudo é que, sim, a tecnologia disponível possibilita a unificação dos elos dessa cadeia de benefícios corporativos, transformando a experiência dos gestores de RH e usuários em algo simples e digital, ao mesmo tempo em que preserva todas as regras das políticas internas e legislações trabalhistas.

Durante a construção deste trabalho, algumas limitações foram identificadas. A primeira delas foi a ausência de dados consolidados sobre o volume total de benefícios corporativos negociados no Brasil. Alguns benefícios são complexos de mensurar, como por exemplo, dias de trabalho concedidos em datas de aniversário dos funcionários. Além disso, a falta de disponibilidade de dados sobre as políticas internas das empresas referentes à concessão de benefícios também representou uma limitação, pois cada empresa, de acordo com sua realidade, estabelece suas próprias políticas, como demonstrado durante a pandemia, com a flexibilidade de formatos de trabalho, como o home office híbrido ou integral.

Outra limitação relevante é o foco exclusivo na realidade brasileira. O estudo considerou especificamente as legislações trabalhistas nacionais, o que impossibilita sua

aplicação a sistemas de outros países. Além disso, é importante destacar que esse trabalho se baseia em um estudo de caso realizado em uma única empresa brasileira, limitando sua generalização para outras organizações.

É relevante ressaltar que a implantação das inovações descritas neste trabalho em todo o país demandará tempo. Atualmente, observa-se que algumas empresas já estão adotando essas novas tecnologias, principalmente em grandes cidades, mas sua disseminação completa em todas as regiões do Brasil levará algum tempo. A transformação em uma realidade comum para o país como um todo é um processo que exigirá adaptações e evoluções ao longo dos próximos anos.

Uma das possibilidades de evolução no setor de benefícios corporativos, que pode ser um campo vasto de estudo e pesquisa, é a implementação da flexibilidade total. Atualmente, no Brasil, ainda não é viável oferecer total flexibilidade aos funcionários na escolha dos benefícios que desejam receber. Contudo, é possível visualizar um futuro em que as empresas poderão definir apenas o montante destinado aos colaboradores, e estes, por sua vez, terão autonomia para escolher entre diversas modalidades de benefícios, de acordo com suas necessidades e preferências em determinado momento.

Outro conceito interessante, que também pode ser explorado em estudos e pesquisas, é a customização ainda mais detalhada da oferta de benefícios por parte das empresas. Por exemplo, considerar o núcleo familiar do funcionário ao oferecer os benefícios. Um casal que já possui convênios médicos em suas respectivas empresas poderia optar por utilizar apenas um dos convênios e, conseqüentemente, redirecionar o valor economizado para outros tipos de benefícios, ampliando as vantagens oferecidas também à família.

Essas ideias representam caminhos promissores para o futuro dos benefícios corporativos, proporcionando maior personalização e autonomia aos funcionários, ao mesmo tempo em que otimizam e ampliam a oferta de benefícios pelas empresas. São temas que merecem atenção e aprofundamento em pesquisas futuras, com o intuito de aprimorar ainda mais esse importante aspecto do ambiente corporativo.

A contribuição teórica deste trabalho está na apresentação de um estudo de caso de uma empresa inserida no setor de benefícios corporativos, que constantemente avalia as possibilidades de avanço a partir da evolução regulatória. Nesse contexto, a empresa investigada vivenciou a fragmentação do setor e explorou as oportunidades da digitalização de diversas atividades, o que ampliou a conexão do ecossistema e trouxe experiências inovadoras tanto para os gestores de RH quanto para os usuários. Assim, esse estudo apresenta como resultado a alternativa de inserção nos modelos de negócios de benefício

corporativo de uma plataforma tecnológica moderna com capacidade de conectar os elos do ecossistema e facilitar desde a gestão por parte do gestor de RH assim como, a utilização por parte de funcionários que podem ter acesso a vários benefícios corporativos em um mesmo aplicativo e utilizando em uma rede credenciada, conectada e diversificada a nível nacional.

A contribuição prática deste estudo é aplicada a todos os profissionais envolvidos na cadeia de benefícios corporativos no cenário nacional. Para os gestores de RH, ao conhecer o arcabouço regulatório e as últimas inovações do setor, esses profissionais podem explorar novas oportunidades para aprimorar suas políticas de recursos humanos, visando a atração e retenção de talentos. Além disso, a adoção de soluções tecnológicas pode simplificar e digitalizar atividades que eram onerosas e burocráticas, transformando-as em processos ágeis e eficientes. Dessa forma, o estudo proporciona subsídios para impulsionar a evolução interna das empresas, promovendo melhorias significativas no ambiente de trabalho, dos funcionários, que passam a ter maior visibilidade dos benefícios recebidos e experiências mais digitais no momento de sua utilização. Aqui também há um ganho importante para as empresas que fornecem benefícios pois poderão ampliar a sua oferta de produtos e serviços, ampliando a expectativa de resultados e por sua vez com a toda a rede credenciada de estabelecimentos comerciais que usufruem deste crescimento e digitalização do mercado de benefícios corporativos no Brasil.

Os reguladores, por sua vez, garantem que com a tecnologia embarcada, possa garantir a execução do programa de benefícios corporativos.

REFERÊNCIAS

- Antonietti, R., Pini, P., & Antonioli, D. (2014). *Flexible pay systems and labour productivity: Evidence from Emilia-Romagna manufacturing firms* (No. 2014143). Working Papers.
- Benbasat, I., & Zmud, R. W. (2003). The identity crisis within the IS discipline: Defining and communicating the discipline's core properties. *MIS quarterly*, 183-194.
- Bijker, W. E. (1995). *Understanding technological culture through a constructivist view of science, technology, and society* (pp. 19-34). State University of New York Press.
- Braga, J. P. S. (2023). A flexibilização da legislação trabalhista diante da sanção e vigor da lei 13.467/2017: evolução ou retrocesso?. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/5958>
- Bryant, P. C., Brown, D., Cotton, C., Hill, B., Gibbs, M., & Sturman, M. C. (2020). Five Experts Respond to Five Questions about Five Trends in Compensation and Benefits over the Next 5 Years. *Compensation & Benefits Review*, 52(4), 138-155.
- Cacciamali, M. C. (2010). Crescimento econômico, expansão do mercado de trabalho formal e distribuição de renda do trabalho: a primeira década do século XXI. *Trabalho em questão*, 86, 43-58.
- Castro, G. G. (2012). Entretenimento, Sociabilidade e Consumo nas Redes Sociais: cativando o consumidor-fã. *Revista Fronteiras*, 14(2).
- Corseuil, C. H. L., Ramos, L. R. A., Azevedo, B. D. S., & Russo, F. M. (2015). Mais sobre as diferenças na evolução do emprego formal na PNAD contínua e no CAGED. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9950>
- De Souza, T. A., Júnior, D. J. C., & Magalhães, S. R. (2015). A importância do clima organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 13(1), 315-329.
- Ecommerce Brasil. (2023). E-commerce fatura R\$ 262 bilhões em 2022. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-fatura-r-262-bilhoes-em-2022>
- Fontana, C. P. (2021). A evolução do trabalho: da pré-história até ao teletrabalho. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(7), 1155-1168.
- Gerakos, J. J., Ittner, C. D., & Moers, F. (2018). Compensation objectives and business unit pay strategy. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 105-130.
- GHENO, R., & BERLITZ, J. (2011). Strategic remuneration and benefits package: a case study applied at the operational level of a multinational. *Revista de Administração da UFSM*, 4(2), 268-287.
- Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., & Xiao, L. (2009). Total reward strategy: A human resources management strategy going with the trend of the times. *International Journal of Business and management*, 4(11), 177-183.
- Júnior, O., & Torres, A. (2017). A influência da gestão de benefícios na motivação e retenção de talentos nas organizações: um estudo de caso na gerência de transportes (GETRANS) da prefeitura municipal de Teresina.
- Kanan, L. A., & Arruda, M. P. D. (2013). A organização do trabalho na era digital. *Estudos de psicologia (Campinas)*, 30, 583-591.

- Krein, J. D., & dos Santos, A. L. (2012). A formalização do trabalho: crescimento econômico e efeitos da política laboral no Brasil. *Nueva Sociedad*.
- Lima, M., & Abdal, A. (2007). Educação e trabalho: a inserção dos ocupados de nível superior no mercado formal. *Sociologias*, 216-238.
- Machado, A. F., Oliveira, A. M. H. C. D., & Antigo, M. (2008). Evolução do diferencial de rendimentos entre setor formal e informal no Brasil: o papel das características não observadas. *Revista de Economia Contemporânea*, 12, 355-388.
- Marietto, M. L. (2018). Participant and non-participant observation: theoretical contextualization and guide suggestion for methods application. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(4), 05-18.
- Marracho, A., & Ferreira, P. A. (2022). Modelos de negócio das empresas de contabilidade face à disrupção tecnológica: Uma proposta de possibilidades. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/28593>
- Moreira, A. C. A. (2022). *Impacto dos benefícios laborais na satisfação dos colaboradores e retenção de talento, num Centro de Distribuição Logístico do Grupo Jerónimo Martins* (Doctoral dissertation). Disponível em: <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/19404>
- Orlikowski, W. J., & Iacono, C. S. (2001). Desperately seeking the “IT” in IT research—a call to theorizing the IT artifact. *Information systems research*, 12(2), 121-134.
- Pacheco, M. L. (2022). Gestão do conhecimento do cliente como estratégia para promoção da transformação digital no setor bancário: uma revisão de literatura. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2996>
- Pinch, T. J., & Bijker, W. E. (2008). The social construction of facts and artefacts: Or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. *Social studies of science*, 14(3), 399-441.
- Pinçon, A., Strauss, E., dos Santos Nicolau, A., de Mello, F. L., Júnior, M. V. B., & da Costa Fazzioni, P. F. P. (2017). A Transformação Digital das Empresas no Brasil. *MBA em Tecnologia da Informação-Executivo, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro*.
- PWC. (2021). PwC HR Tech Survey 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/cloud/hr-tech-survey.html>
- Salles, M. C. M. S. (2021). Transformação digital em tempos de pandemia. *Revista Estudos e Negócios Academics*, 1(1), 91-100.
- Souza, P. L., Ayarza, J. A. C., & Spilleir, D. (2022). Retenção de Talentos e Turnover: Diagnóstico e Discussão de Fatores a Partir de um Estudo de Caso. *Revista de Administração IMED*, 12(1), 128-150.
- Srnicek, N. (2017). The challenges of platform capitalism: Understanding the logic of a new business model. *Juncture*, 23(4), 254-257.
- Swile. (2022). Guia Nacional de Benefícios confirma tendência sobre benefícios flexíveis. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/guia-nacional-de-beneficios-confirma-tendencia-sobre-beneficios-flexiveis/>

Tadeu, H. F. B., Duarte, A. L. C. M., & Chede, C. T. (2018). Transformação Digital: perspectiva brasileira e busca da maturidade digital. *Revista DOM. Fundação Dom Cabral. Nova Lima, DOM, 11(35)*, 32-37.

Täuscher, K., & Laudien, S. M. (2016). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European management journal, 36(3)*, 319-329.

Technavio (2022). Meal vouchers and employee benefit solutions market by type, product and geography – forecast and analysis 2023-2027. Disponível em: <https://www.technavio.com/report/meal-vouchers-and-employee-benefit-solutions-market-size-industry-analysis>

Tiinside. (2022). Brasileiro amplia o uso de pagamentos digitais, diz pesquisa. Disponível em: <https://tiinside.com.br/14/01/2022/brasileiro-amplia-uso-pagamentos-digitais-diz-pesquisa/>

Tiwana, A. (2017). *Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy*. Newnes.

Yin, R. K. (2004). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

Zingales, N., & Renzetti, B. (2022). atos de concentração e ecossistemas de plataforma digital: revisão da experiência brasileira. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4098210

APÊNDICE

Pesquisa aplicada - <https://cloud.news.benvisavale.com.br/benflex>

1) Qual o tamanho do quadro de funcionários da sua empresa?

- até 10 funcionários
- de 11 a 100 funcionários
- de 101 a 500 funcionários
- de 501 a 5000 funcionários
- acima de 5000 funcionários

2) Quais desses benefícios corporativos sua empresa oferece aos colaboradores?

1. Assistência Jurídica
2. Assistência Médica
3. Assistência Odontológica
4. Assistência Psicológica
5. Auxílio Certificação Profissional
6. Auxílio Creche
7. Auxílio Cultura
8. Auxílio Educação
9. Auxílio Funeral
10. Auxílio Home Office
11. Bolsa de Estudo
12. Carro
13. Celular
14. Consignado
15. Desconto Academia
16. Desconto Farmácia
17. Desconto Lojas Conveniadas
18. Previdência Privada
19. Programa Qualidade de Vida e Bem-estar
20. Remuneração Variável
21. Salário de Ingresso (Hiring)
22. Seguro de Vida
23. Vale Alimentação
24. Vale Refeição
25. Vale Combustível
26. Vale Estacionamento
27. Vale Transporte
28. Vale Natal
29. Vale Premiação
30. Outros

3. Quais desses benefícios corporativos sua empresa não oferece, mas você considera

que seria importante oferecer aos colaboradores?

Assistência Jurídica
 Assistência Médica
 Assistência Odontológica
 Assistência Psicológica
 Auxílio Certificação Profissional
 Auxílio Creche
 Auxílio Cultura
 Auxílio Educação
 Auxílio Funeral
 Auxílio Home Office
 Bolsa de Estudo
 Carro
 Celular
 Consignado
 Desconto Academia
 Desconto Farmácia
 Desconto Lojas Conveniadas
 Previdência Privada
 Programa Qualidade de Vida e Bem-estar
 Remuneração Variável
 Salário de Ingresso (Hiring)
 Seguro de Vida
 Vale Alimentação
 Vale Refeição
 Vale Combustível
 Vale Estacionamento
 Vale Transporte
 Vale Natal
 Vale Premiação
 Outros

4) Por quais motivos você gostaria de ofertar os benefícios selecionados anteriormente?

Ampliar a satisfação dos colaboradores
 Retenção de talentos
 Reduzir o turnover
 Incentivar a produtividade
 Todos os anteriores
 Outros

5) Em um horizonte de 1 ano, qual a probabilidade da sua empresa oferecer novos benefícios aos colaboradores?

Improvável
 Pouco provável
 Nem improvável, nem provável
 Provável
 Muito provável

6) Quais seriam os principais motivos para a não contratação de mais benefícios por parte da sua empresa?

Motivos financeiros

Desconhecimento das novas possibilidades de benefícios oferecidas hoje pelo mercado

Receio legal de eventual flexibilização de benefícios

Complexidade na contratação

Gestão de múltiplos fornecedores de benefícios

Outros

7) Em uma escala de 01 a 05, o quão interessante seria para o RH contratar e gerenciar múltiplos benefícios em uma única plataforma online? (sendo 1 nada interessante e 05 muito interessante).

1 Nada interessante

2 Pouco interessante

3 Nem desinteressante, nem interessante

4 Interessante

5 Muito interessante

Comentários

8) Em uma escala de 01 a 05, o quão interessante seria para o colaborador da sua empresa ter todos os benefícios em um único app no celular? (sendo 01 nada interessante e 05 muito interessante).

1 Nada interessante

2 Pouco interessante

3 Nem desinteressante, nem interessante

4 Interessante

5 Muito interessante

Comentários

9) Oferecer ao colaborador a possibilidade dele próprio transferir valores de um benefício para outro benefício, seria algo positivo?

- Sim
- Não
- Indiferente

10) Em caso negativo, por quê?