



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE INFORMÁTICA
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

HIROHITO SOUZA CRUZ MIYAKAWA

**IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA RUNNING LEAN PARA UM
DESENVOLVIMENTO DE UM PRODUTO DIGITAL PARA CONECTAR
BRASILEIROS COM VAGAS DE EMPREGOS NO JAPÃO**

Recife
2022

HIRHITO SOUZA CRUZ MIYAKAWA

**IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA RUNNING LEAN PARA UM
DESENVOLVIMENTO DE UM PRODUTO DIGITAL PARA CONECTAR
BRASILEIROS COM VAGAS DE EMPREGOS NO JAPÃO**

Trabalho apresentado ao Programa de Graduação em Sistemas de informação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Sistemas de Informação.

Orientador: Cristiano Coelho de Araújo

Recife

2022

HIROHITO SOUZA CRUZ MIYAKAWA

**IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA RUNNING LEAN PARA UM
DESENVOLVIMENTO DE UM PRODUTO DIGITAL PARA CONECTAR
BRASILEIROS COM VAGAS DE EMPREGOS NO JAPÃO**

Trabalho apresentado ao Programa de Graduação em Sistemas de informação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Sistemas de Informação.

Recife, 17 de maio de 2022

BANCA EXAMINADORA

Prof. Cristiano Coelho de Araújo (Orientador)
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Prof. Giordano Ribeiro Eulálio Cabral (2º membro da banca)
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Dedico este trabalho ao meu pai e a minha mãe que são exemplos de superação e resiliência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço o Prof. Cristiano Araújo pela mentoria e orientação para desenvolvimento deste trabalho. Pela sua paciência e ajuda para terminar este ciclo.

Aos clientes e estudantes de japonês que participaram da entrevista deste trabalho.

Por último, a minha família. Em especial meu pai, que foi um exemplo como pessoa e inspiração para me tornar empreendedor. Uma figura de resiliência. A minha mãe, pelo apoio inestimável para conduzir a faculdade e o trabalho. A minha namorada, pelas correções de português e pelas madrugadas me acompanhando ao redigir este trabalho.

Por fim, ao Universo para me dar saúde, oportunidade de sempre aprender e poder contribuir para a sociedade

"Seja a mudança que você quer ver no mundo"
(Mahatma Ghandi)

RESUMO

O Brasil é o país com maior concentração de japoneses e descendentes de japoneses (nikkeis) fora do Japão. Isso influencia fortemente os brasileiros que querem migrar para o Japão. O Japão é um país desenvolvido em vários aspectos com tecnologias e sociedade que oferecem oportunidade de emprego melhores. O desejo de morar no Japão faz com que diversos brasileiros estudem a língua japonesa. Contudo, existem diversos fatores que dificultam os brasileiros a conseguirem trabalho no Japão. Muitas vezes faltam informações básicas para muitas das vagas ofertadas pelas empresas japonesas. Vagas abertas para estrangeiros, mas que favorecem os que falam inglês nativo. Burocracias da parte do governo japonês para obtenção de vistos. Estes são alguns dos diversos fatores que desestimulam os brasileiros que estudaram a língua japonesa a morar no Japão. Diante desse cenário, o objetivo deste trabalho é utilizar a metodologia de inovação Running Lean para descobrir se existe uma oportunidade de negócio viável para desenvolvimento de um serviço digital que conecte vagas de emprego do Japão com os brasileiros que estudam língua japonesa. Este trabalho tem o enfoque em testar metodologia de inovação.

Palavras-chave: vagas de emprego, Japão, empreendedorismo, inovação, Lean Startup.

ABSTRACT

Brazil is the country with the highest concentration of Japanese and Japanese descendants (nikkei) outside Japan. This strongly influences Brazilians who want to migrate to Japan. Japan is a developed country in many aspects with technologies and society that offer better employment opportunities. The desire to live in Japan makes many Brazilians study the Japanese language. However, there are several factors that make it difficult for Brazilians to find work in Japan. Basic information is often lacking for many of the jobs listed by Japanese companies. Vacancies open to foreigners but favoring native English speakers. Bureaucracies on the part of the Japanese government to obtain visas. These are some of the many factors that discourage Brazilians who have studied the Japanese language to live in Japan. Given this scenario, the objective of this work is to use the Running Lean innovation methodology to find out if there is a viable business opportunity for the development of a digital service that connects job opportunities in Japan with Brazilians who study Japanese. This work aims to test innovation methodology.

Keywords: job opportunities, Japan, entrepreneurship, innovation, Lean Startup.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1—Adaptação do Modelo de Fases da metodologia do livro Running Lean (MAURYA, 2012).....	16
Figura 2—Adaptação do Modelo de Etapas do Roteiro de Entrevista do Problema do livro Running Lean (MAURYA, 2012)	17
Figura 3—Adaptação do Modelo de Etapas do Roteiro de Entrevista da Solução do livro Running Lean (MAURYA, 2012)	19
Figura 4—Curva de valor dos serviços existentes para encontrar vagas de emprego no Japão.	22

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CENÁRIO.....	11
1.2	MOTIVAÇÃO.....	11
1.3	OBJETIVOS	12
1.3.1	OBJETIVO GLOBAL	12
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4	ESTRUTURA DE TRABALHO.....	13
2	CONCEITOS	14
2.1	VISTOS PERMANENTES PARA O JAPÃO	14
2.2	MODELOS TEÓRICOS DE INOVAÇÃO.....	14
2.2.1	Running Lean.....	15
2.2.1.1	Validação do Problema.....	16
2.2.1.2	Validação da Solução.	18
3	ESTADO DA ARTE	21
3.1	LINKEDIN e GLASSDOOR.	21
3.2	GAIJIN JOB e JOBS IN JAPAN.....	21
3.3	CURVA DE VALOR.	22
4	IMPLEMENTAÇÃO	23
4.1	ETAPA DE VALIDAÇÃO DO PROBLEMA.....	23
4.1.1	Definição do problema-hipótese.....	23
4.1.2	Resultado da Validação do Problema	24
4.1.3	Aprendizado.....	25
4.2	ETAPA DE VALIDAÇÃO DA SOLUÇÃO.....	26
4.2.1	Definição da hipótese da solução	26
4.2.2	Resultado da Validação da hipótese da solução	28
4.2.3	Precificação.....	30
4.2.4	Aprendizados	31
4.3	Futuros Passos	32
5	CONCLUSÃO	33
	REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

A imigração japonesa no Brasil teve o seu início em 1908 com a chegada do navio *kasato-maru* (GAUDIOSO, 2003), e atualmente o Brasil é o país com maior concentração de japoneses e seus descendentes (chamados de *nikkeis*) fora do Japão (CURY, 2008). Além disso, a crescente influência da cultura pop japonesa, como animes, mangás e cosplay têm cativado o interesse dos brasileiros em geral pelo país nipônico (BRITO, 2009). Assim, os interesses culturais e buscas da ancestralidade, associadas aos interesses financeiros e de qualidade de vida, são motivos que levam os brasileiros a quererem conhecer o Japão e possivelmente morar no país.

Devido ao envelhecimento da população, à queda na taxa de fecundidade e à escassez de trabalhadores, o Japão tem facilitado a entrada de estrangeiros no país que buscam trabalho (HAMAGUCHI, 2019). Por exemplo, em 2019, o processo de obtenção de vistos para trabalhadores estrangeiros com pouca qualificação tornou-se mais fácil, criando uma categoria separada dos profissionais de alto nível, diminuindo a exigência das qualificações (MILLY, 2020). No entanto, o Japão é um país que exige que os estrangeiros dominem bem a língua japonesa para poder trabalhar e residir apesar do Japão ser um país de primeiro mundo, o Japão apresentou em 2021 um índice de proficiência em inglês da Education First English Proficiency Index (EF EPI) baixo e seu desempenho tem caído anualmente desde 2011 (Education First, 2021). Por isso, estrangeiros passam por dificuldades no cotidiano devido à barreira de idioma, como por exemplo os tratamentos médicos (HOSHINO, 2019).

A necessidade do domínio da língua japonesa faz com que os brasileiros realizem o estudo da língua japonesa em cursos presencial e online. Segundo a Fundação Japão, a organização responsável pelo Exame de Proficiência em Língua Japonesa, em 2019, tiveram 4001 aplicações para o exame no Brasil (Fundação Japão, 2020).

Contudo, ainda há uma dificuldade para os brasileiros, que estejam morando no Brasil, buscarem emprego no Japão, uma vez que muitas informações sobre o assunto são disponibilizadas de forma ineficiente e desorganizada, não mostrando de maneira clara os requisitos e os critérios de seleção, deixando que os candidatos descubram só depois de candidatar a vaga. A falta de etapas da seleção com datas também dificulta os candidatos. As vagas também em sua maioria estão no idioma japonês e em inglês, que pode dificultar candidatos do Brasil. Assim, mostra uma carência de um serviço que auxilie os brasileiros com 1) as vagas de trabalho no Japão, deixando as informações como critérios de seleção e as

etapas claras antes mesmo de se candidatar as vagas; e que 2) auxilie na burocracia de obtenção de visto com o governo japonês, facilitando o processo até conseguir emprego e poder morar no Japão

1.1 CENÁRIO

trabalho foi desenvolvido dentro da startup Kotobá Idiomas em alinhamento com o seu processo de descoberta de clientes. A Kotobá Idiomas (<https://kotoba.com.br>) tem a missão ajudar os brasileiros a aproveitarem as oportunidades no Japão e conteúdos sobre o Japão e atualmente oferece cursos de língua e cultura japonesa para brasileiros.

1.2 MOTIVAÇÃO

Pelo relatório do Immigration Services Agency of Japan (2020), há 2,620,636 estrangeiros no Japão. Destes, 211,677 são brasileiros, apresentando-se 7.2% do total. Desta forma, o Brasil é o país em quinto lugar na quantidade de estrangeiros residentes no Japão, ou seja, brasileiros são a quinta nacionalidade que mais ocupa o Japão. Os outros quatro primeiros países são todos da Ásia.

Apesar da globalização e tendo o terceiro maior PIB do mundo (AHMED et al., 2021), observa-se ainda uma postura conservadora na abertura do país para estrangeiros, tendo uma economia e cultura ainda voltadas ao próprio país. Somente em 2019 revisou a entrada de trabalhadores estrangeiros no país, facilitando a entrada para profissionais com menor grau de especialização (HAMAGUCHI, 2020). As empresas japonesas, ainda demonstram uma resistência na contratação dos estrangeiros, exigindo que os estrangeiros falam japonês fluentemente e que tenha um "fit cultural", demonstrando uma postura não globalizada e fechada ao contratar estrangeiros (LANG, 2021 e KAJIMOTO, 2019). Isso gera uma inclinação maior das empresas que contratarem estrangeiros que já estão residentes no país, e uma preferência maior ainda nos estrangeiros que tiveram algum estudo no Japão, por poderem avaliar cara-a-cara os candidatos e quão adaptados estão ao estilo japonês. O mesmo artigo aponta que somente as empresas estrangeiras estabelecidas no Japão que têm maior abertura para estrangeiros que não falam japonês, tornando o ambiente mais globalizado.

Os alunos da Kotobá, a empresa onde o trabalho foi realizado, é composta por mais da metade dos alunos com idade entre 18 a 30 anos e com curso superior (completo, incompleto e pós). Mesmo com o Japão ter postura ainda conservadora em relação aos estrangeiros, ao analisar os alunos da Kotobá, observa-se neles um desejo de morar no Japão, assim como nos estudantes ao redor do Brasil (AZEVEDO, 2021) e no mundo (DE BURGH-HIRABE, 2019). Contudo, como citado anteriormente, a maioria encontra uma dificuldade enorme em conseguir emprego no Japão enquanto ainda residindo no Brasil. Por conta disso, muitos tentam conseguir o visto de estudante, pagando um preço alto apenas para conseguir residir no Japão para depois de se estabilizar como estudante, conseguir o almejado emprego. Infelizmente esse processo costuma custar em torno de R \$50.000,00 não sendo uma opção acessível para muitos deles. Para descendentes de japoneses de até terceira geração (sansei), o visto de trabalho é facilitado e é possível residir e realizar esta busca por trabalho no Japão através de um visto de longa permanência específico, mas isso exclui aqueles que não têm ascendência ou que não são cônjuges de quem é descendente. Deste modo, muitos que almejam morar no Japão acabam não conseguindo, criando um público carente por solução.

Este trabalho se sustenta na ambição de validar a carência dos brasileiros por um serviço que conecta vagas de emprego do Japão com eles, realizando o desejo de morar no Japão.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GLOBAL

Este trabalho se propõe a validar a hipótese de que existe uma oportunidade no mercado para inovar com o desenvolvimento de um serviço que conecte as vagas de empregos no Japão com os profissionais brasileiros que já estudam a língua japonesa.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para tanto, utilizando a metodologia do Running Lean, os objetivos específicos deste trabalho são validar (i) se a busca de vagas de emprego no Japão é um problema real e uma dor latente para profissionais brasileiros que já estudam japonês e; (ii) que uma plataforma

digital de vagas de emprego no Japão voltadas aos brasileiros é uma alternativa para a resolução deste problema. O foco deste trabalho é na aplicação de metodologia de inovação.

1.4 ESTUTRURA DE TRABALHO

A organização do trabalho se dá pela seguinte forma:

- Capítulo 1 – Introdução
- Capítulo 2 – Conceitos
- Capítulo 3 – Estado da Arte
- Capítulo 4 – Implementação
- Capítulo 5 – Conclusão

2 CONCEITOS

2.1 VISTOS PERMANENTES PARA O JAPÃO

Segundo o Itamaraty (2018), 60% dos brasileiros residentes no Japão possuem visto permanente. Os descendentes de japoneses e seus cônjuges têm uma facilidade maior na obtenção do certificado de elegibilidade e ter visto permanente no Japão.

No site da embaixada japonesa é informado que os descendentes japoneses e seus cônjuges entram em categorias de vistos especiais, diferentemente do visto de trabalho normal para o público geral (Embaixada do Japão, [s.d]-1).

Para obter visto de longa permanência no Japão, a maneira mais comum era visto de trabalho (HAMAGUCHI, 2020) e para isso precisa entrar na seguinte categoria (Embaixada do Japão, [s.d]-2): “17 Professor, artist, religious activities, journalist, investor/business manager, legal/accounting services, medical services, researcher, instructor, engineer/specialist in humanities/international services, intra-company transferee, skilled labor, entertainer (com Certificado de Elegibilidade)”.

Segundo a embaixada japonesa “O Certificado de Elegibilidade é um documento emitido pelo Departamento de Controle de Imigração do Ministério da Justiça para ser apresentado no momento do desembarque, e tem a função de atestar que a atividade que o estrangeiro pretende exercer no Japão está de acordo com uma das qualificações de permanência (exceto curta permanência) definidas na Lei de Imigração.”

Isso restringe o visto de trabalho para apenas os profissionais qualificados, exigindo uma comprovação rigorosa para comprovar que entra na categoria, mesmo que o solicitante tenha conseguido ser contratado por uma empresa japonesa. O processo de obtenção de visto de trabalho ainda é uma incógnita para aqueles profissionais de alto nível sem comprovação, como por exemplo, desenvolvedores e profissionais da área de TI sem diploma, para serem considerados com habilidade específica (HAMAGUCHI, 2019).

2.2 MODELOS TEÓRICOS DE INOVAÇÃO

Para alcançar os objetivos deste trabalho, foi utilizado o conceito da metodologia Running Lean (MAURYA, 2012).

2.2.1 Running Lean

Running Lean é uma metodologia desenvolvida por Ash Maurya através da publicação do livro com o mesmo nome. O foco do Running Lean é a apresentação de um processo sistêmico para a criação da startup que sobreviva à instabilidade do mercado, oferecendo solução inovadora para um público carente por solução. Ao criar um processo sistêmico, facilita percorrer cada etapa da metodologia correndo menos riscos.

Para tal, baseia-se nas outras metodologias de inovação como a Customer Development Model (BLANK, 2006) e Lean Startup (RIES, 2011) para uma aplicação mais prática.

A filosofia do Customer Development Model é de que para desenvolver um produto ou serviço que sobreviva a incertezas do mercado, a startup tem que ser guiada pelo próprio mercado, se expondo a ela. Ao ter contato direto com o mercado, o empreendedor encontrará os acertos e erros, gerando maior tolerância ao erro e maior aprendizado, gerando produto que se tem maior "encaixe" ao mercado, chamado "Product-Market Fit".

A metodologia Lean Startup também segue a filosofia do Customer Development Model, de ter maior tolerância ao erro e validar as suas hipóteses com o mercado. A filosofia é de ter o menor desperdício com recursos e oferecer uma solução que atenda a necessidade do mercado. Por isso, um dos conceitos mais utilizados é de MVP (Minimum Valuable Product), ou na adaptação em português, Produto Minimamente Viável, que é a versão mais enxuta da solução proposta para poder validar as suas hipóteses (THOMPSON, 2013). O objetivo nesta etapa é ainda coletar feedback dos clientes, e não desenvolver o produto final em si. Há uma frase do Paul Graham (2013) "Do things that don't scale" que numa adaptação para português seria "Faça coisas que não escalam" que orienta os empreendedores para focar na validação e não em escalar neste momento. O empreendedor segue o ciclo Construir-Medir-Aprender, para validar as métricas qualitativas ou quantitativas pré-estabelecidas diretamente com o mercado, incrementando-a ciclo por ciclo. Quando ocorrer um resultado satisfatório, será decidido se continuará seguindo nos próximos passos. Caso a hipótese de solução não tenha um resultado almejado através da validação, o empreendedor faz a pivotagem que é mudança na solução que atenda melhor a necessidade do mercado (Osterwalder et al., 2014).

Existem diversos casos de aplicação desses ciclos em startups brasileiras como a BitBoleto, site de venda de criptomoedas por boleto. Ou TrustVox, ferramenta de avaliação de produtos por cliente (DE LUNA, 2017).

Da mesma forma do Customer Development Model e Lean Startup, a Running Lean segue etapas de validação direto com o mercado, colocando em prova as suas hipóteses de problemas ou de solução (MAURYA, 2012).

Running Lean é composta por quatro fases: entender o problema, definir a solução, validar qualitativamente e verificar quantitativamente. As duas fases iniciais chamam-se de Encaixe de Problema-Solução (adaptação do termo em inglês Problem/Solution Fit) em que o empreendedor se dedica em encontrar um problema que valha a pena ser resolvido e uma proposta de solução. Ou seja, são as fases de Validação do Problema e da Validação da Solução com o público. As duas finais se chamam Encaixe de Produto-Mercado (adaptação do termo em inglês Product/Market Fit) em que verifica se os usuários de fato estão usando em pequena escala e depois em grande escala. Essas fases finais envolvem de fato a entrega do serviço/produto e conseqüentemente a cobrança por ele (ou a execução do modelo de monetização adotado). Neste trabalho, será focado apenas nas duas fases iniciais de Encaixe de Problema-Solução.

Figura 1—Adaptação do Modelo de Fases da metodologia do livro Running Lean (MAURYA, 2012)



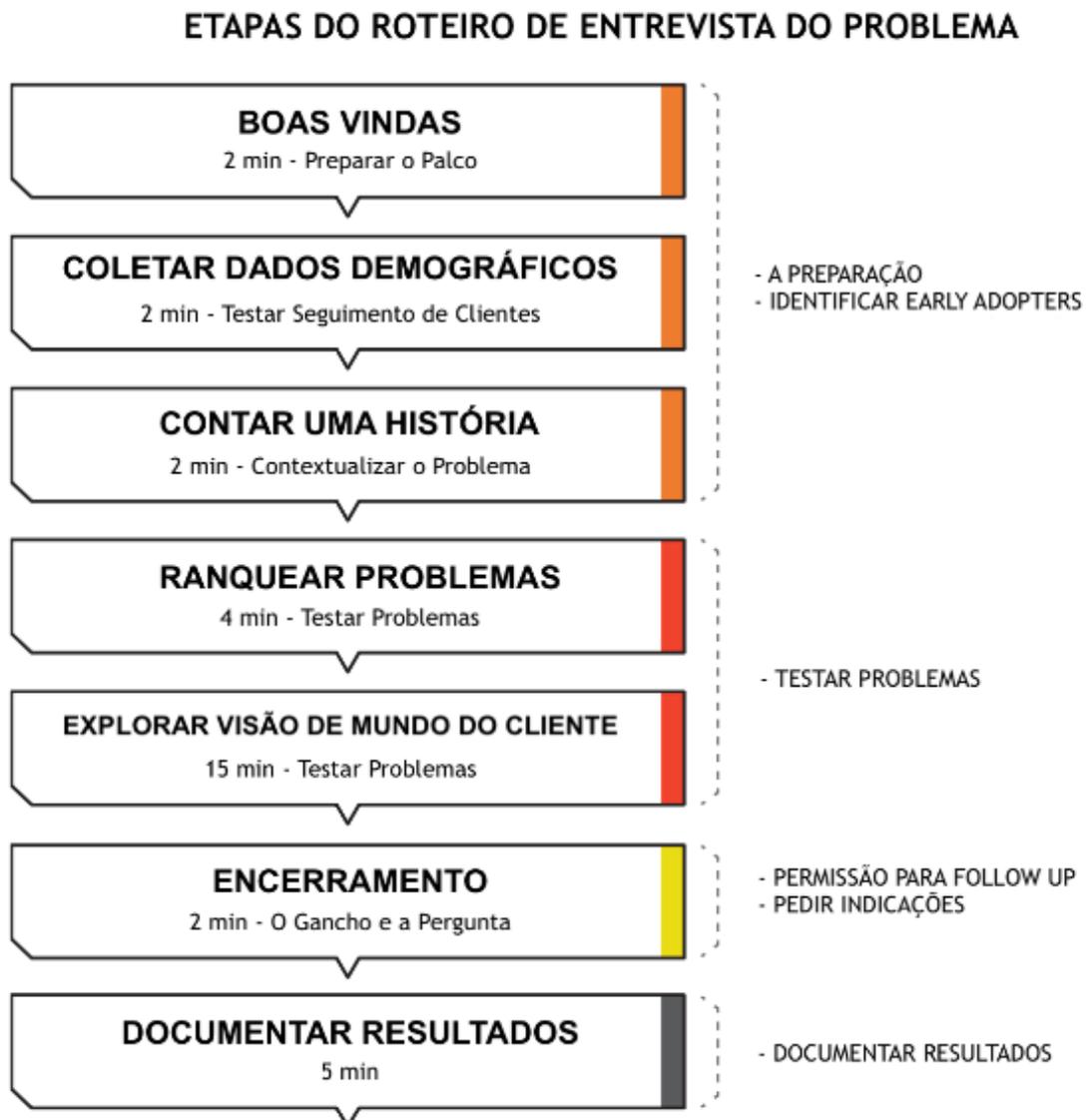
Fonte: Elaboração própria

2.2.1.1 Validação do Problema.

A fase inicial de validação do problema é para validar as ideias iniciais do empreendedor, que ainda são hipóteses em relação ao par "problema-público alvo". Precisa sair da etapa com respostas para as três perguntas: Em relação ao risco do produto "Como os clientes elencam os três problemas principais?"; em relação ao risco de mercado "Como os clientes resolvem esses problemas atualmente?"; e em relação ao risco do cliente "Qual é o seguimento do cliente viável?". Essas três perguntas são respondidas validando diretamente

com o mercado, através de várias entrevistas semiestruturadas (WILCOX, 2013). As entrevistas seguem um roteiro semiestruturado, como mostra a figura a seguir.

Figura 2—Adaptação do Modelo de Etapas do Roteiro de Entrevista do Problema do livro Running Lean (MAURYA, 2012)



Fonte: Elaboração própria

A entrevista começa com a etapa de BOAS VINDAS, para receber o entrevistado. Depois, a fase COLETAR DADOS DEMOGRÁFICOS para pegar mais informações do entrevistado. Isso é importante para avaliar pontos em comum entre os entrevistados, além do interesse na solução. Depois, a fase CONTAR UMA HISTÓRIA para contextualizar os problemas. A fase RANQUEAR PROBLEMA é para o entrevistado dar nota nas hipóteses de

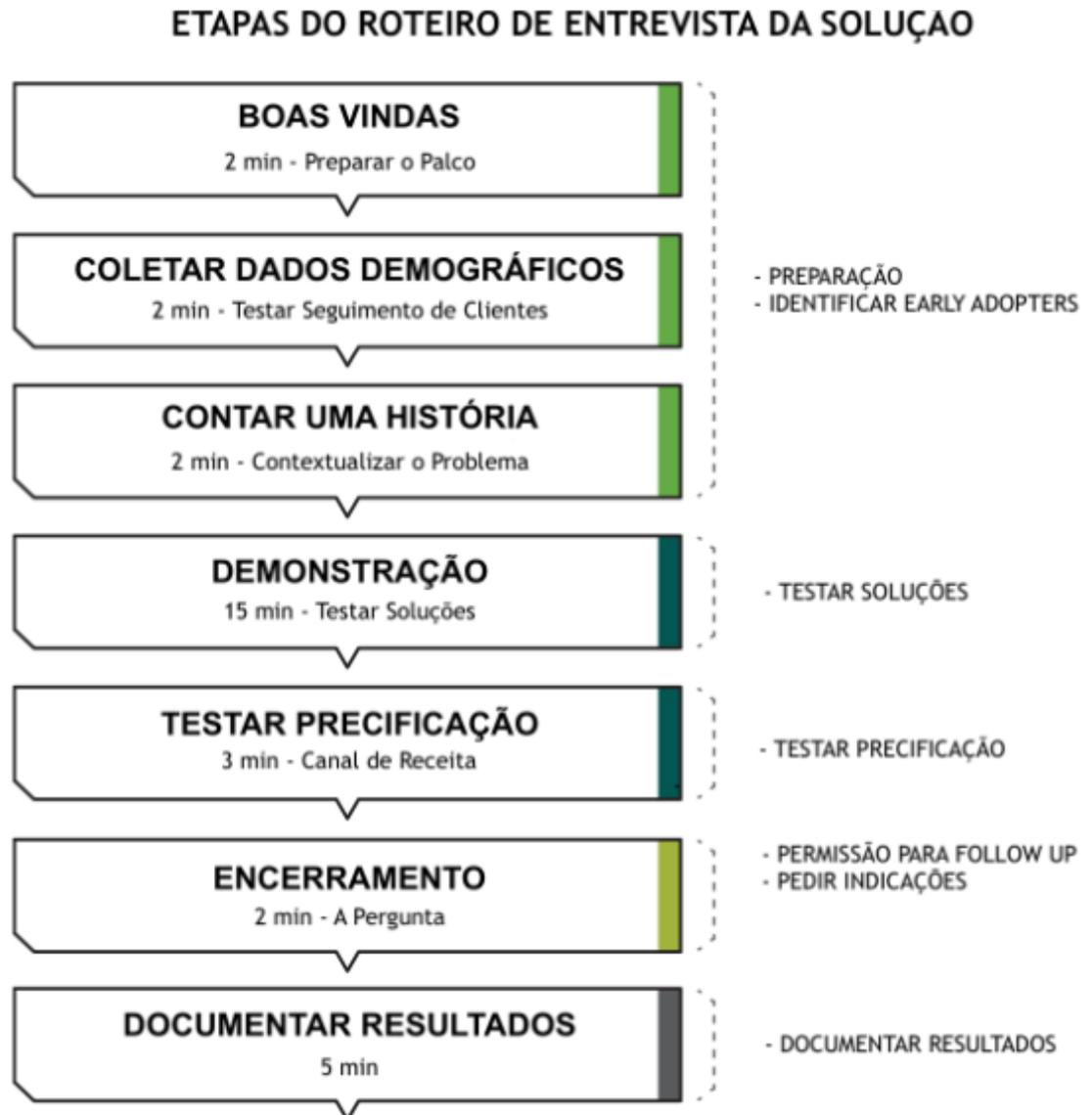
problema, em formas de sentenças, mostrando o quanto aquele problema é relevante para o entrevistado. Ao dar nota, o entrevistado coloca os problemas em ordem de prioridade. Desta forma, o empreendedor tem uma maneira de metrificar a dor do usuário facilitando a priorização dos problemas que de fato são relevantes para serem resolvidas, e em paralelo, identificando o público com maior carência. Logo depois, a fase EXPLORAR VISÃO DE MUNDO DO CLIENTE, ouvindo mais o entrevistado, pedindo para contar situações que passam dificuldade e como resolvem o problema hoje. Apesar de parecer metódico, a entrevista é uma fase de descobrimento, por isso, é primordial escutar e prestar atenção no que os entrevistados têm a dizer. Principalmente nas soluções atuais para os problemas existentes. Por fim, a entrevista termina com a fase de ENCERRAMENTO, podendo pedir para o entrevistado participar das próximas fases da criação do produto, inclusive para informar quando a solução tiver a sua primeira versão, na terceira fase, podendo se tornar um dos primeiros clientes. Depois de encerrar a entrevista, ainda tem a fase DOCUMENTAR RESULTADOS, para o empreendedor anotar e organizar tudo que foi dito durante a entrevista, para uma análise posterior.

Após algumas entrevistas, que podem variar de seis a dez entrevistas, o empreendedor já tem um resultado suficiente para analisar. O empreendedor terá problemas mais relevantes para resolver; ideia mais sólida dos *early adopters*, que são pessoas dentro do público-alvo com maior tendência a adotar a solução proposta ainda na fase inicial; e como eles resolvem o problema hoje, tendo uma lista de concorrentes diretos ou não. Assim, gerar hipóteses de solução na próxima fase.

2.2.1.2 Validação da Solução.

Nesta fase, o objetivo é novamente testar as hipóteses do empreendedor, desta vez as de solução. Ao combinar o resultado da fase anterior, o relato dos entrevistados junto com a criatividade do empreendedor, serão geradas novamente ideias que são hipóteses de solução. Essas hipóteses novamente passarão por rodadas de entrevistas semiestruturadas para serem validadas. Novamente, precisa sair com as respostas para três perguntas: Em relação ao risco do cliente "quem são os *early adopters*?". Em relação ao risco do produto "Quais são as funcionalidades (*features*) mínimas para lançar o produto?". Em relação ao risco do mercado "Os clientes vão pagar pela a solução? Quanto pagariam?". Nesta etapa também é sugerido seguir um roteiro *semiestruturado*, como apresentado na figura a seguir.

Figura 3—Adaptação do Modelo de Etapas do Roteiro de Entrevista da Solução do livro Running Lean (MAURYA, 2012)



Fonte: elaboração própria

As três fases iniciais BOAS VINDAS, COLETAR DADOS DEMOGRÁFICOS E CONTAR UMA HISTÓRIA, e as duas finais ENCERRAMENTO E DOCUMENTAR RESULTADOS, seguem de maneira similar à fase anterior da validação do problema. O que difere aqui é a fase de DEMONSTRAÇÃO e TESTAR PRECIFICAÇÃO.

Na fase de DEMONSTRAÇÃO, em vez de explicar verbalmente as soluções, elas precisam ser mostradas de maneira que os entrevistados entendam de fato como é a solução proposta. Sem precisar imaginar, já que isso pode ser diferente do que está sendo proposto. Por isso, a metodologia diz para criar uma demo da solução. O objetivo não é testar a jornada

de usuário ou a interface de usuário, como em outras metodologias de desenvolvimento de produto. Apenas para contextualizar de fato a solução e não contar com a imaginação deles, já que isso pode ser diferente do que o empreendedor está propondo. Novamente, os entrevistados ranqueiam as funcionalidades dando um valor de importância e colocando-as em ordem de prioridade. Uma diferença com a etapa anterior é que, mesmo que o empreendedor tenha a lista de hipóteses de solução para ser validada, o entrevistado pode acabar ranqueando outras funcionalidades que não estavam previstas. Nesse caso, a metodologia sugere para acrescentar como um novo candidato a lista.

A fase de TESTAR PRECIFICAÇÃO é importante, para entender se o produto de fato teria viabilidade de receita. Por isso, os entrevistados são perguntados quanto pagariam pela solução. Como isso pode gerar respostas descomprometidas, o autor sugere até ir mais a fundo, como por exemplo negociar a forma de pagamento, para gerar maior comprometimento na resposta.

Assim, no final desta etapa, teriam as respostas para as três perguntas iniciais, necessárias para a criação da primeira versão do produto, com a lista das funcionalidades que vão para a primeira versão do produto com um modelo de receita validado.

3 ESTADO DA ARTE

Existem diversas empresas e plataformas de vagas de empregos para o Japão, que profissionais qualificados aproveitam sem contar com visto de descendente. Contudo, a maioria são voltados para estrangeiros no geral, precisando falar bem inglês e com características que não favorecem os brasileiros. Para facilitar a comparação, foram divididos em dois grupos com propostas e características parecidas.

3.1 LINKEDIN e GLASSDOOR.

Elas são plataformas gigantes e já conhecidas no mercado. Oferecem vagas de emprego para diversos países, inclusive o Japão. O fato de ser muito famosa atrai profissionais procurando emprego, mas por abranger tudo e para todos os lugares, pode afastar aqueles com foco apenas no Japão. Normalmente as vagas são para profissionais muito qualificados, com pelo menos nível de graduação, e isso pode afastar aqueles que não se sentem seguros com seu currículo acadêmico, mas que têm outras qualificações. As vagas são descritas em inglês ou em japonês, dificultando a procura em português. Além disso, as informações das vagas apresentam muitas variações, tendo muitas vagas sem informações completas, afastando os candidatos por acharem que não valerá a pena. Eles são responsáveis apenas por mostrar as vagas e as negociações depois que o profissional se candidatar, ficam por conta dos dois lados. Alguns dos entrevistados neste trabalho relataram insatisfação no decorrer desse processo, sentindo-se abandonados caso a empresa não respondesse mais. Ou no caso de ter resposta de não contratação, não entender bem o motivo, e não poder aproveitar nenhum aprendizado para a próxima tentativa.

3.2 GAIJIN JOB e JOBS IN JAPAN.

Existem sites que listam vagas no Japão para estrangeiros. Contudo, os tipos de vagas listadas aqui normalmente são para falantes de inglês, pelas vagas serem principalmente para professores de inglês. Desta forma, as vagas são normalmente focadas para público americano que fala inglês nativo. Além disso, as vagas são ofertadas para estrangeiros já residentes no Japão. Há vagas de emprego que podem se candidatar de fora do Japão, mas são poucas. Por

isso, apesar de oferecer oportunidades para estrangeiros que querem morar no Japão, as vagas não são interessantes para outros profissionais e para brasileiros.

3.3 CURVA DE VALOR.

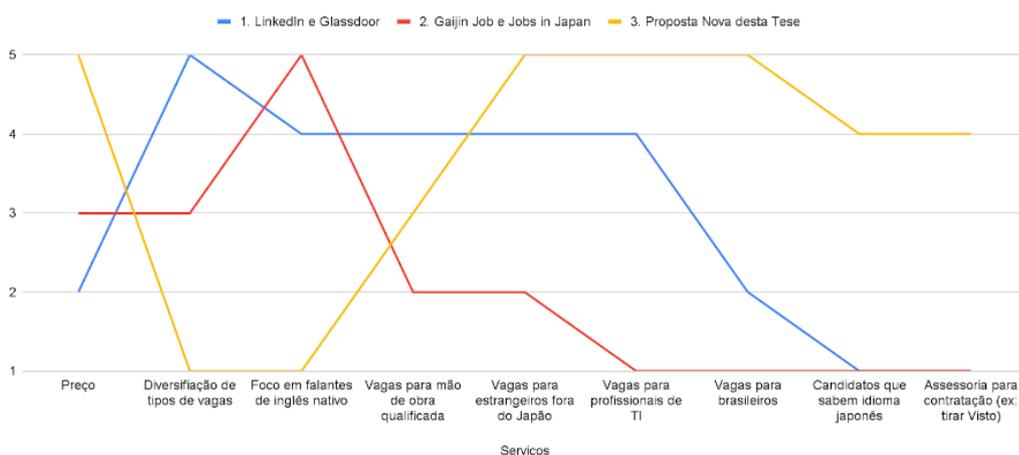
Para apresentar uma Proposta Única de Valor (MAURYA, [s.d.]) e diferenciá-la dos demais concorrentes do mercado, uma ferramenta chamada Curva de Valor foi apresentada originalmente no livro *Oceano Azul* (Kim & Mauborgne, 2005). Na figura a seguir, foram colocados os dois grupos apresentados anteriormente comparando com a proposta nova desta tese. Ela foi validada através da aplicação da metodologia, que é objetivo deste trabalho e o decorrer da aplicação será apresentado no próximo capítulo.

Analisando os atuais serviços para busca de emprego no Japão, foi desenvolvido uma curva de valor para ilustrar os valores oferecidos em cada categoria (Kim & Mauborgne, 2005).

As categorias foram: Preço; Diversificação de tipos de vagas; Foco em falantes de inglês nativo; vagas para estrangeiros fora do Japão; Vagas para mão de obra qualificada; vagas para brasileiros; Assessoria para burocracias (exemplo: tirar visto), Auxílio na contratação; e Candidatos que sabem língua japonesa.

Os valores foram definidos em cinco níveis, sendo "1 - nada" e "5 - muito alto".

Figura 4—Curva de valor dos serviços existentes para encontrar vagas de emprego no Japão.



Fonte: Elaboração própria.

4 IMPLEMENTAÇÃO

4.1 ETAPA DE VALIDAÇÃO DO PROBLEMA

4.1.1 Definição do problema-hipótese

Primeiro, é necessário validar a hipótese que "encontrar emprego no Japão é a opção prioritária entre outros meios para morar no Japão" e descobrir qual público tem interesse nessa alternativa. Há, no entanto, outras alternativas para morar no Japão. As alternativas consideradas no presente estudo são:

- A. Encontrar emprego no Japão;
- B. Encontrar escolas de idiomas e cursos no Japão;
- C. Passar em bolsas de estudos para ir ao Japão.

A opção A é, portanto, a que queremos validar como alternativa principal. Dentro do contexto da opção A, foram definidas também três principais desafios enfrentados pelo público que busca essa alternativa:

- A.1. Encontrar de maneira mais fácil informações divulgadas sobre vagas de emprego no Japão.
- A.2. Encontrar oportunidades de emprego que aceitem o nível de japonês do público interessado.
- A.3. Encontrar oportunidades de emprego que não sejam exclusivas para os descendentes.

A hipótese do público alvo também foi definida como: pessoas que estudam ou estudaram língua japonesa e que possuem uma formação em curso superior. Nesta etapa, o objetivo é definir o perfil do público alvo, definir os principais problemas enfrentados pelo público alvo e gerar hipóteses de solução da próxima etapa, na fase de validação de solução.

4.1.2 Resultado da Validação do Problema

Nesta etapa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com 6 pessoas, assim como foi aplicado também outros trabalhos de Running Lean (TARRILLO, 2020). Foi passado um questionário demográfico com o objetivo de caracterizar os entrevistados e investigar se há alguma similaridade entre eles. No questionário, foram feitas perguntas para descobrir a composição familiar, escolaridade, ocupação, se tem ascendência japonesa e por quanto tempo estudaram japonês. Todos os entrevistados já estudaram japonês em algum ponto da vida ou estudam atualmente.

Na entrevista, foi explicada a intenção do trabalho, de avaliar as alternativas para morar no Japão, e todos os entrevistados confirmaram possuir interesse em morar lá. Seguindo a metodologia Running Lean, foi solicitado que os entrevistados avaliassem com notas e colocassem as alternativas em ordem de prioridade. O resultado das notas e a ordem de prioridade dos problemas estão na tabela a seguir.

Dos 6 entrevistados, 3 elencaram a opção "A. Quero encontrar emprego no Japão" como prioritária. Essas pessoas tinham um perfil mais velho, acima dos 26 anos, já trabalhavam, não tinham mais interesse em estudar e estão interessadas no mercado de trabalho. Também citaram que não focam em estudos porque as próprias bolsas de estudo têm limite de idade para candidatos.

Dos outros 3 entrevistados, 2 elencaram a opção "C. Quero passar em bolsas de estudos para ir ao Japão" como a mais prioritária. Esses foram identificados com perfil mais jovem, possuindo menos de 26 anos e estão fazendo cursos de graduação ou pós-graduação.

A opção "B. Encontrar escolas de idiomas e cursos no Japão" foi prioridade para apenas uma pessoa. Contudo, ao perguntar se já teria se candidatado a bolsas de estudos no Japão, foi respondido que não. A justificativa foi porque não acreditava que passaria em editais de bolsas de estudos. Todos os entrevistados que tiveram como prioridade as bolsas de estudos como meio para ir ao Japão, elencaram a opção B como segunda opção, caso não passassem nos editais de bolsas de estudos.

Nesta análise, foi constatado, então, que para seguir com a resolução do problema A, seria mais interessante focar no público que já estão satisfeitos com sua formação e não estão em busca de seguir a carreira acadêmica, e sim no mercado de trabalho. Nesta entrevista, constatou-se que este público alvo possuía uma idade superior a 26 anos. Contudo, como a amostra é pequena, seria interessante fazer uma verificação futura com uma amostra maior, ao

invés de definir nesta etapa que esta idade seria um fator determinante para definir o público alvo.

A seguir, foi investigado quais seriam os problemas mais relevantes dentro do contexto "A. Quero encontrar emprego no Japão".

A opção "A.1) Encontrar de maneira mais fácil informações divulgadas sobre vagas de emprego no Japão" foi como a prioritária, pelos mesmos 3 que escolheram a "A. Quero encontrar emprego no Japão" como prioritária. Teve a maior nota média, de 8.8, sendo elencada como a mais relevante. Dentre o público alvo mais velho, a média desta opção foi de 9.33, evidenciando que realmente há uma oportunidade a ser investigada. Os entrevistados comentaram que realmente é doloroso procurar as vagas em vários sites, que as informações das vagas frequentemente estão incompletas, em inglês, e que sentem dificuldade de encontrar algo interessante para eles. Quando finalmente encontram um anúncio relevante, as informações não são claras ou a vaga não é condizente com o que é anunciado. Um dos entrevistados, que é da área de Tecnologia da Informação (TI), comentou a importância de ter um intermediador para facilitar esse processo, assim como tem nas empreiteiras. Foi comentado também que dependem também do boca-a-boca das redes sociais para obtenção de maiores informações sobre as vagas ou da empresa que está ofertando as vagas.

A opção "A.2. Encontrar oportunidades de emprego que aceitem o nível de japonês do público interessado" foi colocada como segunda na ordem de prioridade. Mesmo encontrando vaga que exige maior nível de japonês do que têm atualmente, por terem consciência de que é um problema que consegue ser resolvido ao estudar, não foi comentado como uma dor grande. Isso é interessante pois valida a importância do idioma, que já é um serviço prestado pela Kotobá, e ao mesmo tempo mostra que os alunos têm uma dor sanada através dele.

Por fim, em relação ao problema "A.3. Encontrar oportunidades de emprego que não sejam exclusivas para os descendentes", apesar de alguns comentarem que é algo frustrante, não foi mostrado com maior preocupação. Os entrevistados sem ascendência japonesa já ignoram normalmente, pois não têm muito que possam fazer a respeito. Não é possível mudar a sua ascendência e também não iriam ter cônjuge japonês ou descendente de japonês só para este fim. Além disso, foi comentado que um simples filtro nas buscas resolveria o problema.

4.1.3 Aprendizado

Através das entrevistas realizadas, conseguiu-se descobrir um público alvo que demonstraram mais interesse na alternativa "A) Encontrar emprego no Japão", que são profissionais que estão de fato interessados no mercado de trabalho, por já trabalharem e não terem interesse em estudar. Na pesquisa, foi obtida, para este público alvo, uma faixa etária maior de 26 anos, mas como dito anteriormente, isso pode ser uma conclusão precipitada. Também foi observado que todos indivíduos desse grupo têm pelo menos uma graduação concluída. Contudo, esse resultado ratifica a ideia de que esse público está pronto para o mercado de trabalho e não demonstra muito interesse na carreira acadêmica.

Dentro deste contexto, conclui-se que "A.1) Encontrar de maneira mais fácil informações espalhadas sobre vagas de emprego no Japão" é a sentença que representa o problema mais relevante. Não somente a atividade pela busca das vagas de emprego no Japão, mas pelas informações das próprias vagas que muitas vezes não estão incompletas. Durante a entrevista, foram comentados vários problemas e anseios, tais como: "É muito frustrante ter que procurar em várias plataformas com informações dispersas e espalhadas"; "Seria interessante ter intermediador para facilitar a negociação e as partes burocráticas"; e "Importância do efeito boca a boca nas redes sociais". Esses comentários foram posteriormente analisados a fim de elencar as hipóteses de solução.

O problema "A.2) Encontrar vagas do meu nível de japonês" não precisaria ser resolvido, já que a empresa Kotobá já tem uma solução para isso. Faz até sentido utilizá-lo como um produto de porta de entrada para o serviço trabalhado neste projeto. Contudo, seria interessante uma investigação mais a fundo para os que nunca estudaram japonês, que não foram investigados nesta pesquisa.

A opção "A.3) Encontrar vagas que não sejam exclusivas para descendentes" demonstrou ser pouco relevante, pois os entrevistados já estão acostumados a simplesmente ignorar as vagas exclusivas para descendentes. Além disso, este problema é de fácil solução: basta implementar um filtro simples das vagas ou até mesmo não oferecer vagas com esta condição.

4.2 ETAPA DE VALIDAÇÃO DA SOLUÇÃO

4.2.1 Definição da hipótese da solução

Baseado no aprendizado obtido na etapa anterior, foram definidas as hipóteses de solução para serem avaliadas com público alvo. Nesta etapa, é importante que a validação seja realizada com hipóteses de soluções palpáveis, para que os entrevistados possam compreender a solução e não contar apenas com a imaginação.

Para isto, foi desenvolvido um mockup com telas de slide para ser utilizado como demonstração de como seria a solução, assim sugerido pelo próprio autor (MAURYA, 2012) e em outra aplicação da metodologia em sala de aula (ARMSTRONG, 2017).

A demonstração foi feita passando as telas no formato de slide e explicando o que acontecia na tela.

O objetivo desta etapa não é fazer validação de jornada de usuário ou validação da interface de usuário, como acontece em outros métodos de desenvolvimento de produto. Mas para ajudar o entrevistado entender como seria a solução, para que ele compreenda o que a solução oferece, assim dar opiniões consistentes.

Baseado nos problemas e dores citados pelos entrevistados na fase anterior, foram pensadas as seguintes hipóteses de solução:

- S.1) Encontrar informações das vagas em uma plataforma única;
- S.2) Filtrar as vagas por interesse;
- S.3) Ter comentários da comunidade;
- S.4) Facilitar o processo de contratação através do intermediador;

As ideias foram baseadas nos problemas validados anteriormente "A.1) Encontrar de maneira mais fácil informações espalhadas sobre vagas de emprego no Japão" e nos comentários dos entrevistados.

A "S.1) Encontrar informações das vagas em uma plataforma única" baseia no trabalho dos usuários de pesquisar em diversas plataformas, sites e redes sociais.

A "S.2) Filtrar as vagas por interesse" vem dos comentários dos usuários de facilitar a procura pelas vagas que eles realmente tem interesse, inclusive sobre as vagas que exigem certo nível de língua japonesa ou ascendência japonesa.

A "S.3) Ter comentários da comunidade" baseia nos comentários de que procura informações sobre as vagas ou da empresa nas redes sociais, contando com comentários diversos.

A "S.4) Facilitar o processo de contratação através do intermediador" é baseado na sugestão de um dos entrevistados na fase anterior, visto a dificuldade de obter maiores informações com a empresa, no medo de que a ignorância nas normas japonesas pode atrapalhar, ou até mesmo na burocracia de obter visto para o Japão. Não é algo que o autor tinha imaginado no início, mas como isso pode gerar já um canal de receita mais direto, e já existir um modelo de negócio feito para vagas de emprego voltadas para descendentes de japoneses, foi colocado como uma das hipóteses para ser validada.

Nesta etapa, os resultados esperados são:

Principais funcionalidades: descobrir quais funcionalidades precisam estar na primeira versão do produto, no produto minimamente viável (MVP).

Perfil dos early adopters: os usuários com maior probabilidade de pagar e utilizar a primeira versão da solução, para dar feedbacks.

Preço: Ideia de quanto seria possível cobrar.

4.2.2 Resultado da Validação da hipótese da solução

Nesta etapa, foram entrevistadas cinco pessoas. Duas participaram da entrevista anterior da validação do problema e três foram novos entrevistados. Esses três não são estudantes da Kotobá, mas já estudaram língua japonesa. Todos eles confirmaram a dor de encontrar vagas de emprego no Japão.

Ao participarem da demonstração, os entrevistados tiveram reação não prevista. Eles apontaram funcionalidades no *mockup* que não estavam listadas como hipóteses de solução, principalmente ligadas às informações listadas sobre as vagas. Isso evidencia ainda mais a carência do público alvo em relação a informações completas. Estas sugestões foram incorporadas à lista de hipóteses de solução, assim como a metodologia Running Lean sugere.

A "S.3) Ter comentários da comunidade" foi dividida em três. A "S.3.1) Ter comentário Geral", que são comentários de pessoas que visitaram a página da vaga. A "S.3.2) Ter comentário de especialistas" que são comentários de pessoas que trabalham na área da vaga ofertada, ou que já passaram pelo processo seletivo similar, que possam deixar comentários mais valiosos; e a "S.3.3) Ter comentário da empresa" que é ter retorno da empresa que está oferecendo a vaga diretamente nos comentários, respondendo dúvidas ou adicionando informações.

Foi acrescentado também a "S.5) Ter etapas do processo seletivo", mostrando as etapas do processo seletivo, duração das fases, até de fato ser efetivado na empresa.

Desta forma, a lista finais das hipóteses de solução ficaram:

- S.1) Encontrar as vagas em uma plataforma única;
- S.2) Filtrar as vagas por interesse;
- S.3) Ter comentários da comunidade;
 - S.3.1) Ter comentário Geral
 - S.3.2) Ter comentário de especialistas
 - S.3.3) Ter comentário da empresa.
- S.4) Facilitar o processo de contratação através do intermediador;
- S.5) Ter etapas do processo seletivo.

O resultado foi unânime. A solução "S.4) Facilitar o processo de contratação através do intermediador" foi a mais escolhida, tendo uma nota média de 9.2. Foi a opção escolhida como primeira por três pessoas.

Durante a entrevista, fez-se notória a existência de um medo e preocupação real em relação à não apenas da falta de clareza da parte das empresas japonesas em todo o processo seletivo, mas também de migração. Foi apontado casos de candidatos que passam na entrevista de emprego, mas por diversos motivos não conseguem a aprovação do consulado para adquirirem o visto, por não se enquadrar como profissional de alto nível. Nesse cenário com tantas incertezas, ter um intermediador que facilite o processo de migração no Japão demonstrou ser a solução mais desejada.

A segunda solução mais desejada foi "S.2) Filtrar as vagas por interesse". Contudo, alguns comentaram que isso seria muito básico, já que é algo que encontra com facilidade em qualquer plataforma. Então afirmaram que chega a ser uma funcionalidade que nem deveria ser perguntado. De qualquer forma, o fato de poder filtrar as vagas pelos seus interesses e perfil seria essencial.

A terceira mais escolhida foi a "S.5) Ter etapas do processo seletivo". Isso reflete novamente a frequente angústia de se deparar com informações incompletas das vagas. Ao fornecer essa informação, os entrevistados sentiram que demonstra o profissionalismo da parte das empresas e uma preocupação em relação ao tempo investido dos candidatos. Comentaram que é uma maneira dos candidatos poderem participar do processo seletivo de maneira mais planejada e se sentirem acolhidos.

Isso também foi justificado com a "S.3.3) Ter comentário da empresa" e ela ter ficado em quarto lugar. Os entrevistados que colocaram com maior nota alegaram que isso seria uma maneira de diminuir a ansiedade em relação ao processo seletivo e também é uma maneira de demonstrar acolhimento das empresas em relação aos candidatos brasileiros.

A opção "S.1) Encontrar as vagas em uma única plataforma" ficou em quinto lugar. Seria uma funcionalidade que foi colocada como uma das principais antes da validação, mas através das entrevistas foi provado que não tem tanta prioridade em relação às outras soluções. Apesar de ranqueada como primeira por um entrevistado, na hora de perguntar o porquê, não conseguiu apresentar motivos consistentes. Dessa forma, apesar de ter sido comentado por vários que há de fato um trabalho em procurar vagas em diversas plataformas, não foi mostrado ser uma dor real. A dor não parece ser no fato de pesquisar em diversas plataformas, mas sim de encontrar vagas com informações incompletas.

As "S.3.2) Ter comentário de especialistas" e "S.3.3) Ter comentário da empresa" não tiveram notas altas. Teve até comentários positivos, como "seria bom se tivesse", mas pela prioridade e a empolgação em relação às outras soluções, não se destacaram.

4.2.3 Precificação

Uma das etapas mais importantes nesta fase do Running Lean, é estabelecer o preço a ser cobrado. Isso também é uma maneira de trazer a seriedade do projeto durante a entrevista.

Todos os candidatos, a princípio, afirmaram que não pagariam apenas para acessar a plataforma. Isso já seria esperado, já que outras plataformas não cobram por isso.

Contudo, considerando a solução com o intermediador, o interesse deles e a postura em relação ao pagamento, mudou. Com o intermediador, todos afirmaram que estariam dispostos a pagar um valor mensal, cuja média ficou no valor de R\$46. Contudo, considerando apenas os entrevistados da área de TI e o entrevistado que já mora no exterior (EUA), essa média subiu para R\$50. Tendo até entrevistado que pagaria R\$70. Considerando apenas os candidatos fora da área de TI e que moram no Brasil, a média baixou para R\$30.

Foi também considerado um pagamento por sucesso ao conseguir o trabalho no Japão. Todos concordaram que poderia pagar um salário do emprego conseguido. Contudo, os entrevistados da área de TI demonstraram mais interesse. Um dos entrevistados afirmou que seria até mais barato que se matricular em escolas de idiomas no Japão. O entrevistado que reside no exterior também demonstrou mais interesse, chegando a até discutir a forma de

parcelamento. Outros candidatos fora da área de TI que residem no Brasil, tiveram uma reação pouco receptiva.

4.2.4 Aprendizados

Diante da fase de validação das soluções, assim como durante as séries de entrevistas, foi constatada a importância do intermediador. Isso demonstra uma preocupação forte em todo o processo de migração no Japão. Isso vem tanto da preocupação no processo seletivo das empresas japonesas, quanto na burocracia de obter visto para o Japão.

Diversas vezes, foram apresentadas uma carência forte em relação às informações das vagas, por muitas vezes estarem incompletas. Foi notado que a falta de informações causa ansiedade e consiste em uma barreira na hora de se candidatar.

Ter maior disponibilidade e preocupação aos candidatos foi um ponto forte também, que foi constatado através do interesse dos entrevistados na existência de um detalhamento das etapas do processo seletivo e de comentários da empresa.

O filtro das vagas para encontrar vagas no seu perfil foi descrito como uma funcionalidade básica, essencial.

Na pergunta para precificação, os entrevistados com perfis de TI demonstraram muito mais interesse. Além de contar várias situações que se beneficiaram com ele.

A demo com as telas do mockup, mesmo sendo algo simples, foi bem recebida e compreendida com facilidade. Teve até comentário que se o serviço estivesse disponível, já o utilizaria.

Diante desses aprendizados, as soluções que seriam implementadas foram:

- 1) Intermediador que facilite a contratação e as etapas para obtenção do visto.
- 2) Filtro e barra de pesquisa.
- 3) Informações claras e detalhadas da vaga, como as etapas do processo seletivo, a fim de demonstrar uma aceitação maior da parte das empresas.

O perfil dos *early adopters* são os profissionais da área de TI, já que demonstrou muito mais interesse pelo intermediador e mostrou disponibilidade de pagamento. O modelo de receita inicial seria de R\$50 mensal, com uma comissão de sucesso no valor de um salário do novo emprego. A validação da solução encerrou-se com sucesso, conseguindo alcançar as

três metas estabelecidas, de descobrir as funcionalidades das que iriam para a primeira versão da solução; encontrar o perfil do early adopters e um valor para precificação.

4.3 Futuros Passos

O objetivo inicial do trabalho de conclusão do curso encerra aqui. Contudo, como um negócio, esta solução demonstra ser promissora. O papel do intermediador parece ser muito importante; por isso, a solução imaginada no começo como um simples agregador de vagas, precisaria ser melhorada. Seria necessário um aprofundamento da burocracia de obtenção de visto e do processo interno da empresa ao ofertar vagas para estrangeiros. O desafio aparenta ser mais na solução da burocracia do que um simples sistema de informação. Isso também abre uma necessidade, e ao mesmo tempo uma oportunidade, de listar as vagas diretamente com as empresas. No entanto, seria preciso validar essa possibilidade com o outro lado, das empresas, que querem contratar profissionais de TI. Contudo, diante do cenário atual de escassez de profissionais da área de TI, parece ser uma oportunidade promissora.

5 CONCLUSÃO

Ao aplicar o processo da metodologia Running Lean, conseguiu-se validar uma oportunidade de negócio e encontrar um público alvo para o desafio inicial. A metodologia se baseia fortemente nas entrevistas com o público alvo, e o trabalho foi fortemente beneficiado ouvindo as frustrações e opinião deles. As entrevistas moldaram a solução, o que é positivo para uma metodologia de inovação. Algumas hipóteses iniciais mostraram-se inválidas, revelando novamente a importância de validar com o mercado as hipóteses para a startup.

A peculiaridade da metodologia Running Lean mostrou-se ser bastante interessante. O fato de dar nota aos problemas ou soluções, e colocar em ordem de prioridade, cria-se uma visão ramificada das possibilidades através de vários "rumos" que podem ser trilhados. Diferente de outras metodologias, que são quase binárias em relação às hipóteses validadas ou invalidadas. Por exemplo, em vez de simplesmente validar ou invalidar determinada solução, consigo visualizar o resultado para determinados públicos. Dessa forma, a metodologia Running Lean facilita o mapeamento para descobrir qual público se interessa em determinado problema ou solução, através da sua ordem de prioridade. Isso gera maior flexibilidade para decidir em qual ramo o empreendedor prefere seguir.

Dessa forma, caso o empreendedor queira, poderia criar outras startups ou serviços. Nesse nosso exemplo, foi possível separar o público entre aqueles interessados em achar emprego no Japão e aqueles interessados em estudar no Japão. Assim, podemos já propor outras soluções para outro público, gerando novas possibilidades de desenvolvimento de produtos. Para uma empresa que tem mais recursos para desenvolvimento de produto, isso pode ser benéfico.

Por outro lado, vale ressaltar que dar nota e colocar em ordem de prioridade pode ser um pouco confuso, já que é subjetivo para cada entrevistado. Apesar de ser bastante útil na obtenção da ordem de prioridade, os entrevistados são livres para colocar os valores que querem. Assim, caso o empreendedor queira considerar essa nota como uma base de metrificação em outros contextos, necessitaria de uma alternativa de metrificação, para demonstrar melhor a realidade.

Uma outra curiosidade desta metodologia Running Lean é a possibilidade de aumentar a lista de validação da solução ao utilizar uma demo, como aconteceu ao ouvir as opiniões dos entrevistados e ramificar a "S.3) Ter comentários gerais". Na validação da solução, o próprio recurso do comentário não foi bem avaliado, descartando-se na fase seguinte. Contudo,

aumentar a lista de hipóteses de solução pode desfocar os entrevistados e dificultar a entrevista.

Algo que também foi inesperado, foi de receber de alguns entrevistados que determinada solução já seria dentro do esperado, sendo essencial ou normal ser implementado. Foi o caso da "S.2) Filtrar as vagas por interesse". Isso gera uma discussão se de fato essa opção precisaria estar na lista de hipótese. Por mais simples que isso seja, e parecer perda de tempo, acredita-se que teria sim de estar na lista para ser validada, já que foi baseada na validação dos problemas e nos comentários dos entrevistados. Contudo, abre uma discussão se o óbvio daquele grupo ou contexto, na expectativa dos entrevistados, precisa ser de fato colocado para validação.

De qualquer forma, essas diferenças nas noções entre o entrevistador e os entrevistados, mostram importância ainda maior na necessidade das entrevistas precisarem ser executadas cara-a-cara.

Por fim, a execução da metodologia Running Lean mostrou-se bem sucedida para a comprovar a existência da oportunidade de negócios e descobrir modelo de receita para o produto.

REFERÊNCIAS

AHMED, Z.; ZHANG, B.; CARY, M. Linking economic globalization, economic growth, financial development, and ecological footprint: Evidence from symmetric and asymmetric ARDL. *Ecological Indicators*, v. 121, 1 fev. 2021.

AZEVEDO, Bruna. A MOTIVAÇÃO E APRENDIZAGEM: ESTUDO DE CASO DOS ALUNOS DO CURSO DE LÍNGUA E LITERATURA JAPONESA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM). HON NO MUSHI – Estudos Multidisciplinares Japoneses, Manaus, volume 5, número 9, p.72-104. Março, 2021.

CURY, Cintia. Estado tem cerca de 1 milhão de japoneses e descendentes. Governo do Estado de São Paulo, 2008. Disponível em <<https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/estado-tem-cerca-de-1-milhao-de-japoneses-e-descendentes/>>. Acesso em 5 de maio de 2022.

BLANK, Steve. *The Four Steps to Epiphany*. San Francisco, Ca: Lulu.com, 2006.

BRITO, Rebeca. O fenômeno otaku: uma tribo urbana em ascensão. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Sociais). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2009.

DE BURGH-HIRABE, R. Motivation to learn Japanese as a foreign language in an English speaking country: An exploratory case study in New Zealand. *System*, v. 80, p. 95–106, 1 fev. 2019.

DE LUNA, Bernard. MVP Concierge — Tudo que precisa saber para começar a empreender com pouco dinheiro/tempo/risco. 2017. Disponível em <<https://medium.com/@bernarddeluna/mvp-concierge-tudo-que-precisa-saber-para-come%C3%A7ar-a-empreender-com-pouco-dinheiro-tempo-risco-884f89c5a10c>>. Acesso em 5 de maio de 2022.

EF English Proficiency Index: A Ranking of 112 Countries and Regions by English Skills. EDUCATION FIRST, 2021. Disponível em <<https://www.ef.com/assetscdn/WIBIwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/reports/2021/ef-epi-2021-english.pdf>>. Acesso em 5 de maio de 2022.

Estatísticas da Comunidade. Consulado-Geral do Brasil em Tóquio, 2021. Disponível em <http://cgtoquio.itamaraty.gov.br/pt-br/estatisticas_da_comunidade.xml>. Acesso em 5 de maio de 2022.

GRAHAM, Paul. Do things that don't scale. 2013. Disponível em <<http://paulgraham.com/ds.html>>. Acesso em 5 de maio de 2022.

HAMAGUCHI, Keiichiro. How have Japanese policies changed in accepting foreign workers?. Japan Labor Issues, v. 3, n. 14, p. 2-7, 5 de maio de 2019.

HOSHINO, Haruko. A needs assessment of psychiatric services for foreigners in Tokyo. Orientador: Stuart Gilmour, 2019. Dissertação (mestrado). St.Luke's International University. Disponível em <https://luke.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=1211&item_no=1&attribute_id=20&file_no=1>. Acesso em 5 de maio de 2022.

KAJIMOTO, Tetsushi. Japanese firms resist hiring foreign workers under new immigration law - poll. Reuters, 2019. Disponível em <<https://www.reuters.com/article/uk-japan-companies-foreignworkers-idUKKCN1SS310>>. Acesso em 5 de maio de 2022.

KIM, W. C., & MAUBORGNE, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School Press.

LANG, Eugene. Japan misses foreign talent as companies seek strong linguists. NIKKEI ASIA, 2022. Disponível em <<https://asia.nikkei.com/Spotlight/Japan-immigration/Japan-misses-foreign-talent-as-companies-seek-strong-linguists2>>. Acesso em 5 de maio de 2022.

MAURYA, Ash. Running Lean: Iterate from plan A to a plan that works. Sebastopol, Ca: O'reilly, 2012.

MAURYA, Ash. What is a Unique Value Proposition (UVP)?. LeanStack, [s.d.]. Disponível em <<http://ask.leanstack.com/en/articles/901320-what-is-a-unique-value-proposition-uvp>>. Acesso em 5 de maio de 2022.

MILLY, Deborah J. Japan's Labor Migration Reforms: Breaking with the Past?. Migration Policy Institute, 2020. Disponível em <<https://www.migrationpolicy.org/article/japan-labor-migration-reforms-breaking-past>>. Acesso em 5 de maio de 2022.

Neto de japonês (com Certificado de Elegibilidade). Embaixada do Japão no Brasil, s.d. <<https://www.br.emb-japan.go.jp/files/100118150.pdf>>. Acesso em 7 dez. 2021.

Number of Applicants and Examinees by Test Site. FUNDAÇÃO JAPÃO, 2020. Disponível em <https://www.jlpt.jp/statistics/pdf/2019_2_3.pdf>. Acesso em 5 de maio de 2022.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., BERNARDA, G., SMITH, A., & PAPADAKOS, T. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want: Wiley.

RIES, Eric. The Lean Startup. New York: Crown Business, 2011.

TARRILLO, Saidi. MODELO DE NEGOCIO BASADO EN RUNNING LEAN PARA UNA GUARDERÍA EN CHICLAYO 2018. Orientador: Jorge Augusto Mudanca Guerra, 2020. Dissertação em Licenciado en administración de empresas. Escuela de administración de empresas, Facultad de ciencias empresariales, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Disponível em <https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2645/1/TL_TarrilloVasquezSaidi.pdf>. Acesso em 5 de maio de 2022.

THOMPSON, N. Building a Minimum Viable Product? You're Probably Doing it Wrong. Harvard Business Review, 2013. Disponível em <<https://hbr.org/2013/09/building-a-minimum-viable-prod/>>. Acesso em 5 de maio de 2022.

Visto de Trabalho. Embaixada do Japão no Brasil, s.d. <<https://www.br.emb-japan.go.jp/files/100118156.pdf>>. Acesso em 5 de maio de 2022.

WILCOX, Justin. How to Interview your Customers. Customer Development Labs: HOW to do Lean Startup, 2013. Disponível em <<http://customerdevlabs.com/2013/11/05/how-i-interview-customers/#context>>. Acesso em 5 de maio de 2022.

令和元年末現在における在留外国人数について - 法務省. Immigration Services Agency of Japan, 2020. Disponível em <https://www.moj.go.jp/isa/publications/press/nyuukokukanri04_00003.html>. Acesso em 7 dez. 2021.