



Departamento de História

Hived: Plataforma Online para Freelancers Criativos

Ana Luísa Seixo Zagalo

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Mercados de Arte

Orientador:

Doutor Luís Urbano Afonso, Professor Auxiliar
Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa

Co-orientador:

Mestre Luís Matos Martins
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2016

Agradecimentos

Foram muitos os desafios que me seguiram ao longo da elaboração deste projeto, e muitos os momentos em que pude contar com ajuda. Por isso, agradeço a todos os que contribuíram para o meu sucesso.

Ao Doutor Luís Urbano Afonso pela orientação e motivação para avançar com este projeto desafiante, ao professor Luís Matos Martins pela disponibilidade para me ajudar e esclarecer todas as minhas dúvidas e dilemas.

Aos meus pais e namorado pelo apoio constante, paciência e ajuda sempre que a criatividade bloqueava. À minha gata por me ter feito companhia durante todas as horas de trabalho.

À Catarina Cardoso por fazer parte integrante da equipa do projeto *Hived*.

E por fim à AIESEC, por me ter dado todas as *soft skills* que ainda me faltavam e por me ter ensinado a pensar para além das linhas do meu horizonte.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar o *Hived*, um projeto que oferece resposta às necessidades de formação, rede de contactos e oportunidades de trabalho dos *freelancers* criativos, oferecendo um espaço online onde estes podem progredir ao longo das suas carreiras.

Na primeira parte do trabalho apresenta-se o enquadramento teórico, cultural e económico que sustenta a necessidade identificada anteriormente e o contexto de criação do *Hived* como uma plataforma comunitária online. Este enquadramento inclui o contexto da criatividade no mundo globalizado e o estado do mercado *freelancer* atualmente.

De seguida é apresentado o modelo de negócio do *Hived*, assim como o estudo do mercado e público-alvo e a análise da concorrência. Segue-se o plano de marketing e a análise financeira que prova a viabilidade do projeto.

Palavras-chave: *freelancer*, trabalhador criativo, plataforma comunitária, globalização

Abstract

This paper aims to present *Hived*, a project that answers to the necessities of education, net-working and job opportunities for creative *freelancers*, offering them and online space where they can progress on the course of their careers.

A cultural and economic theoretical framework is presented in the first part of this project in order to sustain the necessity identified before and the context of the creation of *Hived* as an online community platform. This framework includes the context of creativity in the globalized world and the current state of the *freelancer* market.

Then it is introduced the business model of *Hived*, as well as the market study, target audience and an analysis of the competition. It follows the marketing plan and the financial analysis that proves the viability of the project.

Key-words: *freelancer*, creative worker, community platform, globalization.

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
2.1. Arte versus Produto Criativo	2
2.2. Globalização	4
2.2.1. Sociedade Global	6
2.3. Criatividade	8
2.3.1. Classe Criativa	9
2.4. <i>Freelancer</i>	10
3. SUMÁRIO EXECUTIVO	17
4. APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO – PROJETO <i>HIVED</i>	18
4.1. Apresentação Sumária do Projeto	18
4.2. Apresentação dos Promotores	18
4.3. Visão, Missão e Valores	19
4.4. Objetivos	19
4.5. Proposta de Valor	19
4.6. Modelo de Negócio	20
5. ENVOLVENTE EXTERNA	25
5.1. Análise de Mercado	25
5.2. Análise da Concorrência	27
5.3. Vantagem Competitiva do Projeto	29
6. PLANO DE MARKETING	30
6.1. Análise SOAR	30
6.2. Alvos e Segmentação	31
6.3. Posicionamento	31
6.4. Marketing Mix	32
6.5. Marcas e Layouts	32
6.6. Análise de Consumidores	33
6.7. Cronograma de Implementação do Ano I	35
7. ANÁLISE FINANCEIRA	36
7.1. Vendas e Prestações de Serviços	36
7.2. Fornecimento de Serviços Externos	37
7.3. Gastos com Pessoal	38
7.4. Investimento e Financiamento	39
7.5. Ponto Crítico	40
7.6. Demonstração de Resultados Previsional	40

7.7. Mapa de Cash Flows Operacionais	41
7.8. Plano de Financiamento	41
7.9. Balanço Previsional	42
7.10. Principais Indicadores	43
7.11. Avaliação do Projeto	44
8. ANÁLISE DE RISCO	45
8.1. Limitações e Obstáculos	45
8.2. Fatores de Sucesso	45
8.3. Riscos e Soluções	45
9. CONCLUSÃO	47
10. FONTES E BIBLIOGRAFIA	49

Índice de Figuras

Figura 4.1. Serviços do <i>Hived</i>	20
Figura 4.2: Modelo do serviço <i>Sharing and tutoring</i>	21
Figura 4.3: Modelo do serviço Oportunidades	22
Figura 6.1: Logótipo do <i>Hived</i>	32
Figura 6.2: Paleta de Cores <i>Hived</i>	32
Figura 6.3: Cronograma de implementação do Ano I	34

Índice de Quadros

Quadro 4.1: Business Model Canvas do <i>Hived</i>	23
Quadro 5.1: Análise da Concorrência	26
Quadro 6.1: Análise Soar	29
Quadro 6.2: Marketing Mix	31
Quadro 7.1: Prestações de Serviços	36
Quadro 7.2: Fornecimento de Serviços Externos	37
Quadro 7.3: Gastos com Pessoal	38
Quadro 7.4: Investimentos	39
Quadro 7.5: Financiamento	39
Quadro 7.6: Ponto Crítico	40
Quadro 7.7: Demonstrações de Resultados	40
Quadro 7.8: Mapa de Cash Flows Operacionais	41
Quadro 7.9: Plano de Financiamento	41
Quadro 7.10: Balanço Previsional	42

Quadro 7.11: Principais Indicadores	43
Quadro 7.12: Avaliação do Projeto	44

Glossário de Siglas

TISEP: trabalhadores independentes sem empresa própria

TEP: trabalhadores por conta própria com empresa

1. INTRODUÇÃO

O projeto que aqui apresento para a obtenção do grau de mestre em Mercados de Arte, no ISCTE-IUL, foi pensado para colmatar uma falha no mercado português, com a qual me tenho debatido desde o final da minha licenciatura em Arte e Multimédia na FBAUL.

A falha consiste na escassez de oportunidades que existem para jovens criativos puderem pôr os seus conhecimentos em prática e, claro, puderem viver disso.

Acontece que em Portugal existe ainda uma cultura que valoriza pouco a estética, a arte e o conhecimento prático, em oposição à ciência, tecnologia e conhecimento teórico.

Ao mesmo tempo, por todo o mundo, está a haver uma procura crescente por trabalhadores criativos, derivada do aumento do mercado *freelancer*. Este tem vindo a crescer exponencialmente com a evolução das tecnologias, a facilidade de comunicação e, principalmente, a partir do início da crise económica em 2008. Desde então, tanto as empresas como os próprios trabalhadores independentes beneficiam com este tipo de serviços por representarem uma maior vantagem competitiva, e uma oportunidade de independência financeira, respetivamente.

O mercado *freelancer* não está muito desenvolvido em Portugal, apesar de também ser alvo do desenvolvimento que está a acontecer em todo o mundo. Existe falta de apoios e facilidades, de informação e especialmente de uma cultura *freelancer*, que exige que exista confiança entre as empresas e os trabalhadores independentes, para que estes se sintam confortáveis em trabalhar juntos.

Existe um sentimento geral de impotência por parte dos jovens criativos portugueses. Estes saem das faculdades artísticas, com ideias brilhantes, imensa vontade e talento de sobra, mas sem conhecimento do mundo de trabalho, da economia e com poucas *soft skills* que lhes permitam lançarem-se por conta própria. A própria cultura económica em Portugal, está pouco recetiva para este tipo de jovens e, conseqüentemente, gera poucas oportunidades, com más condições para eles começarem a entrar no mercado.

Este projeto tem o propósito de encontrar algumas soluções para estes problemas e munir os trabalhadores criativos de destrezas e conhecimentos que lhes permitam prosperar no mundo de trabalho como trabalhadores independentes.

O presente projeto está estruturado de forma a que primeiro se entenda o enquadramento cultural, económico e tecnológico no qual este se impõe. De seguida é apresentado o desenvolvimento do projeto e o respetivo modelo de negócio e análise de viabilidade financeira e de risco.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Arte versus Produto Criativo

Estabelecer a diferença entre “arte” e “produto criativo” é menos óbvio do que parece à primeira vista. Poderíamos começar por tentar definir cada um dos conceitos, sabendo, já à partida, que a arte exige criatividade (mas o contrário não acontece) e que não existe uma definição definitiva, aceite por todos do que é a arte. Assim, será mais útil para resolver esta questão definir o que é o conceito de criatividade. De seguida, então ensaiamos uma resposta para a distinção entre o que é arte e o que não é arte.

A criatividade foi vista no passado como uma força que não era inata nem intrínseca, mas que vinha do exterior, da inspiração de uma musa criativa, divinal. Depois do Iluminismo a criatividade passou de divina para humana e individual. Segundo Maslow (1971:61) a criatividade é um ato de coragem, força, teimosia, independência, arrogância, sendo que qualquer ideia criativa é uma rutura da norma, do habitual, daquilo que se costuma fazer. Hoje em dia, para além de a criatividade ser um esforço individual do criador, é também concebida como processo e resultado desse processo, o produto.

Umberto Eco (1981:13) distingue a arte de outras realizações através do facto de esta ter uma intenção puramente formativa. Eco não se refere à forma no seu sentido figurativo, mas sim como um organismo dentro do campo dos “*sentimentos, pensamento, realidades físicas*” que procede em conformidade com a própria obra. Esta por sua vez, emana a personalidade e espiritualidade do artista.

A criatividade, tal como a arte, requer capacidades cognitivas, estilo pessoal, um objetivo ou motivação para criar, capacidades práticas de criação e um ambiente apropriado que dê espaço e liberdade (Amabile,1983). Pode ser usada de duas formas: no dia-a-dia para resolver problemas; e como expressão, quando usada num contexto artístico. No entanto, como a criatividade é pessoal e depende das experiências do indivíduo, acaba por ser também uma forma de expressão mesmo nas atividades do quotidiano, não se diferenciando da definição de arte de Eco neste sentido.

Tanto a obra de arte como o produto criativo surgem como mercadorias ou objetos quando são analisados numa dimensão estritamente económica. Neste sentido, a obra de arte e o produto criativo passam por três etapas: produção, distribuição e consumo. Estas etapas correspondem a três agentes: autor / produtor – vendedor – comprador (Melo, 2012:8). No contexto de uma encomenda, o processo inverte a sua ordem de funcionamento e passa a ter a

distribuição em primeiro lugar (momento em que o comprador procura o criativo), em seguida segue-se a produção e só depois o consumo.

Na sequência do foi afirmado, neste projeto assume-se que: 1) a arte é um produto criativo, mas este não é necessariamente arte; 2) arte e produto criativo em termos intrínsecos e de processo de produção, são semelhantes; 3) ambos são criativos, ambos têm um criador, ambos são criações individuais originárias no mundo individual do criador; 4) ambas passam pelas mesmas três etapas de produção.

Feita esta enunciação resta-nos analisar agora o contexto extrínseco, cultural e de mercado em que existem.

A resposta a esta questão foi dada por Marcel Duchamp quando mostrou ao mundo que a definição de arte não dependia do produto ou do processo criativo, mas sim do meio em que a obra é colocada, ou seja, no facto de esta entrar no sistema de arte e no mercado, e os membros que fazem parte deste o aceitarem como tal; sendo assim, não só a obra é arte, como o criador se torna artista. São então necessárias três instâncias para um produto criativo ser considerado arte: 1) ser feito por um artista reconhecido pelo meio; 2) ser exposto dentro do meio artístico; 3) ser aceite pelo público especializado como arte.

Vários artistas têm usado estes conhecimentos para lançar os seus trabalhos no mercado artístico. Por exemplo, John Cage, para criar / apresentar a sua mais famosa obra, a composição silenciosa 4'33, teve em conta os três fatores que mencionei acima: presença de um artista reconhecido pelo meio, pois a obra foi “tocada” por David Tutor, um famoso pianista; reconhecimento do meio artístico, já que a obra foi apresentada no Maverick Concert Hall, uma célebre sala de espetáculos; e o reconhecimento do público especializado que assistiu ao evento, fazendo-o numa sala reconhecida por receber grandes artistas e que já estava preparado para ver algo de valor artístico. Se a composição 4'33 não tivesse sido apresentada neste contexto, nunca teria tido o impacto e a importância que tem hoje, e o próprio John Cage sabia isso e planeou a apresentação desse modo.

Concluindo, o que distingue a arte do produto criativo são três fatores essenciais para a consideração de algo como arte: o contexto para o qual o produto é feito, em que é visto, apreciado e usado; ser criado por um artista acreditado pelo sistema; o produto ser aceite pelo público (especializado) como arte.

No desenvolvimento deste projeto, usarei o termo “produto criativo” em vez de “arte” tendo em conta que o principal público-alvo são entidades sem poder para classificar qualquer tipo de criação como artística.

2.2 Globalização

O século XXI tem sido marcado por uma enorme transformação ao nível da economia, sociedade, cultura e criatividade. A internet e os novos media que começaram a surgir na segunda metade do século XX foram um passo gigante para o aumento da globalização. A quase inexistência de barreiras para o contacto em todo o globo facilitou o aprofundamento da atividade comercial e a mobilização de produtos (incluindo os produtos culturais). O próprio processo produtivo aumentou como consequência da globalização económica.

Alexandre Melo (2002: 20) dá-nos uma definição de globalização como “*a experiência viva e aberta da multiplicidade de confrontos, negociações, convergências, divergências, inclusões, exclusões, alianças e rupturas que se manifestam no período histórico mais recente que desenha um conjunto de tendências, dinâmicas e movimentos de evolução e transformação verificáveis de um modo suficientemente claro e indesmentível (...) com um grau de generalidade suficientemente amplo*”. A globalização tem a capacidade de unir e também de produzir fenómenos de dominação e hegemonia.

A globalização está presente em todos os domínios da civilização, nomeadamente na cultura e na economia. A economia global é um sistema em que todas as atividades económicas, independentemente das zonas geográficas em que estão fisicamente presentes, são abordadas a nível mundial e tem como objetivo que exista sempre uma vantagem competitiva.

A globalização económica, resultante de um mercado universal, é o resultado da integração de forças de trabalho mais instruídas, de ideias que ultrapassam barreiras terrestres, da integração crescente da sua troca, bem como da troca de pessoas e produtos.

O aumento exponencial da troca de informação e facilidade de comunicação fez com que num período muito curto os fluxos de capital aumentassem a um ritmo alarmante, marcando a globalização financeira.

Os efeitos da globalização no emprego dependem de fatores como o país, o tempo, a indústria e a política. Segundo Archana Gaur (2015:110), desde o início da industrialização, existiram duas fases de grande desenvolvimento global: a primeira começou na segunda metade do século XIX e acabou com a I Guerra Mundial; a segunda começou no final da II Guerra Mundial e mantém-se até ao presente.

Estas duas fases acarretaram grandes mudanças (positivas e negativas) registadas no desenvolvimento da produção tecnológica e no aumento da variedade e quantidade de oportunidades de trabalho, que levaram ao desenvolvimento humano, tanto a nível social e cultural, como a nível económico e político.

Segundo Florina Bran (2015:9), a globalização económica despoletou uma série de efeitos positivos nos mercados mundiais. Como os mercados e os recursos se tornaram mais eficientes, o consumidor pode encontrar tudo o que procura em qualquer parte do mundo. Os custos de produção diminuíram, a velocidade das transações aumentou e o nível de riqueza mundial subiu. A competição, tornando-se mundial, aumentou a qualidade e a quantidade de ofertas, permitindo uma escolha mais seletiva e com melhores resultados. A expansão do sistema capitalista deu entrada também à imposição de sistemas mais democráticos, embora nem sempre esta premissa seja verdadeira, como se verifica com a China.

A tecnologia permitiu que surgissem inúmeros novos tipos de mercado que são independentes da utilização de recursos naturais, e permitem a milhares de pessoas trabalhar e sustentarem-se sem os limites da natureza que os envolve.

No entanto, apesar de todos estes factos serem grandes vantagens para o mundo, também trazem grandes problemas associados, que se vão sentindo cada vez mais, à medida que alguns países se vão tornando mais poderosos.

Como consequências negativas da globalização económica, as economias nacionais tornaram-se cada vez mais dependentes do resto do mundo, aumentando muito a importação em muitos países.

Existe, também, uma grande falta de princípios morais nos negócios; por exemplo, enquanto as empresas dos países desenvolvidos aumentam os lucros com a globalização, os trabalhadores desses países perdem rendimento e grande parte dos trabalhadores dos países menos desenvolvidos recebem muito pouco, trabalhando em contextos completamente precários, sem preocupações ambientais e fabricando produtos que dificilmente poderão adquirir. Ainda assim, em países como o Brasil ou a China, centenas de milhões de pessoas saíram de níveis de pobreza graças à globalização.

Em termos ecológicos, o desenvolvimento da industrialização, a procura por bens naturais e o abuso destes recursos tem provocado efeitos nefastos no planeta, que se sentem todos os dias.

O crime, que antes era controlado dentro das barreiras nacionais, agora, como qualquer outra indústria, também se expande por todo o mundo, criando redes internacionais criminosas e globais.

Ainda como efeitos da globalização, o paradigma da comunicação internacional alterou-se na medida em que: (1) o trabalho menos especializado foi realocado a países com mão-de-obra mais barata, levando a uma queda na procura por trabalhadores menos especializados nos países mais desenvolvidos; (2) o nível de competitividade aumentou à escala mundial; (3) a

velocidade do transporte de mercadorias e notícias aumentou; (4) e os custos da comunicação diminuíram.

2.2.1 Sociedade Global

O mercado de trabalho aumentou graças ao crescimento da indústria que resulta da facilitação da comunicação de ideias. Alexandre Melo (2002:36) refere-se a esta extensão planetária dos meios de comunicação como “*pedra de toque do processo de globalização*”.

A massificação dos *media*, o crescimento da internet e a “correspondente transformação de tudo em informação imediata e universalmente disponível” (Melo, 2002:37), levou a que todo o mundo possa estar em permanente contacto, com sede de notícias, com sede de imagens, com sede de atenção, de emoções e com formas infinitas de encontrar respostas, apenas com um pouco de inovação.

Consequentemente, este processo de globalização e comunicação gerou uma transformação nos próprios valores da sociedade, iniciando uma nova era. A necessidade de estímulos, de inovação, a formação de comunidades e o aumento da competição são quatro dos fatores que geraram transformações sociais e económicas que levaram à necessidade de maior número de criativos *freelancers*, como explicarei detalhadamente de seguida.

A era do consumismo, apesar de continuar a ser uma realidade, ficou menos perceptível, e iniciou-se a era da comunicação. O consumo passou a ser direcionado para a necessidade de conviver, de criar laços e de ter experiências sociais. O exemplo mais comum no nosso quotidiano é a publicidade que vemos passar na televisão e na internet, onde em anúncios de 30 segundos vemos momentos preciosos entre amigos e família e apenas no último segundo, subtilmente, se associam estes momentos a marcas de bebidas ou supermercados.

A comunicação e a partilha de informação foi tão facilitada através dos novos *media* que as empresas começaram a aproveitar estas grandes concentrações de pessoas para mostrarem os seus produtos. Mas, tão rapidamente fez efeito como deixou de fazer. Com milhões de concorrentes a competirem pela atenção do público, as empresas começaram a ter de desenvolver as suas táticas de marketing para terem os conteúdos mais atrativos possíveis para os respetivos consumidores-alvo.

As possibilidades de comunicação, partilha e de, ao mesmo tempo, alguma distância, sensação de segurança e anonimato que a internet proporciona, deram espaço a um aumento infinito de *media* e de programas para produção e promoção do mesmo, a que todos podem ter acesso à distância de uns toques. Nomeadamente, deu espaço para o aparecimento também quase infinito de imagens, fixas ou em movimento, de texto e de som.

Num período de cerca de 15 anos, a internet passou por um *boom* gigantesco de informação. Desde o ano 2000, o número de utilizadores da internet aumentou 8 vezes mais e passou para 3 biliões de pessoas no mundo todo¹.

Como os conteúdos são inúmeros e todos os dias os utilizadores de internet recebem novos estímulos, começam a ficar cada vez mais exigentes relativamente ao que querem ou não ter acesso.

As modas são cada vez mais intensas, virais e curtas; em poucas horas uma imagem de um vestido azul/branco, viaja pelo mundo todo, gera uma enorme discussão, passa da internet para os meios de comunicação tradicionais como a televisão, os jornais e as revistas, dá a uma mão cheia de pessoas um momento de fama à escala mundial e passados três ou quatro dias está completamente ultrapassado, porque algures, no mundo, apareceu um gato com cara de zangado.

A abundância de produtos deu origem a um culto de esteticização em que valores ideológicos são sobrepostos aos valores estéticos (Melo, 2002:63). Por sua vez, este fenómeno provocou uma explosão na moda, da ideia de *lifestyle*, do *design*, da fotografia, dos cultos do alternativo, do erotismo, do movimento, da ação, das causas, das emoções, da publicidade e, como oportunidade, da mercantilização de tudo isto.

Por este motivo, a necessidade de inovação digital tornou-se absolutamente imprescindível, não só para servir as empresas, mas principalmente para servir o público.

A internet e as redes sociais permitem que se formem grupos culturais que unem os interesses em comum de milhões de pessoas, que se identificam umas com as outras e se conhecem *online*, mesmo estando afastadas pelas fronteiras das suas nações, dos seus continentes. Dá-se a possibilidade de uma maior partilha de culturas.

Para se poder capitalizar esta oportunidade de nichos de mercado muito definidos, surgiram novos métodos de estudo das massas abrangidas pela Internet, nomeadamente a netnografia (Mao-Ying Wu e Pearce, 2014:464) que funciona como a etnografia, ou seja, estudando a cultura e as várias comunidades, mas no contexto *online*.

Com os dados que a netnografia proporciona, os interessados (por exemplo, as empresas) têm a possibilidade de usar essas informações em seu proveito para adaptar as suas campanhas de marketing aos targets específicos que consomem os seus produtos.

¹ Democracy in the Digital Era apud Internet World Stats.

O motivo que faz com que as empresas confiem nos dados fornecidos pela netnografia é o simples facto de que o anonimato que a internet promove, encoraja as pessoas a partilhar os seus interesses de forma mais aberta.

Hoje em dia, as empresas estão a criar aquilo que Gaur (2015: 111) chama *trabalhos casuais* ou *precários* para conseguirem manter uma forte vantagem competitiva em relação às suas empresas concorrentes. Os *freelancers* podem fazer esta ligação entre os desejos dos consumidores, das empresas e a necessidade constante de inovação que agrada aos níveis de exigência dos consumidores. Não tendo necessidade ou possibilidade de manter trabalhadores a tempo inteiro, esta acaba por ser a opção mais em conta em termos económicos para as empresas, assunto que retomaremos mais adiante.

2.3 Criatividade

Perante a globalização da economia, a criatividade começou a ultrapassar as barreiras nacionais, a ter ainda mais apoio da tecnologia e do conhecimento que a internet proporciona, gerando inúmeras oportunidades para os trabalhadores criativos à volta do mundo; estes podem expandir o seu público-alvo de uma escala local ou no máximo nacional, para uma escala planetária.

Existem diversos fatores que podem influenciar as capacidades ou o processo criativo de cada indivíduo. A cultura a que se pertence tem um enorme peso nestas faculdades porque influencia diretamente a criatividade e a capacidade de inovação. Culturas mais liberais, como as ocidentais, onde se incluem a Europa e a América do Norte (Chua, Roth, Lemoine, 2015:192) têm menos limites no que diz respeito à criação. Valorizam mais o individualismo, o espírito crítico e contestatário, têm mais tolerância em relação a comportamentos que escapam à norma, e, conseqüentemente, estão mais predispostas a aceitar projetos criativos, inovadores e invulgares.

Segundo Kirton na sua obra *Adaptors and Innovators* (1998) o grupo cultural mais liberal tem um estilo criativo de inovação, enquanto uma cultura mais fechada tem um estilo criativo de adaptação (que corresponde às culturas da Ásia oriental) (Chua, Roth, Lemoine, 2015:192). Este tipo de culturas é caracterizado por ter indivíduos mais cuidadosos, previsíveis e conservadores, características que podem ser negativas para a inovação, mas que também podem ser uma mais-valia no sentido em que ajudam na organização de ideias, tomada de decisões e gestão de conflitos de forma mais eficiente, controlada e segura.

A disseminação de culturas no meio digital, permitiu que os criativos *freelancers* fossem procurados não apenas dentro dos limites e interesses dos seus compatriotas, mas também por entidades estrangeiras que procuram ideias inovadoras que ultrapassem os limites culturais dos seus próprios países, ou pessoas com capacidade de se adaptarem com facilidade.

A aceitação de um produto como criativo, não depende apenas do criador, mas também do público que o recebe; por esse motivo, a própria criatividade também é pressionada a globalizar-se e a adaptar-se.

Independentemente da cultura e estilo criativo, todos os países têm 3 diferentes classes de trabalho (Florida, 2012:8): a classe de serviços, a classe trabalhadora e a classe criativa, que corresponde ao público-alvo deste projeto.

2.3.1 A Classe Criativa

Richard Florida (2012) explica de que forma a classe criativa (cuja função é criar novas ideias, tecnologias, objetos, serviços) terá um grande impacto na sociedade, tanto em termos culturais como na própria economia global, estando a ganhar autonomia em relação às classes trabalhadora e de serviços. Mas quem constitui verdadeiramente esta classe?

Segundo Florida (2012:38), a classe criativa é caracterizada por ter membros que desempenham atividades que implicam criar significado, sentido e formas significantes. Esta divide-se em dois grupos: 1) “*Super-Creative Core*” ou o núcleo dos super-criativos, que inclui todos os criadores dentro da arte, entretenimento e *design*, das ciências e engenharia, professores universitários e críticos e outros “opinion makers”. Estas pessoas comprometem-se com trabalho criativo regularmente e são pagas para isto; 2) os criativos profissionais são os que apesar de não trabalharem especificamente na criação de novas formas e conteúdos trabalham nas áreas de pesquisa e resolução criativa de problemas, como os gestores, os que trabalham nas áreas da tecnologia, direito, finanças e saúde.

Apesar da diferença não ser muito acentuada, as mulheres lideram em número as posições dentro da classe criativa, no entanto, os homens recebem ordenados maiores.

A classe criativa tem aumentado e é guiada por vários princípios que se têm vindo a acentuar com a mudança de valores e a própria globalização. Florida (2012:56) distingue três valores fundamentais para o desenvolvimento desta classe: o individualismo, o mérito e a diversidade e abertura de mentalidade.

Como Maslow (1971: 61) referiu a criatividade é o resultado de um processo individual, definido pelas vivências do próprio criativo, o que faz do individualismo uma característica

propicia à criação e à expressão pessoal. Os membros da classe criativa preferem trabalhar em ambientes sobre os quais têm controlo, em vez de responder a diretrizes institucionais e conformarem-se com as normas de uma organização. Têm prazer em criar a suas próprias marcas e imagem, que reflitam as suas personalidades individuais.

Os membros da classe criativa estabelecem objetivos, acreditam no poder do mérito e no facto de que, se trabalharem muito serão bons no que fazem e, por isso, serão recompensados. Não só acreditam, mas usam o mérito como um estímulo e uma motivação para se desafiarem a si mesmos. O desejo de receber reconhecimento pelo que fizeram, está diretamente relacionado com o desejo que se tem de ser aceite e respeitado pelos outros. No entanto, em vez deste desejo despoletar vontade de trabalhar em equipa e contribuir para os outros, cria individualismo e vontade de se provar a si próprio e aos outros, o que pode ser benéfico no contexto criativo.

A diversidade e abertura de mente e espírito é muito valorizada pela classe criativa, pelo simples facto de que muitas destas pessoas cresceram a sentir-se diferentes e excluídas do ambiente em que estavam e, por isso, sentem-se mais confortáveis em ambientes sem regras rígidas, onde podem expressar-se livremente e formar as suas próprias normas e limites sem serem alvos de condenação. Em contrapartida, apesar da diversidade e mente aberta, os membros desta classe acabam por se fechar em grupos pequenos e elitistas que, muitas vezes, se fecham para o resto do mundo.

O poder da classe criativa pode ser observado quando vemos que estes valores (o individualismo, a cultura do mérito e a diversidade e abertura) estão cada vez mais disseminados na cultura global, o que faz desta classe, a geradora de ideias e a mais impactante nos dias de hoje. Na obra *A Whole New Mind* (2005) em que Daniel H. Pink fala de que forma as mentes criativas e a capacidade de empatia governarão o mundo, o autor prevê ainda que a classe criativa não só terá este impacto, mas que no futuro, com a grande evolução da tecnologia e a substituição do ser humano pelas máquinas, o único poder capaz de superar o das máquinas, será a capacidade criativa. Sendo assim, os trabalhos criativos serão os únicos a sobreviver.

2.4 Freelancer

Numa economia global, a concorrência e a competição aumentam à escala mundial. As empresas procuram cada vez mais formas alternativas de se fazerem notar no mercado, procuram inovação e pessoas criativas que tenham a capacidade de destacar as marcas. A possibilidade de usar a criatividade no ambiente de trabalho incentiva os trabalhadores e cria a

competitividade suficiente para que estes se dediquem mais e, conseqüentemente, tenham melhores resultados.

A necessidade de campanhas de marketing / publicidade eficazes, nunca foi tão grande como hoje. A competição pela atenção é tão intensa, que os investimentos feitos nas campanhas têm de acompanhar a escala e, por isso, são um risco de grandes dimensões. Isto faz com que a procura por pessoas criativas, inovadoras, com grande domínio sobre as tecnologias e uma grande sensibilidade estética aumente exponencialmente (Lehnert, Till, Ospina, 2014:274).

A Economia Criativa, como Richard Florida (2012:86) lhe chama, é a economia dos nossos dias que está a desenvolver-se cada vez mais e é dominada pela classe criativa. Sara Horowitz (2011)² chamou-lhe a “*revolução industrial dos nossos dias*”. Para além do claro desenvolvimento, a Economia Criativa está também em constante mutação e a reinventar-se. Os trabalhadores têm cada vez mais a necessidade de criar, inventar, construir algo exercitando as suas capacidades criativas. Não basta apenas fazer parte do processo de criação, querem estar presentes durante todo o ciclo, desde ter a ideia, a pô-la em prática e analisar os resultados.

Esta reinvenção da economia está a pôr nos ombros dos criativos, o peso que antes costumava ser suportado pelas empresas e pelo Estado, ou seja, o risco de assumir controlo sobre as próprias vidas profissionais, o risco de se ser *freelancer*. Os trabalhadores *freelancer*, que são denominados em Portugal como *trabalhadores independentes* são um sector do mercado que está a crescer exponencialmente a nível global, com alguns dados impressionantes. No *Freelancer Income Survey*, feito pela Payoneer a cerca de 23000 *freelancers* em todo o mundo, concluiu-se que estes trabalham uma média de 36 horas por semana, em 1 a 3 projetos ao mesmo tempo, a média de ordenado por hora corresponde a 21 dólares (18,53€) e apenas 43% estão satisfeitos com o que recebem. 28% dos seus clientes vêm da América do Norte e 24% da Europa,

O panorama do mercado do trabalho independente em Portugal pode ser vagamente observado no estudo *flexibility@work* da Randstad, sobre o trabalho independente durante a recessão de 2008 a 2014. Este revela alguns fatores que demonstram que esta cultura, apesar de estar em evolução no mundo todo, ainda está a começar a desenvolver-se em Portugal: 57% dos inquiridos portugueses disseram que o principal motivo para se tornarem trabalhadores independente era para ganharem independência financeira, sem estarem a trabalhar para outros; 76,3% dos *freelancers* acreditam que não estão em risco de perder o trabalho nos próximos 6

² Sara Horowitz (*The Atlantic*: September, 1) *apud* Richard Florida (2012:86).

meses. Apesar de o trabalho independente ter diminuído nos anos da recessão, o número de trabalhadores independentes que trabalham sem empregadores, aumentou.

Em 2013, a plataforma de *freelancers* *Elance*, que hoje se juntou à *oDesk* e tem o nome de *Upwork*, tinha inscritos 716.000 trabalhadores dos Estados Unidos, 359.000 da Índia, 113.000 do Paquistão e 89.000 das Filipinas, sendo o maior número de empresas clientes sediadas nos EUA.

Estes dados mostram que, de acordo com as características da economia global, tendencialmente os países mais desenvolvidos procuram *freelancers* mais baratos, oriundos dos países menos desenvolvidos. Apesar disto, como a oferta é cada vez maior, as empresas começam a preferir trabalhadores que ofereçam garantias de qualidade, em vez de escolher trabalhadores pelos preços/valores muito baixos que pedem.

Brendon Schrader (2015) enuncia uma série de fatores que estão a proporcionar este crescimento como: (1) a diminuição de barreiras entre os trabalhadores independentes e a indústria; (2) a criação de plataformas *online* que fazem esta ligação (como a *Contently* e a *Hourly Nerd*), permitindo que as empresas encontrem pessoas ou projetos qualificadas com os exatos requisitos que o trabalho exige e com quem se pode fazer parcerias; (3) o surgimento de empresas como a *WeWork* que se dedicam à criação de locais de trabalho comunitários, onde os *freelancers* se podem juntar para trabalhar e promoverem um centro de ajuda e recursos que inevitavelmente aumenta a capacidade e qualidade produtiva dos trabalhadores independentes.

Acrescentando a isto, a própria procura por trabalhadores independentes aumentou por estes fazerem preços mais acessíveis e serem altamente qualificados, independentes, estratégicos e profissionais. Graças a este aumento exponencial de trabalhadores independentes, começou a surgir a necessidade de adaptar e criar condições no próprio mercado para os receber. As empresas que trabalham muito com este tipo de relações precisam de um sistema de gestão do trabalho *freelance*, que possa medir os resultados dos trabalhadores, aceder a pessoas à velocidade que a procura exige, melhorar as relações de parceria (*empresa-freelancer*) tratando-os como uma única força de trabalho e fazer uma avaliação mais rigorosa dos custos e riscos.

Com o aumento da procura por trabalhadores independentes, surge também a necessidade de pessoas para gerir o *staff* temporário, sendo que estes são o segmento de trabalhadores em maior crescimento. Consequentemente, são também necessárias tecnologias que correspondam a esta necessidade de gestão. Para garantir a qualidade do trabalho das pessoas que se contratam para trabalhos temporários, é preciso que se crie um sistema métrico que avalie e informe sobre as capacidades do trabalhador antes de ele ser contratado.

“The Gig Economy” ou em português, “A Economia do Biscate” foi o nome dado em 2009 por Tina Brown no *The Dayle Beast*, à economia relativa ao mercado *freelancer*, que está em crescimento cada vez mais acelerado. Em 2014, o estudo *State of Independence in America Workplace* feito pela MBO Partners revelou que cerca de 17,9 milhões de pessoas trabalhavam como empreendedores independentes; no entanto, em 2015 o mesmo estudo, revelou que este número tinha crescido para 30 milhões, no prazo de um ano nos EUA, e 12% na Europa nos últimos 4 anos.

Gene Zaino, o diretor da *MBO Partners*, em entrevista com Jacob Morgan revelou os resultados deste estudo ajudando a definir o conceito de trabalhador independente, o estado da economia independente no mundo, perspetivar como será no futuro, e as motivações dos trabalhadores independentes e das empresas que trabalham com eles.

A definição oficial dada pela Segurança Social portuguesa para trabalhador independente é a seguinte: “*Pessoa singular que exerça atividade profissional sem sujeição a contrato de trabalho ou a contrato legalmente equiparado, ou se obrigue a prestar a outrem o resultado da sua atividade, e não se encontre por essa atividade abrangido pelo regime geral de Segurança Social dos trabalhadores por conta de outrem*”³

A definição dada por Gene Zaino identifica 2 tipos de trabalhador independente: (1) o *solopreneur* é um empreendedor com carreira independente, tem mais de 21 anos e trabalha mais de 15 horas por semana; (2) o *side-giger* (biscateiro) é um trabalhador independente apenas em regime *part-time* e trabalha menos de 15 horas por semana. Este estudo estima que, só nos EUA e nos próximos 5 anos, o número de *freelancers* vai aumentar dos 30 milhões para os 40 milhões. Como *freelancers*, refere-se a pessoas com mais de 21 anos, desde *designers* a programadores ou até consultores; cerca de 80% desta comunidade escolheu trabalhar independentemente e apenas cerca de 20% optaram por esta saída por não terem outra.

Segundo o estudo da *MBO Partners*, a divisão entre as várias faixas etárias não é muito saliente: 30% dos *freelancers* são Millennials (entre os 21 e os 34 anos); 33% pertencem à Geração X (entre os 35 e os 50 anos); 29% estão entre os 51 e os 68 anos e apenas 8% têm mais de 69 anos. No entanto, Gene Zaino diz que estes números são muitas vezes alterados e influenciados pela fase da carreira em que o indivíduo se encontra, se este se sente preparado ou se tem necessidade.

Os principais motivos indicados pelos participantes neste estudo, para se tornarem trabalhadores independentes foram os seguintes: em primeiro lugar (61%) para terem controlo

³ Definição disponível em: <http://www.seg-social.pt/trabalhador-independente>

sobre as suas profissões e poderem decidir o que querem fazer ou não; em segundo lugar (58%) para terem maior flexibilidade em termos de horários e ritmos de trabalho; em terceiro (54%) para serem os seus próprios chefes; em quarto lugar (48%) porque querem prosseguir as suas paixões e trabalhar em áreas de interesse pessoal.

Os desenvolvimentos tecnológicos e as transformações sócio-económicas fizeram com que os trabalhadores independentes se comesçassem a sentir cada vez mais confiantes para avançar numa carreira de *freelancers*. A tecnologia (mobile, redes sociais, cloud) torna mais fácil a comunicação entre os trabalhadores independentes e os projetos ou empresas e, para além disso, a maior parte do trabalho é feito digitalmente hoje em dia, o que significa que não é necessário haver proximidade territorial entre o vendedor e o cliente. As empresas têm de acompanhar ou ultrapassar a competição a nível global e, por esse motivo, estão a tornar-se cada vez mais ágeis e a ter estruturas flexíveis que permitem que se adaptem de forma muito rápida às alterações que vão sendo necessárias. A estrutura empregado-empregador, está a ser substituída por uma dinâmica entre o fornecedor (provider) e o cliente.

À medida que os anos passam, a cultura e a sociedade altera-se, e os desejos e ambições mudam também. Numa sociedade em que as pessoas vivem cada vez mais anos e com mais saúde, começam a surgir grandes grupos populacionais que não querem reformar-se e sentem que podem fazer mais, mas ao mesmo tempo não querem passar todas as suas vidas a trabalhar no mesmo sítio a fazer as mesmas tarefas ano após ano. Com as recentes crises económicas, pessoas em plena idade de trabalho perderam os seus empregos e também vêm no trabalho independente uma oportunidade. Para os jovens é cada vez mais importante saber quais são os passos a tomar para se tornarem trabalhadores independentes com sucesso, porque acreditam que em alguma fase na vida terão de trabalhar por conta própria.

O emprego, da forma tradicional como era concebido até há pouco tempo, ou seja, uma posição numa empresa que restará até à idade da reforma, de forma estável e regular, com reuniões, cubículos, patrões e colegas de trabalho, é na verdade uma criação relativamente recente, com cerca de 100 anos. Antigamente, a maioria das pessoas trabalhava nos seus pequenos negócios. Segundo Jacob Morgan, essa tendência está a voltar, tendo em conta que as pessoas já não se sentem satisfeitas com a estabilidade de um trabalho repetitivo das nove às cinco, e querem desenvolver os seus sonhos, trabalhar no que gostam e produzir com maior qualidade.

O *Gallup Report* de 2016 indica que apenas 13% da população empregada do mundo se sente satisfeita, comprometida/envolvida com o seu trabalho; no entanto o estudo da *MBO Partners* mostra que 82% dos trabalhadores se sentem satisfeitos, comprometidos e envolvidos

com o seu trabalho. Para que exista este envolvimento entre as pessoas e o seu trabalho, é preciso que este responda a uma série de requisitos como, em primeiro lugar, uma remuneração competitiva, liberdade de decisões, de escolhas, de expressão, paixão pelo que se faz e controlo ou a sensação de que não se é totalmente dependente. Os trabalhadores, como membros da classe criativa, querem ser reconhecidos e sentir que têm um motivo e um sentido/missão para vida, que lhes dê segurança, crescimento e autoconhecimento, a cultura de mérito. Todas as pessoas desejam sentir que o que fazem tem um motivo e dá sentido às suas vidas. Isto está relacionado com um sentido de propriedade e com o desejo que se tem de se ter controlo sobre as nossas próprias vidas. É muito difícil para uma empresa manter esta sensação porque os trabalhadores não se sentem dentro da missão da empresa.

Gene Zaino defende que, ao contrário do que se possa pensar à partida, o trabalho independente pode dar mais segurança do que o trabalho como empregado numa empresa porque se ganham capacidades para gerir, vender e fazer "personal branding". Para além destas capacidades facilitarem a comunicação e abrirem possibilidades, ainda existe o fator de se ter várias fontes de rendimento. Se um *freelancer* perder um cliente, tem outros, enquanto numa empresa, se o core business falhar, a maior parte dos empregados não têm destrezas para arranjar outros trabalhos ou outros clientes, porque não trabalharam de modo a criar uma boa rede de contactos.

A carreira como trabalhador independente acarreta inúmeros riscos como não existir o trabalho de sonho que se ambiciona, o retorno económico não ser ideal ou sequer suficiente, a enorme competição, a necessidade que ainda existe de agradar o cliente com quem se trabalha que pode não corresponder à vontade do *freelancer* e a própria pressão de trabalhar em casa e estar constantemente “no trabalho”.

Apesar das dificuldades de iniciar e manter uma carreira como trabalhador independente, o facto é que as próprias dificuldades, desafios e os enormes riscos que se correm também contribuem para que o trabalho seja mais estimulante, entusiasmante e que o sentimento da concretização de todos os desafios seja de grande realização e orgulho pessoal. Perante este notório aumento de trabalhadores independentes, coloca-se a questão: no futuro, serão todos trabalhadores independentes e deixarão de existir empresas e empregados? Jacob Morgan e Gene Zaino respondem que não. No entanto, as empresas vão começar a constituir-se maioritariamente por jovens e vão assumir um papel de pais/tutores/escolas que vão ensinar e preparar os jovens para o mundo de trabalho e para começarem as suas carreiras. Os jovens serão aprendizes e as empresas serão um local onde estes poderão não só aprender uma ocupação, mas também descobrir onde se inserem melhor. Depois dessa fase de aprendizagem,

vão querer sair e aplicar a experiência e conhecimentos que adquiriram nas suas próprias carreiras independentes.

Sustentando a previsão de Morgan e Zaino, Richard Florida (2012: 92) diz que apesar deste universo da economia independente estar em grande crescimento, vai sempre existir a necessidade de grandes empresas, até porque continuarão a ser os principais clientes dos *freelancers*; no entanto, estas também terão de se adaptar à economia independente para poderem manter vantagem competitiva. Cada vez mais será necessário não apenas ser o empregador para quem todos querem trabalhar, mas também o cliente para quem todos querem trabalhar.

3. SUMÁRIO EXECUTIVO

Na sequência da apresentação do enquadramento teórico realizada no capítulo anterior, serão utilizados no contexto deste projeto os seguintes termos: *freelancer*, em vez de trabalhador independente com ou sem empresa própria (que pode ser considerada marca registada); *criativo*, como referência aos *freelancers* que trabalham em áreas criativas e são o público alvo deste projeto; *Gig Economy* como o nome referente ao tipo de economia de trabalhos temporários, que caracteriza o mercado *freelancer* e a relação destes com os clientes; *startup* que é o tipo de empresa-alvo para este projeto;

O presente projeto tem o nome de *Hived*, inspirado na ideia de colmeia (*hive* em inglês), uma comunidade em que todos trabalham uns para os outros, para o bem de todos. Tem como objetivo unir as informações retiradas do capítulo anterior de forma a criar uma plataforma social online onde *freelancers* criativos possam conhecer-se e ser acompanhados durante as suas carreiras, desde o início ao fim e onde as *startups* podem encontrar freelancers com quem trabalhar.

A missão desta plataforma é criar oportunidades de formação para os *freelancers* a baixo custo para que possam investir neles próprios e nos outros enquanto criam uma forte rede de contactos. Para além disso, pretende-se também colmatar a falha de ligação entre o mercado português de trabalhadores independentes e a procura destes em todo o mundo, através de um portal de oportunidades de trabalho que os liga às *startups*.

Desta forma, acreditamos que será possível criar condições para que mais trabalhadores se sintam capacitados para tomar a decisão de se tornarem independentes e ainda acompanhá-los ao longo deste percurso, dando orientação e promovendo uma comunidade de partilha e entajuda.

Os *freelancers* e *startups* são um mercado com muito potencial para esta plataforma. O *Hived* oferece-lhes uma maior vantagem competitiva e abre portas para que ambos se desenvolvam mais rápido.

Para além de ser um serviço que funciona na base da construção de uma comunidade de *freelancers* e *startups* em que todos os utilizadores serão apoiados uns pelos outros e pela própria plataforma, permite também que ambos ganhem notoriedade, reconhecimento e mérito através de um sistema de *rating*, no qual serão avaliados e poderão dar pontuação uns aos outros, promovendo uma melhoria na qualidade do serviço e na própria gratificação pessoal de ambos.

4. APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO – PROJETO *HIVED*

4.1. Apresentação Sumária do Projeto

O projeto *Hived* é apresentado no contexto da elaboração do projeto de Mestrado de Mercados de Arte no ISCTE-IUL. O *Hived* é uma plataforma que cria uma comunidade online onde *freelancers* criativos e *startups* se podem encontrar.

O objetivo é melhorar a experiência do *freelancer*, gerando oportunidades de formação através de um sistema de partilha de tempo; um espaço de entreajuda em comunidade e de oportunidades de trabalho; e também um espaço que dá reconhecimento através de um sistema de avaliação de performance, tanto para os *freelancers* como para as *startups* que garante que estes se mantêm a trabalhar com o *Hived*.

O mercado *freelancer* em Portugal ainda está pouco desenvolvido comparativamente com o panorama geral da *Gig Economy*. Pretendemos que o papel do *Hived* seja integrar estes trabalhadores portugueses nesta economia com os melhores resultados, assim como fornecer às empresas portuguesas um leque de possibilidades dentro dos trabalhadores criativos, para que se possa colocar a melhor pessoa a fazer o trabalho mais indicado.

4.2. Apresentação dos Promotores

Ana Zagalo: licenciada em Arte Multimédia na Faculdade Belas Artes de Lisboa e fundadora do projeto *The Will Bes*, cruzou caminhos com inúmeros criativos que vêm no *freelancing* uma solução para avançar nas suas carreiras. Ao mesmo tempo, como gestora de B2B Marketing na AIESEC Portugal e como diretora de Customer Development na AIESEC in ISCTE, teve a oportunidade de lidar com diversas empresas e *startups* que vêm no *freelancing* também uma oportunidade de se salientarem no mercado.

Catarina Cardoso: licenciada em Fotografia pelo IADE, frequenta o Mestrado em Mercados de Arte; atualmente trabalha na Galeria Barbado como assistente na gestão, manutenção e em todos os processos relacionados com a mesma. Tem contacto direto com artistas e *freelancers* criativos, especialmente dentro da área da fotografia, sendo esta uma mais valia para a compreensão das necessidades dos clientes-alvo.

4.3 Visão, Missão e Valores:

A missão do *Hived* é criar um espaço que permite uma experiência completa de crescimento e oportunidades. Todos os criativos *freelancers* portugueses poderão estar em contacto com *freelancers* e empresas de todo o mundo, numa comunidade online. A nossa visão é a criação de uma plataforma online comunitária de formação e troca de serviços *freelancer*, que abra o mercado independente português para o mundo e una os *freelancers* às *startups*.

Os valores que defendemos são: entajuda; oportunidade; inovação; comunidade; criatividade; reconhecimento; mérito; partilha; independência, conhecimento.

4.4 Objetivos

Os objetivos do *Hived* serão aqui apresentados por ordem cronológica.

O *Hived* tem a ambição de ser uma plataforma internacional, no entanto começaremos a explorá-la no mercado português.

O objetivo inicial deste projeto é criar um ambiente comunitário onde os *freelancers* possam ir procurar apoio; criar um sistema de formação comunitário, que permita a partilha de conhecimentos e ajude no desenvolvimento dos *freelancers* desde o início das suas carreiras; gerar uma troca de oportunidades de negócios entre *freelancers* e empresas; criar uma rede de *freelancers* e empresas que seja conduzida através do mérito e reconhecimento.

A médio e longo prazo o *Hived* pretende:

Ano I: arranjar financiamento para o projeto, criar a plataforma comunitária online; criar parcerias com o *The NuSchool* para a formação dos *freelancers*; a *WeWork* para encontrar espaços físicos comunitários para os *freelancers* trabalharem; a *AUDAX* para apoio ao projeto e outros parceiros potenciais para a apresentação e financiamento do *Hived*; inaugurar o projeto e fazer uma campanha de *crowdfunding* para inicializarmos o processo de internacionalização.

Ano II: aumentar a rede de parceiros internacionais e a exposição do projeto. Parceria com a *AISEEC* para contratar um estagiário internacional que agilize o processo de internacionalização.

Ano III: ter *freelancers* da Espanha, França e Itália.

4.5 Proposta de Valor

O *Hived* prepõe-se ser a casa online onde os *freelancers* podem iniciar o seu percurso, crescer, aprender, criar relações dentro de um sistema de apoio, fazer contactos e partilhar

também os seus próprios conhecimentos uns com os outros. Ao mesmo tempo é uma plataforma de contacto com *startups* que oferecem oportunidades e necessitam dos conhecimentos dos *freelancers* e ainda de ganhar reconhecimento no mercado português e internacional.

A *Gig Economy* ainda está subdesenvolvida em Portugal em comparação com o resto da Europa, tanto a nível de *freelancers* como a nível de empresas que recorrem a estes serviços. O *Hived* pretende colmatar esta falha e integrar o mercado português no contexto global. Para os compradores, sejam eles, empresas, *startups* ou também independentes, o *Hived* dá acesso a um portfolio de criativos altamente qualificados que vão de encontro aos interesses e necessidades específicas dos clientes. Através de um sistema de rating onde tanto os *freelancers* como os clientes podem avaliar o desempenho uns dos outros, gera-se um sistema de reconhecimento e recompensas por mérito, que estimulará a qualidade do trabalho.

4.6. Modelo de Negócio

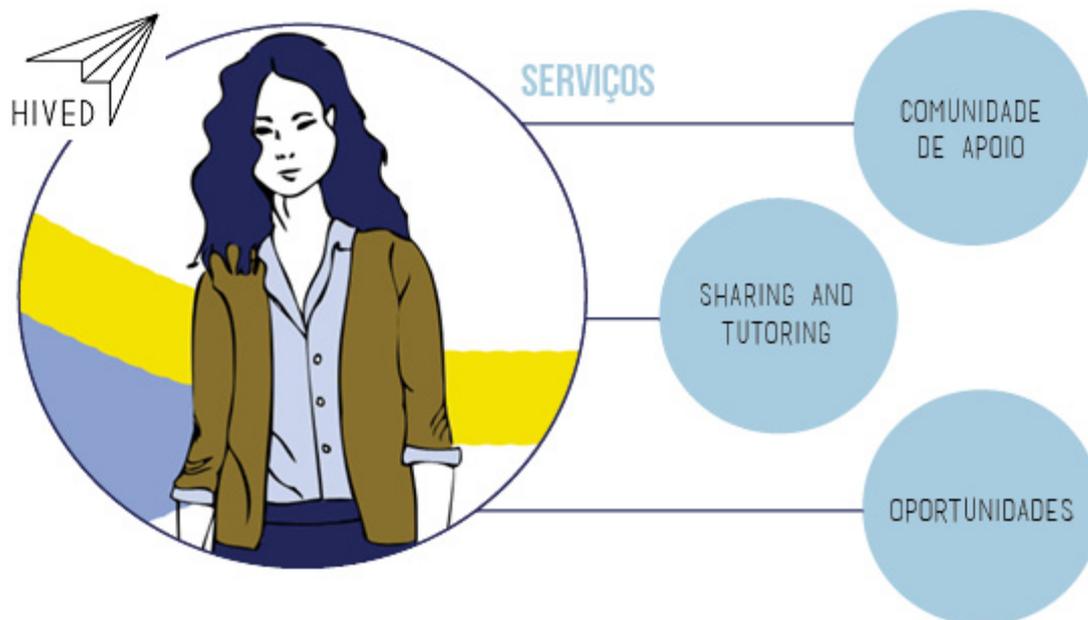


Figura 4.1. Serviços do *Hived*

O projeto *Hived* foi desenhado para o acompanhamento do *freelancer* ao longo do seu crescimento enquanto trabalhador e também para as *startups* que procuram trabalhar com eles. Para esse efeito, existem três serviços diferentes que fazem este apoio e estão interligados entre

si: 1) a Comunidade de Apoio onde o *freelancer* é um membro ativo e onde também pode entrar como cliente premium; 2) o serviço de *Sharing* e *Tutoring* onde o *freelancer* vai aprender com os outros e partilhar os seus próprios conhecimentos, ganhando também reconhecimento e reputação por ter uma atitude ativa dentro da comunidade; 3) as oportunidades que dizem respeito à própria venda de serviços entre os *freelancers* e os seus clientes sejam eles *startups* ou outros *freelancers*.



SHARING AND TUTORING



Figura 4.2: Modelo do serviço *Sharing and tutoring*



OPORTUNIDADES



Figura 4.3: Modelo do serviço Oportunidades



PARCEIROS-CHAVE

- TheNuSchool (parceiro para a formação dos freelancers)
- Lynda.com (formação: tutoriais e workshops para capacidades de business, criatividade e tecnologia)
- HourlyNerd (liga projectos a empresas)
- WeWork (parceiro para espaço comunitário)
- Audax (parceiro para local de trabalho e ajuda no crescimento da empresa)

ATIVIDADES-CHAVE

- Formação de freelancers
- Banco de tempo
- Gestão do site
- Informação
- Gestão da Comunidade
- Contabilidade

RECURSOS-CHAVE

- Site
- Recursos Humanos
- Recursos Financeiros
- Recursos Materiais (computadores, etc)

PROPOSTA DE VALOR

- Crescimento profissional
- Formação
- Certificação
- Retorno por investimento nos outros (horas para investir)
- Reconhecimento (sistema de Rate para vendedores e compradores)
- Vantagem Competitiva (compradores)
- Preços acessíveis (compradores)
- Modelo de pagamento seguro (vendedores)
- Acesso a serviços freelancer altamente qualificados (compradores)
- Remuneração (vendedores)
- Reconhecimento (sistema de Rate)
- Acesso ao mercado
- Comunidade de inter-ajuda

RELAÇÃO COM OS CLIENTES

- Informação
- Banco de Tempo
- Mediação entre vendedor e comprador
- Informação
- Inserção na Comunidade
- Acompanhamento

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

- TODOS
- E-mail (acompanhamento e informações)
- Site (plataforma comunitária)
- Telefone
- Pessoalmente

SEGMENTOS DE CLIENTES

- SHARING AND TUTORING
- Freelancers criativos (trabalhadores independentes)
- OPORTUNIDADES
- Empresas e trabalhadores independentes (compram)
- Freelancers (vendem)
- COMUNIDADE DE APOIO
- Empresas
- Trabalhadores independentes
- SUGESTÕES DE PERSONA
- COMPRAM: Pessoas que trabalham em start ups
- VENDEM: iniciantes freelancers jovens: Pessoa 35-50 desempregada, que decide trabalhar sozinha

ESTRUTURA DE CUSTOS

- Recursos Humanos
- Recursos materiais
- Site (construção e manutenção)

FONTES DE RECEITAS

- Sharing and Tutoring: 1 hora por 5€
5 horas por 15€
- Plano Premium: 1 mês por 12€
3 meses por 8€/mês
6 meses por 6,5€/mês
- Comissão de Serviços: 10% acrescentado ao valor que o comprador vai pagar

Quadro 4.1: Business Model Canvas do Hived

5. ENVOLVENTE EXTERNA

5.1 Análise de Mercado

A análise de mercado foi feita com base em diversos estudos com foco nos *freelancers* da América do Norte (*Freelancers Union* com *UpWork* e *Edelman Berland Survey*), América Latina (*Workana*), Ásia (*Payoneer* com *Truelancer*), Europa (*EFIP*), panorama mundial (*Randstad*) e Portugal, com um estudo qualitativo realizado por mim a 344 *freelancers* portugueses, entre 571 inquiridos qualificados como clientes e potenciais *freelancers*.

Mercado Freelancer no Mundo

O mercado *freelancer* está em pleno crescimento por todo o mundo. Entre 2004 e 2013, o número de trabalhadores independentes sem empregados na Europa, aumentou 45% segundo o estudo *Future Working*. Apesar de durante a recessão económica, o facto de o desemprego ter aumentado, abriu o mercado para os *freelancers* como resposta a este problema. Segundo o estudo feito pela *Freelancers Union* em conjunto com a *UpWork*, 60% dos *freelancers* afirmam ganhar mais como independentes no que num emprego tradicional. Em Portugal, 43% dos *freelancers* recebem mais de 16€ por hora e apenas 13,1% recebem o equivalente a uma hora do ordenado mínimo português, segundo o inquérito realizado por mim durante a realização deste projeto, como mencionado anteriormente⁴.

Apesar de as transações se fazerem maioritariamente dentro das redes de contactos dos *freelancers*, a internet e, nomeadamente, as redes sociais são o principal canal de ligação entre trabalhadores e clientes. Segundo o estudo realizado pela *UpWork*, o mercado *freelancer* norte-americano corresponde a 34% da força de trabalho. No entanto, esta é apenas uma pequena percentagem comparada com o número de *freelancers* espalhados pelo resto do mundo. É bem claro quando observamos que 570.000 dos inscritos na plataforma americana *Elance* em 2013, eram da Índia, do Paquistão e das Filipinas, fora todos os outros de outras nacionalidades.

O estudo elaborado pela *Randstad*, que mostra o panorama mundial, divide os trabalhadores independente em dois setores: trabalhadores independentes sem empresa própria (TISEP), e os trabalhadores por conta própria com empresa (TEP). Para este estudo, irei considerar ambos como *freelancers*.

⁴ Os resultados deste estudo são apresentados mais adiante no capítulo 6.6 (Análise de Consumidores), na pág.35.

Referindo-se à taxa de TISEP, o estudo demonstra que em 2013, na Europa 16% dos portugueses eram trabalhadores independentes e a Grécia, Moldávia e Geórgia eram os países com as maiores percentagens (25%, 28% e 36% respetivamente). Na margem oposta, a França tinha uma taxa de 7% e a Alemanha apenas 6%.

Os países do mundo com maiores taxas de TISEP são também alguns dos países com custos de vida mais baixos e em desenvolvimento. O Camboja tem uma taxa de 55% (a maior indicada no estudo), o Vietname 46%, o Uganda 45% e a Colômbia 43%.

Em relação à taxa de TEP, Portugal tinha 21,7% o Reino Unido (14,4%), França (9,5%) e Holanda (16,1%) eram os países da Europa em ascensão mais significativa. Segundo o estudo *flexibility@work*, a grande diferença sentida em Portugal, foi na variação da tipologia do trabalho independente. Enquanto anteriormente o grupo de trabalhadores independentes era vastamente preenchido por agricultores e pequenos comerciantes, agora deu espaço aos criativos, especialmente aos designers, que correspondem a 48,2% dos inquiridos pelo estudo de metodologia quantitativa desenvolvido por mim⁵, sobre o mercado *freelancer*.

Plataformas online

Todos os dias, o número de utilizadores da internet aumenta. Hoje em dia são cerca de 6.930.000 em Portugal e 3398 milhões em todo o mundo. 61% dos utilizadores da internet procuram produtos e serviços online. Por todo o mundo milhões de pessoas utilizam plataformas online como a *UpWork* ou a *Freelancer.com* para se exporem, procurarem ou oferecerem trabalhos temporários, e terem acesso a uma vasta escolha de profissionais disponíveis para trabalhar com as mais variadas capacidades e orçamentos.

Desde 2014 a plataforma de *freelancers* brasileira *99Freelas* movimentou 457.614,23€ para os *freelancers*. A *UpWork* afirma que todos os anos movimenta mais de 1 bilião de dólares em trabalho feito, sendo que em 2014 movimentaram 941 milhões de dólares só para os *freelancers*.

No estudo independente conduzido pela *Freelancers Union* e a *UpWork*, 73% dos participantes dizem que a tecnologia ajuda a encontrar trabalho. Em Portugal, segundo o estudo realizado por mim, apenas 21,2% dos inquiridos usam estas plataformas para encontrar clientes e 63,1% dos criativos não conhecem quaisquer plataformas. O principal canal de comunicação

⁵ Os resultados e as suas metodologias deste estudo são apresentados mais adiante no capítulo 6.6 (Análise de Consumidores).

entre os *freelancers* e os seus clientes é através das suas próprias redes de contacto e pelo *Facebook*, que é utilizado por 44,2% dos *freelancers*.

Mercado Criativo

Todos os anos saem das faculdades de belas-artes e afins milhares de licenciados nestas áreas, que ao terem dificuldade em arranjar trabalho estável recorrem ao trabalho independente.

Do total das receitas movimentadas em 2014 pela *UpWork*, 618 milhões foram para trabalhos em áreas criativas como a tecnologia, o design, multimédia e marketing. Segundo o estudo feito pela *Workana* em 2016, as indústrias mais contratadas são IT e Programação com mais de 40% dos contratos, e Design e Multimédia com quase 30%. O contrário se constata no estudo ao mercado Asiático feito pela *Payoneer*: 52% dos *freelancers* trabalham em áreas de design e multimédia; 31% em IT e Programação;

92,2% dos *freelancers* que participaram no inquérito⁶ realizado por mim trabalham em áreas ligadas à cultura e criatividade e têm múltiplas atividades, não se focando apenas numa área. Dos mesmos, 56,6% trabalham em regime de part-time.

5.2 Análise da Concorrência

Após as considerações retiradas dos variados estudos ao mercado *freelancer*, destaco como concorrência as plataformas mais utilizadas pelos *freelancers* abordados pelo *Estudo do Mercado Freelancer* e aquelas que mais se aproximam do *Hived* em termos de modelo de negócio. As plataformas online *Freelancer*, *99freelas*, *Upwork*, *Workana* e *Prolancer* representam a mais forte concorrência tanto a nível nacional como internacional.

NOME	Principais Atividades	Pontos Fortes	Pontos Fracos
freelancer.pt	Sistema de bidding: <i>freelancers</i> oferecem-se em leilão pelo trabalho; Sistema de certificação dos profissionais através de testes pagos; Avaliação de clientes e profissionais; Espaço para divulgação de projetos, concursos; Sistema de	- Um dos maiores do mundo; permite encontrar trabalhos a nível nacional e internacional em pelo menos 247 países; -Tem todas as áreas de trabalho possíveis;	- O sistema de bidding faz com que os <i>freelancers</i> que vivem em zonas de mão-de-obra barata, acabem por ficar em vantagem em relação a outros de países em que o custo de vida e de mão-de-obra é mais caro.

⁶ Cf. infra capítulo 6.6 (Análise de Consumidores).

	desafios onde o usuário ganha pontos, avança em níveis de recrutamento e ganha recompensas à medida que cumpre tarefas.	<ul style="list-style-type: none"> - Permite que os clientes filtrem bem que tipo de profissionais querem ver; - Tem diversos planos que permitem ao <i>freelancer</i> ganhar skills, visibilidade e certificação. - Muitas opções de pagamento - Equipa da <i>Freelancer</i> muito forte - Fácil de Usar 	<ul style="list-style-type: none"> - Crítica comum: o sistema de pagamentos tem muitas vezes atrasos ou não funciona - Crítica comum: as contas são bloqueadas com o pretexto de uma investigação de segurança - Crítica comum: o serviço ao cliente é lento os <i>freelancers</i> têm de pagar mensalmente para poderem continuar a participar nos leilões de projetos
99freelas.com.br	os <i>freelancers</i> enviam propostas detalhadas aos clientes e estes depois escolhem a que querem. Os profissionais recebem avaliações dos clientes e ganham pontos num ranking conforme vão completando as suas tarefas. Para os empregadores, há várias ferramentas de seleção. Possui um blog com conteúdos para <i>freelancers</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - O blog é muito útil para <i>freelancers</i> e tem conteúdos de grande qualidade. - O cliente paga na hora da proposta. - Interface simples e intuitivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrado no mercado nacional do Brasil - opções de pagamento limitadas
upwork.com	Permite ter uma escolha com <i>match</i> feito previamente, permite fazer entrevistas e ver portfolios, tem real-time <i>tracking</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Membership</i> gratuito que dá acesso sem restrições - Quanto mais o <i>freelancer</i> trabalha, menos paga de comissão - Rede internacional de contactos - oferece testes para obter certificações para os <i>freelancers</i> - Dá liberdade de trabalho aos <i>freelancers</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crítica comum: contas apagam-se automaticamente - Ligação difícil entre o <i>freelancer</i> e cliente - Não assegura o pagamento ao <i>freelancer</i> - O sistema de comissões para <i>freelancers</i> que estão a começar pode chegar a retirar-lhes 20 % do que receberam. - O apoio ao cliente não funciona.
workana.com	A primeira e maior rede de <i>freelancers</i> da América Latina; Direcionado para falantes de língua espanhola e portuguesa; 63% dos projetos vêm do Brasil; as áreas mais procuradas são Design e Multimédia e IT e Programação; A cada 16 propostas, 1 <i>freelancer</i> é contratado;	<ul style="list-style-type: none"> - Direcionado e adaptado para o público da América Latina - App: “Workana Time Report” ajuda o profissional a registar as tarefas e serve para o cliente acompanhar o tempo de trabalho dedicado ao projeto. - pode-se vincular o perfil do Behance à conta; - Sistema de avaliação onde os clientes podem avaliar os <i>freelancers</i> em categorias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para falantes de português e espanhol, pouco espaço para outros trabalhadores - Para reembolsos em caso de trabalho não completado ou bem-sucedido, apenas há a opção de receber através do <i>paypal</i> - Crítica comum: A Workana faz mediação entre o <i>freelancer</i> e o cliente, e existe falta de funcionários capacitados para fazer essa mediação. - Crítica comum: a comissão de 15% é retirada ao <i>freelancer</i>, em vez de acrescentada ao valor que o cliente paga, o que significa

			que o <i>freelancer</i> paga para trabalhar - O <i>freelancer</i> só pode cobrar o que ganhou uma vez por mês. Para ter o direito de cobrar mais vezes é preciso ter conta <i>premium</i>
prolancer.com	Foco nas áreas digitais; PROLANCER APP Os profissionais são notificados atendendo suas preferências. A missão é fazer <i>Perfect Match</i> entre empresas e profissionais.	- Tem uma app "ProlancerApp" em que os <i>freelancers</i> podem com um gesto rejeitar propostas e aceitar outras - é possível ligar à conta do Facebook ou LinkedIn - é simples e intuitivo - funciona com contratação tradicional ou projetos <i>freelancer</i> . - Tem um sistema de <i>Data Science</i> que liga os <i>freelancers</i> aos projetos de forma a encontrar a pessoa certa, para o trabalho certo.	- Sem pacote <i>premium</i> não é possível enviar CV's - a app tem uma interface com erros básicos - O foco nas áreas digitais é limitativo

Quadro 5.1: Análise da Concorrência

5.3. Vantagem Competitiva do Projeto *Hived*

O *Hived* não é apenas um espaço de trocar de serviços entre o *freelancer* e as *startups*. O *Hived* proporciona uma experiência completa ao *freelancer* acompanhando-o desde o início da sua carreira, para que este seja rapidamente capacitado de todas as destrezas e oportunidades necessárias para sobreviver neste mercado cada vez mais competitivo.

A vantagem competitiva deste projeto centra-se no seu foco em criar uma comunidade que se expressa nas 3 principais atividades: 1) a formação dos *freelancers*, onde podem investir neles próprios; 2) o apoio, onde os *freelancers* podem ganhar por ensinar aos outros; 3) o espaço de oportunidades onde os *freelancers* e as *startups* podem trabalhar juntos.

O *Hived* proporciona também um sistema de financiamento que valoriza e protege os *freelancers*, como explicado na Figura 4.3: Modelo do serviço Oportunidades.

Em suma, o *Hived* combina a possibilidade de os *freelancers* terem um forte sistema de apoio; a possibilidade de aprender e ensinar através de um sistema de troca de tempo; a possibilidade de se tornarem criativos ainda mais qualificados; os clientes compradores dos serviços *freelancer* (*startups* ou outros *freelancers*) têm uma oferta vasta de áreas de trabalho altamente especializado; o *Hived* é um espaço online intuitivo e fácil de usar.

6. PLANO DE MARKETING

O *Hived* é uma plataforma onde os *freelancers* podem partilhar conhecimentos online e trabalhar com as *startups* que precisam dos seus serviços.

O objetivo é que os *freelancers* possam desenvolver os seus conhecimentos e habilidades e, também, ganhar ao formar outros, num ambiente de comunidade e interajuda para que se possam destacar no mundo do trabalho como indivíduos altamente especializados em diversas áreas. Todas as trocas de conhecimento e vendas de serviço são feitas online através dos espaços oferecidos pelo *Hived*.

Para que estes objetivos sejam cumpridos, proponho a implementação do plano de marketing baseado nas seguintes análises: Análise Soar; Alvos e Segmentação; Posicionamento; Marketing Mix; Marca e Layouts; Análise de Consumidores.

6.1 Análise SOAR

Pontes Fortes	Oportunidades
Conceito comunidade inovador em Portugal	Mercado de comunidade por explorar em Portugal
Promoção de <i>freelancers</i>	Concorrência limitada;
Contactos em todas as áreas	Grande oferta de <i>freelancers</i> de áreas diferentes
Facilidade em gerar redes de contactos	Grande margem do mercado interessado a experimentar ser <i>freelancer</i>
Oportunidades de aprender em troca de trabalho	45,5% dos <i>freelancers</i> já trabalhou com outros e outros 21,2% tem interesse em trabalhar.
Solução para 2 dos problemas mais vividos pelos <i>freelancers</i> : falta de apoio e falta de rede de contactos	
Solução para 2 dos problemas que impedem outros trabalhadores de se tornarem <i>freelancers</i> : falta de conhecimentos e falta de rede de contactos.	

Aspirações	Resultados
Criar um projeto inovador e com impacto;	Alcançar os 50.000€ em receitas no Ano I.
Criar um espaço de comunicação entre <i>freelancers</i> , onde possam estender as suas redes de contactos.	Alcançar 150 clientes com oportunidades no Ano 1.
Promover comunidade de interajuda entre os <i>freelancers</i> .	Alcançar 2500 <i>freelancers</i> inscritos no Ano 1.
Criar uma rede de <i>freelancers</i> de todas as áreas criativas.	

Quadro 6.1: Análise Soar

6.2 Alvos e Segmentação

O mercado-alvo do *Hived* é o mercado *freelancer*, especificamente os *freelancers* de áreas criativas. Este projeto posiciona-se como uma plataforma comunitária online de serviços *freelancer*. A plataforma tem dois tipos de clientes: os que vendem serviços (os *freelancers*) que serão o nosso principal foco e os que compram serviços (empresas, que são maioritariamente *startups* e também outros *freelancers*).

Neste momento existe já uma grande rede de contactos de *freelancers* e *startups* que foi construída ao longo dos projetos profissionais realizados por mim no passado, nomeadamente a plataforma *The Will Bes* onde expunha o trabalho de *freelancers*, e durante o meu cargo como Team Leader de uma equipa de vendas na AIESEC onde contactei com centenas de *startups*.

6.3 Posicionamento

O *Hived* posiciona-se no mercado como uma plataforma de crescimento e aprendizagem, onde os *freelancers* podem investir no seu próprio desenvolvimento e ao mesmo tempo ganharem por investir no desenvolvimento dos outros. Pretende transmitir uma imagem de acessibilidade, apoio e oportunidades para os *freelancers*. Um lugar em que estes possam progredir.

No mercado das plataformas online para *freelancers*, o *Hived* diferencia-se pelo seu posicionamento como espaço de aprendizagem e troca de informações, em vez de apenas um espaço de oferta de trabalho. O *Hived* oferece um serviço complementar para aumentar as

capacidades dos seus clientes e, conseqüentemente, a facilidade de estes encontrarem trabalhos e serem bem-sucedidos.

6.4 Marketing Mix

Serviço	Preço	Distribuição	Promoção
Be Hived: inscrição	Gratuito	Plataforma Online	Divulgação e promoção na plataforma online.
Sharing and tutoring: partilha de conhecimento	Clientes: Sistema de crédito de horas que podem ser trocadas entre eles por ensino personalizado.		Divulgação e promoção nas redes sociais e através de uma rede de embaixadores externos.
	Hived: Economias de escala: - primeira hora grátis -1h 5€ - 5 h 15€		
Comunidade: inserção	Gratuito		Informação para os clientes através de newsletters, redes sociais.
See & Be seen: procura e oferta de oportunidades/ <i>freelancers</i>	Gratuito		Desenvolvimento de uma App
Oportunidades: espaço de venda de serviços	10% sobre o valor pago pelo cliente		Participação dos parceiros na divulgação.
Premium Freelancers: oferece visibilidade; 5 horas grátis	Hived: 1 mês por 12€ 3 meses por 8€/mês 6 meses por 6,5€/mês		

Quadro 6.2: Marketing Mix

6.5 Marcas e Layouts

O projeto *Hived*, baseia-se numa ideia de comunicação, progresso, proximidade, profissionalismo e interajuda. Como tal, o desenho da marca foi baseado nestes conceitos para que a própria imagem possa falar por si.

O nome do projeto “Hived” que é uma distorção da palavra “colmeia” (hive em inglês), simboliza a ideia de comunidade, em que todos os *freelancers* (como as abelhas) trabalham para o bem de todos e para o desenvolvimento próspero da colmeia. O nome é em inglês, para que no futuro seja facilitada a internacionalização do projeto.

O logótipo do projeto, apresentado na Figura 6.1 foi inspirado na geometria dos favos de mel, fazendo aquilo a que se assemelha a uma escada ou um caminho até ao infinito.

Representa o percurso e o desenvolvimento profissional dos *freelancers*. O logótipo faz também referência à área da criatividade por fazer lembrar um avião de papel.

A paleta de cores escolhida para representar o *Hived* pretende transmitir uma imagem de simplicidade com os três tons azuis mais serenos (os tons do meio na figura 6.2) e ao mesmo tempo uma imagem energética para o qual foram escolhidos o amarelo vibrante e o azul vivo, para estimular o trabalho num ambiente calmo e familiar.

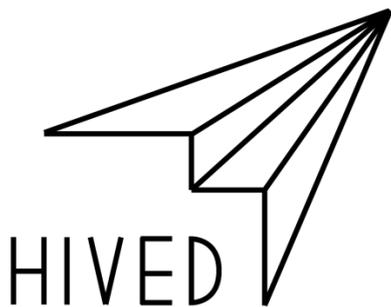


Figura 6.1: Logótipo do *Hived*

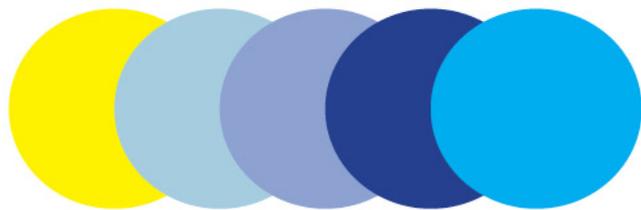


Figura 6.2: Paleta de Cores *Hived*

6.6 Análise de Consumidores

Realizei uma análise qualitativa ao mercado-alvo do projeto *Hived* a fim de compreender os seus hábitos de trabalho e de consumo e também as características que os definem. O inquérito esteve em circulação durante cerca de 2 meses. Estava disponível para ser respondido por *freelancers*, pessoas que pensam em tornar-se *freelancers* e clientes. Foi partilhado em mais 30 espaços diferentes e obteve 571 respostas, sendo 344 de *freelancers*.

As conclusões retiradas foram as seguintes:

- 92,1% dos *freelancers* eram de áreas criativas.
- 42,4% dos *freelancers* inquiridos indicaram “seguir a minha paixão” como o principal motivo para se ser *freelancer*. 41,9% dos inquiridos indicam que se tornaram *freelancers* “para me sustentar”. Nesta questão, os *freelancers* podiam escolher mais do que uma resposta.
- Apenas 10,8% indicaram não sentir necessidade de adquirir outros conhecimentos.
- As áreas de conhecimento mais procuradas pelos *freelancers* são (por ordem de maior interesse) Marketing e Comunicação, Design e Programação.

- 56,6% dos *freelancers* trabalham em regime de Part-time (considera-se menos de 15 horas por semana) e 43,4% trabalham a full-time.

- 24,1% dos *freelancers* recebem entre 6€ e 10€ por hora; 19,7% recebem entre 11€ e 15€; 18,6% recebem entre 16€ e 20€; 12,8% recebem entre 20€ e 30€; 13,1% recebem entre 1€ e 5€; 11,7% recebem 30€ ou mais.

- As áreas com melhor remuneração (entenda-se mais de 16€/hora) são o Design, IT e Programação e Marketing e Comunicação.

- 64,3% dos *freelancers* que recebem mais 16€/hora trabalham entre 30 a 40 horas por semanas.

- 61,3% dos *freelancers* de áreas criativas não conhecem plataformas online de freelancing.

- 45,1% dos *freelancers* já recorreram ao serviço de outros, e 72,7% destes confiam e ficaram satisfeitos com os resultados.

- 65,3% dos inquiridos que já pensaram em fazer freelancing, não o fazem por falta de uma rede de contactos sólida.

6.7 Cronograma de Implementação do Ano I

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

ANO 1

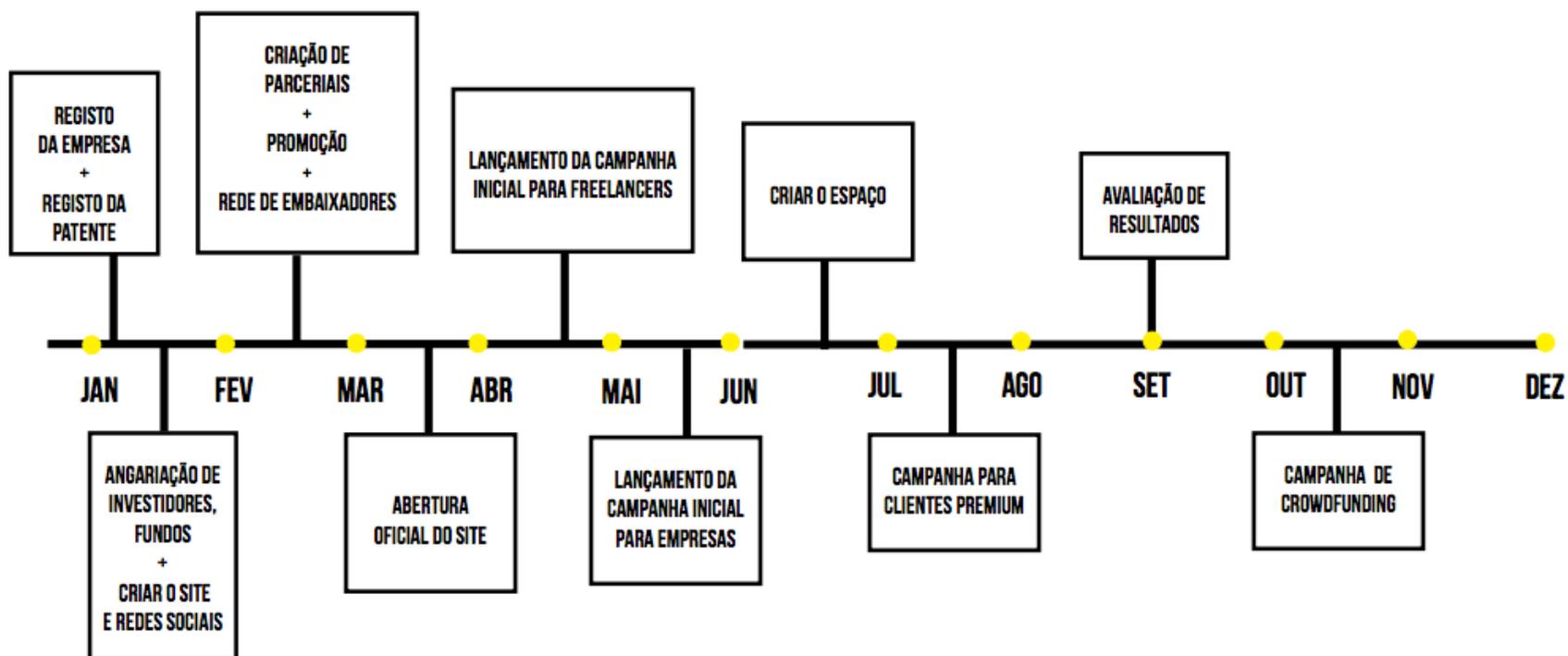


Figura 6.3: Cronograma de implementação do Ano I

7. ANÁLISE FINANCEIRA

7.1 Vendas e Prestações de Serviços

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020
Oportunidades de trabalho	6.880	7.568	8.703	10.009
Taxa de crescimento	10%	10,00%	15,00%	15,00%
Sharing and Tutoring	24.540	26.994	31.043	35.700
Taxa de crescimento	10%	10,00%	15,00%	15,00%
Plano Premium (valor médio)	18.945	20.840	23.965	27.560
Taxa de crescimento	10%	10,00%	15,00%	15,00%
Serviço D		0	0	0
Taxa de crescimento				
TOTAL	50.365	55.402	63.712	73.268
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	50.365	55.402	63.712	73.268
IVA	11.584	12.742	14.654	16.852
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	61.949	68.144	78.365	90.120

Quadro 7.1: Prestações de Serviços

O *Hived*, sendo uma plataforma comunitária online, é um prestador de serviços. Para este efeito, foi preenchida a tabela com os três serviços de onde virão as receitas. Todas as estimativas foram feitas com base nos números dados pelo inquérito e apresentados pelas plataformas concorrentes e pelo estudo de mercado.

A rubrica “Oportunidades de trabalho” diz respeito à comissão de 10% sobre o valor pago pelo cliente ao *freelancer*. Este será o nosso serviço menos rentável, por não ser o principal foco do projeto.

A rubrica *Sharing and tutoring* diz respeito às receitas recebidas neste serviço, conforme explicado no modelo de negócio⁷. Sendo este o maior foco do *Hived*, será também a maior fonte de receitas.

A rubrica “Plano Premium” será também um dos focos do projeto. Esta estimativa foi feita tendo em conta apenas 8% dos clientes para o “*Sharing and tutoring*”.

⁷ Consultar: Quadro 4.1: Modelo do serviço *Sharing and Tutoring*

7.2 Fornecimento de Serviços Externos

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021
Subcontratos	23%	100%							
Serviços especializados									
Trabalhos especializados	23%	100%		600,00	7 200,00	7 416,00	7 638,48	7 867,63	8 103,66
Publicidade e propaganda	23%	100%		30,00	360,00	370,80	381,92	393,38	405,18
Vigilância e segurança	23%	100%							
Honorários	23%	100%							
Comissões	23%	100%							
Conservação e reparação	23%	100%							
Materiais									
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%							
Livros e documentação técnica	23%	100%							
Material de escritório	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
Artigos para oferta	23%	100%		30,00	360,00	370,80	381,92	393,38	405,18
Energia e fluidos									
Electricidade	23%	100%		40,00	480,00	494,40	509,23	524,51	540,24
Combustíveis	23%	100%							
Água	6%	100%		40,00	480,00	494,40	509,23	524,51	540,24
Deslocações, estadas e transportes									
Deslocações e Estadas	23%	100%							
Transportes de pessoal	23%	100%							
Transportes de mercadorias	23%	100%							
Serviços diversos									
Rendas e alugueres	23%	100%		700,00	8 400,00	8 652,00	8 911,56	9 178,91	9 454,27
Comunicação	23%	100%							
Seguros		100%							
Royalties	23%	100%							
Contencioso e notariado	23%	100%							
Despesas de representação	23%	100%							
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
Outros serviços	23%	100%							
TOTAL FSE					18 480,00	19 034,40	19 605,43	20 193,59	20 799,40
FSE - Custos Fixos					18 480,00	19 034,40	19 605,43	20 193,59	20 799,40
FSE - Custos Variáveis									
TOTAL FSE					18 480,00	19 034,40	19 605,43	20 193,59	20 799,40
IVA					2 236,80	2 303,90	2 373,02	2 444,21	2 517,54
FSE + IVA					20 716,80	21 338,30	21 978,45	22 637,81	23 316,94

Quadro 7.2: Fornecimento de Serviços Externos

O *Hived* irá recorrer a dois tipos de trabalhos especializados para a gestão do site. Teremos despesas com programação para a manutenção, atualização e o próprio funcionamento da plataforma. E ainda com serviços de contabilidade que trabalhem em regime de avença.

Será também investido um pequeno valor em publicidade mensalmente, para que se possa ganhar visibilidade rapidamente desde o início do projeto.

Pretende-se encontrar um escritório para trabalhar, o que inclui uma renda de aluguer e alguns gastos em materiais de escritório, artigos para oferta, limpeza e em fornecimento de eletricidade e água.

7.3. Gastos com Pessoal

Quadro de Pessoal	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira					
Comercial / Marketing	1	1	1	1	1
Produção / Operacional	2	2	2	2	2
Qualidade					
Manutenção					
Aprovisionamento					
Investigação & Desenvolvimento					
Outros					
TOTAL	4	4	4	4	4

Remuneração base mensal	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção	700	721	743	765	788
Administrativa Financeira					
Comercial / Marketing	700	721	743	765	788
Produção / Operacional	550	567	584	601	619
Qualidade					
Manutenção					
Aprovisionamento					
Investigação & Desenvolvimento					
Outros					

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção	9 800	10 094	10 397	10 709	11 030
Administrativa Financeira					
Comercial / Marketing	9 800	10 094	10 397	10 709	11 030
Produção / Operacional	15 400	15 862	16 338	16 828	17 333
Qualidade					
Manutenção					
Aprovisionamento					
Investigação & Desenvolvimento					
Outros					
TOTAL	35 000	36 050	37 132	38 246	39 393

Outros Gastos		2017	2018	2019	2020	2021
Segurança Social						
Órgãos Sociais	20,30%	1 989	2 049	2 111	2 174	2 239
Pessoal	23,75%	5 985	6 165	6 350	6 540	6 736
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	350	361	371	382	394
Subsídio Alimentação	130,46	5 740	5 912	6 090	6 273	6 461
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS		14 065	14 487	14 921	15 369	15 830

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	49 065	50 537	52 053	53 615	55 223
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Quadro 7.3: Gastos com Pessoal

Os gastos com pessoal, serão distribuídos por quatro colaboradores, estando um deles na Administração/Direção do projeto com um ordenado mensal de 700€, pela qual eu serei responsável. Outro como Comercial/Marketing com o mesmo ordenado, do qual a outra promotora do projeto, a Catarina Cardoso será responsável e dois como trabalhadores na produção/operacionais que receberão 550€ cada um por mês, ainda por contratar.

7.4 Investimento e Financiamento

Investimento por ano	2017	2018	2019	2020	2021
Propriedades de investimento					
Terrenos e recursos naturais					
Edifícios e Outras construções					
Outras propriedades de investimento					
Total propriedades de investimento					
Activos fixos tangíveis					
Terrenos e Recursos Naturais					
Edifícios e Outras Construções					
Equipamento Básico	6.000				
Equipamento de Transporte					
Equipamento Administrativo					
Equipamentos biológicos					
Outros activos fixos tangíveis					
Total Activos Fixos Tangíveis	6.000				
Activos Intangíveis					
Goodwill					
Projectos de desenvolvimento					
Programas de computador	7.000				
Propriedade industrial					
Outros activos intangíveis					
Total Activos Intangíveis	7.000				
Total Investimento	13.000				

Quadro 7.4: Investimentos

O investimento inicial em Ativos do *Hived* será de 13000€ em Equipamento Básico como Ativo Fixo Tangível e em Programas de Computador, que diz respeito à construção da plataforma online, sendo por isso um Ativo Intangível.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investimento	18.022	-196	294	348	410	671
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	18.400	-200	300	400	400	700

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos					6.759	18.018
Capital	22.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	22.000				6.759	18.018

Quadro 7.5: Financiamento

O total dos investimentos é de 18.400€, que será financiado com 22.000€ de Capital Próprio. Para financiar o *Hived* contamos com capital próprio, eventualmente uma parceria que ceda o espaço de escritório (no entanto continua contabilizado nos gastos), campanhas de *crowdfunding* e possíveis investidores.

7.5 Ponto Crítico

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	50 365,00	55 401,50	63 711,73	73 268,48	84 258,76	101 110,51
Variação nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	50 365,00	55 401,50	63 711,73	73 268,48	84 258,76	101 110,51
Ponto Crítico	71 077,97	73 104,31	75 191,62	75 008,24	77 222,57	78 303,35

Quadro 7.6: Ponto Crítico

O ponto crítico do *Hived* será alcançado em 2021, no 5º ano de trabalho. Nesta data, as receitas do projeto passarão finalmente a cobrir totalmente os custos, os resultados passarão a ser favoráveis e começará a existir lucro.

7.6 Demonstração de Resultados Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	50 365	55 402	63 712	73 268	84 259	101 111
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	18 480	19 034	19 605	20 194	20 799	21 423
Gastos com o pessoal	49 065	50 537	52 053	53 615	55 223	56 880
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-17 180	-14 169	-7 947	-540	8 236	22 807
Gastos/reversões de depreciação e amortização	3 533	3 533	3 533	1 200	1 200	
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-20 713	-17 703	-11 480	-1 740	7 036	22 807
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	934	1 987	2 710	2 964	2 621	1 242
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-21 647	-19 690	-14 190	-4 704	4 415	21 565
Imposto sobre o rendimento do período						
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-21 647	-19 690	-14 190	-4 704	4 415	21 565

Quadro 7.7: Demonstração de Resultados Previsional

7.7 Mapa de Cash Flows Operacionais

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-16 363	-13 985	-9 069	-1 374	5 559	18 018
Depreciações e amortizações	3 533	3 533	3 533	1 200	1 200	
Provisões do exercício						
	-12 830	-10 452	-5 536	-174	6 759	18 018
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-5 035	196	-294	-348	-410	-671
CASH FLOW de Exploração	-17 865	-10 256	-5 830	-522	6 348	17 346
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-13 000					
Free cash-flow	-30 865	-10 256	-5 830	-522	6 348	17 346
CASH FLOW acumulado	-30 865	-41 121	-46 952	-47 474	-41 126	-23 779

Quadro 7.8: Mapa de Cash Flows Operacionais

7.8 Plano de Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-17 180	-14 169	-7 947	-540	8 236	22 807
Capital Social (entrada de fundos)	22 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		196				
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	4 820	-13 974	-7 947	-540	8 236	22 807
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	13 000					
Inv Fundo de Maneio	5 035		294	348	410	671
Imposto sobre os Lucros						
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros	934	1 987	2 710	2 964	2 621	1 242
Total das Aplicações	18 969	1 987	3 004	3 312	3 031	1 913
Saldo de Tesouraria Anual	-14 149	-15 961	-10 951	-3 852	5 205	20 894
Saldo de Tesouraria Acumulado	-14 149	-30 110	-41 061	-44 913	-39 707	-18 813
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	-14 149	-30 110	-41 061	-44 913	-39 707	-18 813
Soma Controlo						

Quadro 7.9: Plano de Financiamento

7.9 Balanço Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO						
Activo Não Corrente	9.467	5.933	2.400	1.200		
Activos fixos tangíveis	4.800	3.600	2.400	1.200		
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	4.667	2.333				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	10.162	10.679	11.530	12.510	13.637	15.364
Inventários						
Clientes	5.162	5.679	6.530	7.510	8.637	10.364
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
TOTAL ACTIVO	19.629	16.612	13.930	13.710	13.637	15.364

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-21.646	-41.335	-55.524	-60.226	-55.809
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-21.646	-19.689	-14.189	-4.703	4.417	21.567
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	354	-19.335	-33.524	-38.226	-33.809	-12.242

PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	19.275	35.947	47.454	51.936	47.446	27.606
Fornecedores	1.720	1.771	1.824	1.879	1.935	1.993
Estado e Outros Entes Públicos	3.421	4.082	4.587	5.164	5.824	6.823
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	14.134	30.094	41.043	44.893	39.686	18.790
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	19.275	35.947	47.454	51.936	47.446	27.606
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	19.629	16.612	13.930	13.710	13.637	15.364

Quadro 7.10: Balanço Previsional

7.10 Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio		10%	15%	15%	15%	20%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-43%	-36%	-22%	-6%	5%	21%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Return On Investment (ROI)	-110%	-119%	-102%	-34%	32%	140%
Rendibilidade do Activo	-106%	-107%	-82%	-13%	52%	148%
Rotação do Activo	257%	334%	457%	534%	618%	658%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-6129%	102%	42%	12%	-13%	-176%

INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	2%	-116%	-241%	-279%	-248%	-80%
Solvabilidade Total	102%	46%	29%	26%	29%	56%
Cobertura dos encargos financeiros	-2218%	-891%	-424%	-59%	268%	1837%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corrente	0,53	0,30	0,24	0,24	0,29	0,56
Liquidez Reduzida	0,53	0,30	0,24	0,24	0,29	0,56

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta	31 885	36 367	44 106	53 075	63 459	79 687
Grau de Alavanca Operacional	-154%	-205%	-384%	-3051%	902%	349%
Grau de Alavanca Financeira	96%	90%	81%	37%	159%	106%

Quadro 7.11: Principais Indicadores

Taxa de Crescimento do Negócio: O *Hived* terá um crescimento de 10 no segundo ano de funcionamento e novamente no terceiro em 2019 onde vai estabilizar até 2021 e voltar a crescer em 2022.

Return on Investment (ROI): o *Hived* começará a ter um retorno positivo do seu investimento em 2021 (32%), no mesmo ano em que atingirá o seu ponto crítico. No ano seguinte (2022) terá um crescimento muito acentuado para os 140%.

Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE): será atingido o pico de rendibilidade em 2018, no segundo ano de funcionamento do *Hived*, com 102%. Nos anos que se seguem haverá uma descida acentuada do ROE até que em 2021 será novamente negativa (-13%).

Autonomia Financeira: A partir de 2018 a autonomia financeira do projeto irá decair atingindo o auge em 2020 com -279% e começara de novo a melhorar lentamente até 2022 onde estará nos -80%.

Indicadores de Liquidez: todos os indicadores se encontram inferiores a 1. Existirá uma quebra de 0,24 até 2020, que começará a melhorar a partir de 2021 e chegará a 0,56 em 2022.

Grau de Alavanca Financeira: Este grau será muito variado ao longo dos primeiros seis anos de funcionamento do *Hived*. Começará com uma pequena quebra entre 2017 (96%) a 2019 (81%), seguido de uma acentuada em 2020 para os 37%. Em 2021 voltará a subir a pique para os 159%.

7.11 Avaliação do Projeto

Na perspectiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow do Equity	-31 799	-12 243	-8 540	-3 487	3 728	16 105	238 116
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%	12,04%	12,10%
Factor actualização	1	1,118	1,251	1,400	1,568	1,756	1,969
Fluxos Actualizados	-31 799	-10 950	-6 828	-2 491	2 378	9 169	120 933
	-31 799	-42 749	-49 577	-52 067	-49 689	-40 520	80 412
Valor Actual Líquido (VAL)	80 412						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-23%	33%
Taxa Interna de Rentabilidade	33,40%						
Pay Back period	6 Anos						
Na perspectiva do Projecto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	-30 865	-10 256	-5 830	-522	6 348	17 346	-149 535
WACC	5,37%	-6,33%	-23,64%	-32,17%	-32,59%	-7,18%	-7,18%
Factor de actualização	1	0,937	0,715	0,465	0,327	0,304	0,262
Fluxos actualizados	-30 865	-10 950	-8 151	-1 077	19 412	57 143	-530 712
	-30 865	-41 815	-49 966	-51 043	-31 631	25 512	-505 200
Valor Actual Líquido (VAL)	-505 200						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-46%	-15%	#NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
Pay Back period	5 Anos						

Quadro 7.12: Avaliação do Projeto

O Pay Back Period na perspetiva do Investidor será realizado no período de 6 anos. Na perspetiva do projeto será alcançado em apenas 5 anos.

8. ANÁLISE DE RISCO

8.1 Limitações e Obstáculos

As principais limitações que o *Hived* tem são a nível de financiamento para a realização do projeto, que necessitará de uma forte campanha publicitária para poder avançar com todos os serviços projetados para ele. Por ser um projeto inovador de formação para *freelancers* e estar a ser preparado para um público ainda pouco familiarizado com plataformas online, poderá ser um desafio chegarmos ao nosso alvo rapidamente.

A campanha publicitária acontecerá a nível de marketing digital onde poderemos alcançar o maior número de resultados fazendo o menor investimento possível. Pretende-se também criar uma rede de embaixadores através da rede de contactos que as promotoras já criaram, para que seja mais fácil lançar o projeto usando recomendações.

8.2 Fatores de Sucesso

Se por um lado, o facto de ser um projeto inovador na área das plataformas *freelancers* pode ser um problema como referido no capítulo anterior, poderá também ser um dos nossos maiores fatores de sucesso. Ao gerar oportunidades de formação e comunicação com acesso facilitado e a baixos custos, estamos a apelar ao interesse de muitos trabalhadores que pretendem valorizar o seu currículo e os seus conhecimentos de maneira rápida. Para além de poderem investir na sua própria formação, os *freelancers* que se disponibilizam a ensinar outros também são recompensados por estarem a fazê-lo. As redes de contacto pessoais dos *freelancers* são o canal de distribuição que mais usam para arranjar trabalhos. O facto de no momento em que se inscrevem na plataforma ficarem automaticamente inseridos numa vasta comunidade, na qual podem construir as suas próprias redes de contactos, também será um dos fatores de sucesso do *Hived*.

O *Hived* terá também um design amigo do utilizador, intuitivo e simples que facilitará todos os serviços.

8.3 Riscos e Soluções

A falta de visibilidade e de reconhecimento da marca *Hived* poderá ser um fator de risco no momento de inspirarmos confiança nos nossos clientes. Para que o projeto tenha sucesso é necessário criarmos uma marca estável, fiável e consistente que ganhe o reconhecimento dos

freelancers. A solução prevista para o problema anterior passará por criar uma rede de embaixadores com muita visibilidade nas redes sociais e no meio, que experimentem os nossos serviços e possam depois promove-los. As parcerias que criamos com outras plataformas serão também uma forma de ajudar a promover o *Hived*.

Os 30€ mensais que estão previstos no plano financeiro para publicidade e propaganda⁸ foram pensados para dar um grande impulso inicial ao projeto através da promoção do mesmo. Acreditamos que este investimento poderá ser a solução para a falta de reconhecimento no mercado, para encontrarmos financiamento para o projeto e para resolver a questão de os *freelancers* não estarem muito familiarizados com este tipo de plataformas online.

⁸ Quadro 7.2: Fornecimento de Serviços Externos

9. CONCLUSÃO

O objetivo deste projeto era colmatar a de falta de oportunidades para os jovens criativos portugueses se desenvolverem e puderem seguir uma carreira nas suas áreas de eleição como trabalhadores independentes. Foi no contexto da criação de um ambiente propício ao desenvolvimento que surgiu o *Hived*, como uma plataforma comunitária para aprender, partilhar, criar uma rede de contactos e trabalhar.

Foi necessário fazer um estudo prévio do contexto e tendências culturais, económicas e criativas no qual o *Hived* vai ganhar vida, para criar um projeto que correspondesse às necessidades dos *freelancers* portugueses, mas que ao mesmo tempo, estivesse integrado no contexto global.

Os criativos, o público-alvo do *Hived*, são caracterizados como trabalhadores semelhantes aos artistas, mas distintos pela inexistência de reconhecimento como tal pelo mundo da arte.

A área de trabalho criativa corresponde à grande maioria dos *freelancers* em todo o mundo, sendo que compõem a maior parte dos clientes de todas as grandes plataformas de *freelancing* internacionais. Em Portugal são maioritariamente das áreas do design e fotografia.

No mundo globalizado, altamente tecnológico e em desenvolvimento, o mercado *freelancer* está em acentuado crescimento principalmente devido à internet e à facilidade de comunicação entre *freelancers* e clientes. São cada vez mais as plataformas que juntam projetos/clientes a *freelancers* e promovem o comércio deste tipo de serviço. No entanto, continuam a ser poucas as que também investem na educação e formação dos *freelancers*.

De acordo com o inquérito que realizei para este projeto, cerca de 90% dos inquiridos disseram ter interesse em ganhar mais conhecimentos que facilitassem e melhorassem a qualidade do seu trabalho como, por exemplo, conhecimentos de marketing, comunicação ou design. Para além disto, referiram que a falta destes conhecimentos chegava a ser uma barreira para não se lançarem como *freelancers*. O *Hived* foi desenhado de forma a ir de encontro a esta necessidade.

O *Hived* tem três serviços destinados a *freelancers* que os acompanham desde o início da sua carreira. O primeiro serviço com que têm contacto é a comunidade de apoio. Esta permite que o *freelancer* crie uma rede de contactos onde pode começar a aprender e desenvolver projetos. De seguida, tem acesso ao serviço de *sharing and tutoring* onde, com um sistema de créditos de tempo, pode comprar horas de formação nas áreas que desejar ou pode ensinar e receber créditos em troca. Em ultimo lugar, depois de se sentir preparado para começar a

trabalhar, tem acesso ao portal de oportunidades onde poderá entrar em contacto com clientes que queiram adquirir os seus serviços.

O *Hived* recolhe os seus rendimentos a partir dos créditos comprados no serviço de *sharing and tutoring*, no qual os *freelancers* podem comprar 1 hora de formação por 5€ ou 5 horas por 15€. As horas de formação são personalizadas e funcionam como momentos de *mentoring* ou *tutoring*. Para além disto, é acrescentada uma taxa de 10% para o *Hived* ao valor pago pelo cliente ao *freelancer* no serviço das oportunidades. Está também disponível um serviço *Premium* que oferece visibilidade na plataforma e horas de formação gratuitas. Tem três escalões de preços: 1 mês *Premium* por 12€, 3 meses por 8€/mês, 6 meses por 6,5€/mês.

Com as três fontes de rendimento referidas anteriormente prevê-se que em 2017, no final do primeiro ano de trabalho, exista um total de volume de negócios de 50 356€.

O investimento inicial será de 22 000€ em capital próprio.

O *Hived* atingirá o ponto crítico e começará a dar lucro no quinto ano de funcionamento, ou seja 2021.

Este projeto tem um modelo de negócio inovador e vai de encontro a uma necessidade do mercado *freelancer* e criativo português. O objetivo a médio e longo prazo é que o *Hived* comece um processo de internacionalização no segundo ano de funcionamento e esteja já presente nos países europeus de língua latina no seu terceiro ano, em 2019.

Criar oportunidades de crescimento, desenvolvimento e trabalho para todos os *freelancers* criativos. É essa a missão do *Hived* e a fonte de inspiração e dedicação para este projeto.

10. FONTES E BIBLIOGRAFIA

- Amabile, Teresa M. (1983) *The Social Psychology of Creativity*, New York, Springer Verlag.
- Bran, Florina (2015), “Globalization of Economy - Premises and Effects”, *The USV annals of Economics and Public Administration*, (online), special issue. Disponível em B-on
- Chua, Roth, Lemoine (2015), “The Impact of Culture on Criativity: How cultural tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation”, *Administrative Science Quarterly* (online), 60 (2). Disponível em B-on.
- Eco, Umberto (1981), *A Definição da Arte*, Lisboa, Edições 70.
- Florida, Richard (2012), *The Rise of the Creative Class, Revisited*, New York, Basic Books.
- Gaur, Archana (2015), “Impact of Globalization on Trade and Employment”; *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, (Online), 2 (5). Disponível em B-on
- Jonsdottir, Birgitta (2015), “Democracy in the digital Era”, *New Internacionalist* (online), 479. Disponível em B-on
- Kirton, M. (1994), *Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem Solving*, New York, Routledge.
- Lehnert, Till, Ospina (2014); “Advertising Creativity: The Role of Divergence Versus Meaningfulness”, *Journal of Avertising* (online), 43 (3). Disponível em B-on
- Maslow, A. H. (1971), *The Farther Reaches of Human Nature*, New York, Penguin Compass.
- Wu, Mao-Ying, Pearce (2014), “Appraising Netnography: Towards Insights About New Markets in the Digital Tourist Era”, *Current Issues on Tourism* (online), 17(5). Disponível em B-on.
- Melo, Alexandre (2002), *Globalização Cultural*, Lisboa, Quimera.
- Melo, Alexandre (2012), *Sistema Da Arte Contemporâne*, Lisboa, Documenta.
- MBO Partners (2015) *State of Independence in America Workplace 2015*, Virginia, MBO Partners Inc.
- Pink, Daniel H. (2005), *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, New York, Riverhead Books.

WEBGRAFIA

- Greenwald, Richard (2012), “A Freelance Economy Can Be Good for Workers: Let’s Make it Better”, *The Atlantic*, 16 Novembro, Disponível em: <http://www.theatlantic.com>, consultado em 03 de Março de 2016.
- Brown, Tina (2009) “The Gig Economy”, *The Daily Beast*, 1 Setembro, Disponível em: <http://www.thedailybeast.com>, consultado em 15 de Abril de 2016.
- Morgan, Jacob (2015); "Independent Workers and the *Freelancer* Economy: What this means for the future of work; *The Future of Work Podcast episode 11*, 5 Janeiro, Disponível em: <http://www.huffingtonpost.com/>, consultado em 30 de Março de 2016.
- Mann, Annamarie; Harter, Jim (2016) *The Worldwide Employee Engagement Crisis*, Gallup Report, Disponível em: <http://www.gallup.com>, consultado em 15 de Abril de 2016.

- (Sem autor) *Trabalhador independente*. Disponível em: <http://www.seg-social.pt/trabalhador-independente>, consultado em 03 de Março de 2016.
- Schrader, Brendon (2015), “Here’s Why the *Freelancer* Economy is On the Rise”, 8 outubro, Disponível em: <http://www.fastcompany.com>, consultado em 30 de Março de 2016.
- Sukman, Melisa (2015), *The Payoneer Freelancer Income Survey*. The Payoneer, Disponível em: <http://go.payoneer.com>, consultado em 05 de Março de 2016
- Blanchflower, David G. (2015), *flexibly@work: self-employment around countries in the Great-Recession of 2008-2014*, Randstad. Disponível em: <https://www.randstad.de>, consultado em 05 de Março de 2016.
- *Freelancers Union e Upwork (2015) Freelancing in América: 2015*. Disponível em: <http://fu-web-storage-prod.s3.amazonaws.com/assets/pdf/freelancinginamerica2015.pdf>, consultado em 05 de Março de 2016.
- Workana (2016): *Reporte de Trabajo Remoto e independiente*, Latinoamérica Crece, Disponível em: <http://www.hechoenamericalatina.org>, consultado em 05 de Março de 2016.
- Leighton, Patricia, Brown, Duncan (2013) *Future Working: The rise of Europe’s Independent Professionals (iPros)*; EFIP. Disponível em: <http://www.um.es>, consultado em 05 de Março de 2016.