

***BUSINESS ANALYTICS:***

**O DRIVER DE FUTURO NAS PARCERIAS EMPRESARIAIS**

**PLANO DE NEGÓCIO**

partnersBiz.eu | **partnersHub.eu** | partnersAlliance.eu

Fausto Manuel de Assis Tinoco Reis de Oliveira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas

**Orientador:**

Dr. António Miguel Teles Fernandes,

Sócio da Winning Scientific Management, Lda e Docente do INDEG/ISCTE-IUL

**Co-orientador:**

Dr. Tiago Miguel Teixeira Carrazedo,

Docente do INDEG/ISCTE-IUL

Outubro, 2017

## **Agradecimentos**

Elaborar uma tese de mestrado é, sem dúvida, um processo muito gratificante, ainda que longo e árduo. Durante todo este período tive a possibilidade de solidificar conhecimentos e aprender outros novos, com um conjunto restrito de profissionais, académicos e colegas.

É para estes que vão as minhas palavras de agradecimento.

Em primeiríssimo lugar, agradeço ao meu Orientador, o Dr. António Fernandes, não só o facto de ter aceiteado este desafio, mas por me ter desafiado continuamente, enriquecendo-me pessoal e profissionalmente. Termino esta fase com uma abordagem ao mundo empresarial bastante mais sólida e abrangente, graças a ele.

Agradeço também ao Dr. Tiago Carrazedo, pelo contributo que me deu na vertente financeira deste projeto, bem como pela disponibilidade que sempre demonstrou desde o início.

Este caminho foi percorrido na companhia de diversos colegas, os quais me ajudaram a manter o foco e a disciplina, a quem agradeço o apoio e os *insights*, diretos ou indiretos a este projeto.

À Olga, ao António, à Joana e ao André, a grande equipa P, o meu obrigado pelo contributo que me deram em diferentes alturas. À Catarina, ao Rui, ao Tito, ao Bernardo, à Marta e a todos os “Bora lá Mestres ISCTE”, o meu agradecimento pela troca de experiências.

À Patrícia, por todo o carinho, dedicação e paciência, obrigado por seres quem és para mim.

Por último, quero deixar o meu profundo agradecimento à minha Mãe, por estar sempre lá a zelar por mim e ao meu querido Pai, que estará sempre comigo...

## Sumário

Durante séculos, inúmeros acontecimentos passaram sem ser registados. Hoje em dia, todas as ações e interações podem ser monitorizadas e registadas, podendo daí extrair-se informação relevante para sustentar o “próximo passo”. No quotidiano pessoal ou profissional, tudo o que ocorre à nossa volta é fonte de dados, quantitativos ou qualitativos, estruturados ou não estruturados, recolhidos apenas por *software* ou acionados por *hardware*, tendo os sensores um destaque cada vez maior.

Um pouco por todo o mundo, o tecido empresarial tem procurado especializar-se na sua área *core* de atuação, focando a oferta num menor número de produtos e/ou serviços, mas aportando um maior valor aos seus clientes. Ao mesmo tempo, resultado do cada vez menor tempo de vida dos produtos e serviços, bem como dos respetivos projetos de implementação, as empresas vêem-se forçadas a tornarem-se mais ágeis.

Porém, a crescente complexidade dos projetos para o desenvolvimento de novos produtos e a necessidade de prestação de um serviço integrado, multidisciplinar e com rápidas respostas ao mercado, gera a necessidade do estabelecimento de parcerias empresariais.

Aplicar as potencialidades do *Analytics* a uma necessidade empresarial estratégica, como é o caso do estabelecimento de parcerias empresariais, é o princípio subjacente para o desenvolvimento da presente Tese de Mestrado em Gestão de Empresas. Esta foi concebida sob o formato de Plano de Negócio para um Projeto Inovador, com o objetivo de criar uma empresa de abrangência internacional e de cariz tecnológico que, alavancada pelas ferramentas e métodos de *Analytics*, possa gerar parcerias empresariais bem-sucedidas.

**Palavras-Chave:** *Analytics*, Parceria Empresarial, Plataforma multilateral, Concursos Públicos, Financiamento de projetos internacionais, Negócio, Plano de Negócio, Modelo de Negócio.

**Classificação JEL:** M13, M21

**Abstract**

For centuries, numerous events have passed without being registered. Nowadays, all actions and interactions can be monitored and recorded, and relevant information can be extracted to support the "next step". In personal or professional daily life, everything that occurs around us is a source of quantitative or qualitative, structured or unstructured data, collected by software alone or triggered by hardware, with the relevance of sensors getting increasingly higher.

Throughout the globe, the business world has sought to specialize in its core activities, focusing on offering a smaller number of products or services, but bringing greater value to its customers. Moreover, shorter product and services lifetimes, as well as shorter development and implementation phases, forces companies to become more agile.

However, the growing complexity of projects for the development of new products and the need to provide an integrated and multidisciplinary service, with faster responses to market demand, generates the need for business partnership establishment.

Applying the potential of Analytics to a strategic business need, such as the establishment of business partnerships, is the underlying principle for the development of this Master's thesis in Business Management.

This thesis was conceived as a Business Plan for an Innovative Project, with the objective of creating an international technological company that can generate successful business partnerships, leveraged by Analytics methods and tools.

**Keywords:** Analytics, Business Partnership, Multilateral Platform, Public Procurement, Financing of international projects, Business, Business Plan, Business Model.

**JEL Classification System:** M13, M21

## Índice

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>I</b>
<b>Sumário .....</b>	<b>II</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>III</b>
<b>1. Sumário Executivo .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Identificação do Promotor e do Negócio Proposto .....</b>	<b>4</b>
2.1. Identificação do Promotor .....	4
2.2. Identificação do Projeto.....	4
<b>3. Revisão de Literatura .....</b>	<b>6</b>
3.1. <i>Analytics</i> .....	6
3.1.1. <i>Data Science e Big Data</i> .....	6
3.1.2. <i>Analytics</i> aplicado à Gestão .....	7
3.1.3. <i>Machine Learning</i> e Inteligência Artificial .....	9
3.1.4. Barreiras à adoção de <i>Business Analytics</i> .....	10
3.2. Parcerias Empresariais .....	11
3.2.1. Tipologias e avaliação de parcerias.....	11
3.2.1. Fatores críticos de sucesso de uma parceria.....	12
<b>4. Quadro de Referência.....</b>	<b>16</b>
<b>5. Metodologia e Objetivos .....</b>	<b>18</b>
<b>6. Plano Estratégico de Negócio.....</b>	<b>21</b>
6.1. Análise Externa .....	21
6.1.1. Enquadramento .....	21
6.1.2. Análise da Indústria.....	21
6.1.3. Análise do Mercado .....	27
6.1.4. Análise da Oferta (concorrentes e substitutos).....	31
6.1.5. Identificação de Oportunidades e Ameaças .....	36
6.2. Análise Interna .....	38
6.2.1. Enquadramento .....	38
6.2.2. 7 S da McKinsey .....	38
6.2.3. Identificação de Forças e Fraquezas.....	42
6.3. Análise Competitiva .....	43
6.3.1. Enquadramento .....	43
6.3.2. Análise SWOT .....	43

---

6.3.3.	O <i>Business Analytics</i> como <i>driver</i> de futuro nas Parcerias Empresariais .....	44
6.4.	Estratégia de Desenvolvimento .....	46
6.4.1.	Enquadramento .....	46
6.4.2.	Visão, Missão e Valores.....	49
6.4.3.	Fatores Críticos de Sucesso.....	50
6.4.4.	Objetivos Estratégicos.....	51
6.4.5.	Estratégia.....	52
6.4.6.	Definição do Modelo de Negócio .....	56
6.5.	Políticas de Gestão .....	57
6.5.1.	Enquadramento .....	57
6.5.2.	Gestão Estratégica/Organização.....	57
6.5.3.	Pessoas .....	60
6.5.4.	Tecnologia.....	61
6.5.5.	Inovação e Desenvolvimento .....	63
6.5.6.	Operações .....	64
6.5.7.	Marketing .....	65
6.5.8.	Financeiro.....	86
6.6.	Requisitos para a Implementação e Controlo.....	91
6.6.1.	Enquadramento .....	91
6.6.2.	Implementação do Projeto de Empresa.....	91
6.6.3.	Controlo de Gestão da partnersHub.eu .....	100
<b>7.</b>	<b>Avaliação Financeira .....</b>	<b>102</b>
7.1.	Enquadramento.....	102
7.2.	Projeções e Avaliação Financeira do Projeto .....	103
7.3.	Análise de Sensibilidade .....	110
<b>8.</b>	<b>Benefícios da realização do Projeto partnersHub.eu .....</b>	<b>112</b>
<b>9.</b>	<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>113</b>
<b>10.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>117</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Atratividade da Indústria .....	26
Figura 2 - Aquisição de bens e serviços total, entre 2009 e 2016, do UNGM.....	30
Figura 3 - Logotipo e tagline da partnersHub.eu .....	49
Figura 4 - Strategy Canvas da Indústria do desenvolvimento de negócio através do estabelecimento de parcerias empresariais.....	54
Figura 5 - Grelha Eliminate-Reduce-Raise-Create da partnersHub.eu .....	55
Figura 6 - Strategy Canvas da Indústria do desenvolvimento de negócio através do estabelecimento de parcerias empresariais, com incorporação da curva de valor da partnersHub.eu .....	55
Figura 7 - Modelo de Negócio da partnersHub.eu .....	56
Figura 8 - Organograma da partnersHub.eu .....	60
Figura 9 - Metodologia Inbound Marketing.....	76
Figura 10 - Índice de Economia e Sociedade Digital europeu .....	77
Figura 11 - Evolução do número de Utilizadores e de Clientes da partnersHub.eu .....	83
Figura 12 - Esquema de classificação de requisitos (Requirements Classification Schema) ..	93
Figura 13 - Matriz de Stakeholders .....	94
Figura 14 - Fases da implementação do Projeto partnersHub.eu .....	97
Figura 15 - Gantt da implementação do Projeto partnersHub.eu .....	99

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Visão geral das perspetivas sobre as questões em análise .....	7
Tabela 2 - Relevância dos atributos de confiança numa parceria empresarial.....	14
Tabela 3 - Quadro de Referência da Revisão de Literatura .....	16
Tabela 4 - Análise PESTEL .....	22
Tabela 5 - Dimensão do Mercado <i>target</i> potencial da partnersHub.eu.....	28
Tabela 6 - Dimensão do Mercado <i>target</i> da partnersHub.eu .....	29
Tabela 7 - Modelo de Negócio dos Concorrentes e Substitutos da Indústria .....	32
Tabela 8 - Indicadores empresariais dos Concorrentes e Substitutos .....	35
Tabela 9 - Objetivos Estratégicos da partnersHub.eu .....	51
Tabela 10 - Quadro de pessoal da partnersHub.eu .....	61
Tabela 11 - Objetivos de Marketing da partnersHub.eu .....	66
Tabela 12 - Ações de Marketing para a angariação de novos utilizadores .....	78

Tabela 13 - Ações de Marketing para a conversão de utilizadores em clientes.....	81
Tabela 14 - Investimento em recursos.....	86
Tabela 15 - Orçamento para Despesas com Pessoal .....	87
Tabela 16 - Orçamento para desenvolvimento das atividades de Operações e Tecnologia.....	88
Tabela 17 - Orçamento para desenvolvimento das atividades de Marketing.....	88
Tabela 18 - Custo de aquisição de Utilizadores e de Clientes .....	89
Tabela 19 - Outras despesas .....	89
Tabela 20 - Mapa de Financiamento Bancário.....	90
Tabela 21 - Classificação, Identificação e Priorização de Requisitos .....	96
Tabela 22 - Pressupostos do Projeto .....	102
Tabela 23 - Mapa de Investimento (em euros).....	103
Tabela 24 - Mapa de Vendas (em euros, a preços correntes).....	104
Tabela 25 - Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos (em euros, a preços correntes) ....	104
Tabela 26 - Mapa das Necessidades de Fundo de Maneio (em euros, a preços correntes)....	105
Tabela 27 - Mapa de Cash-Flows (em euros, a preços correntes).....	106
Tabela 28 - Mapa de Avaliação Económica do Projeto (em euros, a preços correntes) .....	106
Tabela 29 - Plano Financeiro (em euros, a preços correntes) .....	107
Tabela 30 - Demonstração de Resultados (em euros, a preços correntes) .....	108
Tabela 31 - Balanço Previsional (em euros, a preços correntes) .....	109
Tabela 32 - Análise de Sensibilidade à variação do valor da Subscrição Premium.....	110
Tabela 33 - Análise de Sensibilidade à variação da taxa de churn .....	111
Tabela 34 - Análise de Sensibilidade à variação da taxa de conversão de Utilizadores em Clientes.....	111
Tabela 35 - Detalhe das atividades de Marketing no ano de 2019.....	128
Tabela 36 - Detalhe das atividades de Marketing no ano de 2020.....	129
Tabela 37 - Detalhe das atividades de Marketing no ano de 2021.....	129
Tabela 38 - Detalhe das atividades de Marketing no ano de 2022.....	130
Tabela 39 - Detalhe das atividades de Marketing no ano de 2023.....	130

## Índice de Anexos

Anexo I – Modelo de Negócio da partnersHub.eu (Blocos do <i>Business Model Canvas</i> ).....	117
Anexo II – Lista de Códigos NACE Rev.2 Considerada no Presente Projeto .....	124
Anexo III – Detalhe do Investimento nas Atividades de Marketing.....	128

## 1. Sumário Executivo

O presente projeto é concebido sob a forma de Plano de Negócios, com o objetivo de criar uma empresa de cariz tecnológico e de abrangência internacional que, alavancada pelas ferramentas e métodos de *Analytics*, possa gerar parcerias empresariais bem-sucedidas – a partnersHub.eu.

Um pouco por todo o globo, o tecido empresarial tem procurado especializar a sua oferta, focando-se na sua área *core* de atuação, forçadas a tornarem-se mais ágeis e com menores custos de estrutura, estabelecendo diferentes tipologias de parcerias com outras empresas para responder às necessidades específicas do mercado ou de um determinado projeto.

A necessidade de estabelecimento de parcerias é real e pode ter vários tipos de objetivos. Contudo, seja qual for o objetivo, o fator crítico de sucesso de uma parceria empresarial bem-sucedida é a confiança. Confiança nas competências e na integridade do parceiro, bem como no alinhamento de objetivos individuais e coletivos dos parceiros e da parceria empresarial.

Tal como nos relacionamentos pessoais, as parcerias empresariais são, regra geral, baseadas em fatores emocionais e relacionais: o *feeling* de que tudo correrá bem.

Por outro lado, as potencialidades do *Analytics* têm sido aplicadas a diversos processos de Gestão, nomeadamente nas atividades de Marketing, de Recursos Humanos, Financeiras, de Controlo de Gestão, entre muitas outras, aportando rigor científico ao processo, bem como alguma previsibilidade relativamente ao futuro. Porém, pouco tem sido feito para aplicar as potencialidades do *Analytics* a uma necessidade empresarial estratégica, como é o caso do estabelecimento de parcerias empresariais.

Pretende-se, desta forma, constituir um modelo de negócio que considere estes pressupostos e garanta os elementos de confiança necessários aos seus clientes, para que estes encontrem o “parceiro certo”, para o negócio ou projeto concreto que espoletou essa necessidade.

O estabelecimento de parcerias empresariais é apenas um meio para atingir um fim.

Importa, por isso, no modelo de negócio a preconizar, aportar valor a todo o processo de desenvolvimento de negócio, a montante e a jusante do estabelecimento dessa parceria. Desta forma, garante-se a sustentabilidade do modelo de negócio da partnersHub.eu, garantindo o envolvimento dos Clientes com a Proposta de Valor.

São estes os princípios subjacentes ao desenvolvimento do presente Plano de Negócios. Desenvolveram-se as bases para a criação da partnersHub.eu, uma empresa que tem por base uma plataforma disponível *online*, que pretende alavancar o desenvolvimento de negócio dos seus clientes, através do estabelecimento de parcerias empresariais de sucesso.

Assim, preconizou-se um Modelo de Negócio que atue num *blue ocean*, gerando as fronteiras da sua própria indústria, indispensável para a criação de condições para um rápido e sólido crescimento e desenvolvimento, fora do alcance dos radares dos gigantes tecnológicos.

A partnersHub.eu pretende tirar partido do forte conhecimento técnico e tecnológico disponível nos países europeus, aproximando toda essa disponibilidade da necessidade que existe noutras geografias, nomeadamente em África e na América Latina. Os negócios que se podem realizar ligando estas geografias são infinitos e há novas oportunidades divulgadas diariamente, desde concursos, a pedidos de apresentação de propostas, submetidas por entidades governamentais, não-governamentais, instituições financeiras, empresas públicas e privadas. O *target* da partnersHub.eu é imenso, sendo constituído por qualquer empresa, de qualquer região do mundo, que, por um lado, procure internacionalizar a sua atuação e que tenha capacidade para tal e, por outro, que procure tirar partido do seu posicionamento nos mercados de destino dos primeiros.

A estratégia de atuação tem por base o forte envolvimento do utilizador com a solução disponibilizada pela plataforma. Tal é conseguido transferindo conhecimento e ferramentas, gratuitamente ou a baixo custo para o Cliente, habilitando-o para uma melhor performance nas suas atividades, atenuando as barreiras e dificuldades sentidas no seu quotidiano profissional e contribuindo para alcançar os seus objetivos profissionais e pessoais.

O planeamento do projeto prevê o início das atividades de desenvolvimento da empresa e da plataforma no início do segundo semestre de 2018, estando prevista a entrada em exploração em janeiro de 2019.

O investimento inicial necessário é de € 340.000,00. Este montante deverá ser constituído, em parte, por capitais próprios no valor de € 200.000,00, dos quais € 30.000,00 são investidos pelo promotor e por dois sócios já angariados. Os restantes € 170.000,00 de capital próprio estarão abertos a investidores de capital de risco. A remanescente necessidade de financiamento, no valor de € 140.000,00, deverá ser obtida mediante a contração de um empréstimo bancário, liquidado a 12 meses, com um custo de capital de 7%.

Pressupõe-se e justifica-se como é feita a angariação de 62.910 utilizadores da plataforma, dos quais 1.497 serão convertidos em Clientes que subscrevem ao Serviço *Premium* da *partnersHub.eu*.

A avaliação económica e financeira realizada confirma a viabilidade do projeto, o qual apresenta, ao fim de 5 anos, um Valor Atual Líquido de € 1.030.120,00. A Taxa Interna de Rentabilidade é de 79,66%, esperando-se um Período de Recuperação do Investimento de 2 anos e 6 meses.

Um provérbio africano diz: “Se queres ir rápido, vai sozinho. Se queres ir longe, vai acompanhado”. Aplicando-o ao mundo empresarial, este provérbio poderia ser algo como: “Se queres ir rápido, vai sozinho. Se queres ir longe, vai em parceria”.

## 2. Identificação do Promotor e do Negócio Proposto

### 2.1. Identificação do Promotor

O projeto partnersHub.eu é promovido por Fausto Reis de Oliveira, licenciado em Design de Comunicação, pós-graduado em Gestão de Eventos, pós-graduado em Gestão, com especialização em Gestão de Programas e Projetos e mestrando em Gestão de Empresas.

Tem mais de 12 anos de experiência profissional, 8 dos quais em ambiente de consultoria, enquanto gestor da unidade de Marketing e Comunicação.

### 2.2. Identificação do Projeto

O desenvolvimento da presente Tese de Mestrado surge da junção dos conhecimentos e experiência técnica, académica e profissional do promotor, bem como pelo interesse natural deste pelas áreas de *Analytics* aplicado à Gestão, nomeadamente à Estratégia e ao Marketing.

Este projeto é desenvolvido em formato de *Business Plan* pela vocação empreendedora do promotor, por um lado, bem como pelo facto de, no decorrer da sua atividade profissional, se detetar a oportunidade gerada pela **falta de oferta de serviços que alavanquem o desenvolvimento de negócio**, principalmente em mercados e geografias desconhecidas à partida. Estão disponíveis diversos tipos de incentivos à internacionalização, mas falta o apoio operacional que proporcione as condições para se estabelecer o negócio.

Com a sobrelotação dos mercados onde geralmente cada empresa atua, é natural e, até, mandatário, procurar por oportunidades de negócio noutras geografias, ou em indústrias até então não exploradas, nas quais existem necessidades a satisfazer, bem como a possibilidade de gerar valor. Contudo, surgem naturalmente algumas barreiras a este processo, nomeadamente na **deteção atempada da oportunidade de negócio** e decorrente apresentação de proposta de prestação de serviços, por um lado, bem como no **estabelecimento de parcerias que solidifiquem e sustentem a proposta** apresentada.

Estas parcerias podem surgir da **necessidade de se complementar a oferta** de um serviço abrangente e completo, que implemente integralmente a solução, através da complementaridade de competências dos parceiros, bem como da **necessidade de integrar na parceria uma entidade que conheça a cultura local**, que conheça os *players* do setor nesse mercado (governamentais, da indústria, entre outros), constituindo-se como parceiro-chave para o garante do negócio.

O **alinhamento dos objetivos** da parceria (como um todo) e dos parceiros (objetivos individuais), bem como a **confiança** na parceria e no parceiro são **fundamentais** para que a parceria se estabeleça e tenha fortes possibilidades de estabelecer e desenvolver o negócio.

A oferta de soluções que procuram habilitar o atrás evidenciado baseia-se, sobretudo:

- **Deteção de oportunidades de negócio**, através de plataformas de divulgação de concursos e oportunidades de negócio, segmentando-os por geografia, indústria e outros parâmetros, ou
- **Estabelecimento de parcerias empresariais**, através de serviços de consultoria por parte de lobistas que se movem, literalmente, pelos corredores das grandes instituições (Comissão Europeia e congéneres ou Banco Mundial e demais instituições financeiras internacionais), que têm conhecimento da agenda destas instituições e do tipo de entidades que poderão ser bem-sucedidas na candidatura aos projetos lançados por estes no mercado, através de concursos públicos.

Se a primeira peca pela dificuldade que um *business developer* tem em priorizar e escolher a qual ou a quais concursos deve apresentar uma proposta de prestação de serviços, a segunda peca pela falta de objetividade e transparência da parceria a estabelecer.

O que se pretende, com este projeto, é o desenvolvimento de uma **forma mais eficaz e eficiente de se detetar atempadamente as oportunidades de negócio** que façam o *fit* com a empresa (objetivos, competências da empresa e dos seus colaboradores) **e de encontrar o parceiro certo**, para a oportunidade de negócio certa, justificando a mais-valia daquele parceiro **para os objetivos globais da parceria**.

### 3. Revisão de Literatura

No presente capítulo será efetuada a revisão de literatura relativamente à dupla de temáticas *Analytics* e Parcerias Empresariais, apresentada em tópicos de modo a facilitar a leitura do documento e dos vários assuntos dentro do mesmo tema.

#### 3.1. Analytics

O termo *Analytics* é utilizado para definir tudo o que está relacionado com a análise e tratamento de dados, para posterior obtenção de *insights* e diretrizes de gestão. Tem sofrido mutações naturais fruto da forte evolução tecnológica (que disponibilizou um maior número de ferramentas) e de investigação científica (que trouxe um maior número de métodos e metodologias), pelo que a revisão de literatura sobre esta temática incidiu exclusivamente sobre artigos publicados na presente década.

Kaushik (2010) rejeita a tomada de decisões de gestão baseadas em atos de fé e de intuição, defendendo, num mundo cada vez mais digital e tecnológico, a tomada de decisões *data-driven*, ou seja, baseadas e orientadas a factos comprovados pelos dados.

##### 3.1.1. Data Science e Big Data

Dado tratarem-se de dois conceitos muito recentes e, por isso, ainda pouco percebidos pela generalidade dos gestores, ambos são comumente vistos como sinónimo. Contudo, a literatura faz uma clara distinção entre os dois termos. *Data Science* é uma profissão que se suporta na programação e na estatística para encontrar soluções para problemas de gestão empresarial (Harris e Mehrotra, 2014), enquanto que o *Big Data* refere-se à recolha, processamento, interpretação e visualização de grandes quantidades de dados, possível pela evolução tecnológica e computacional, que monitoriza uma grande variedade de fluxos e origens de informação (sensores, interações de mercado *online* e/ou *offline* e trocas de informação nas redes sociais), por forma a suportar as atividades em curso na empresa ou como suporte à geração de novos *insights* (Davenport, 2014; Chen, Chiang e Storey, 2012).

Ainda que se tratem de dois conceitos distintos, o *Data Science* suporta-se, muitas vezes, em grandes volumes de dados, algo intrínseco ao *Big Data* e o *Big Data* recorre, frequentemente, às tipologias de análise utilizadas pelos *Data Scientists* (Carter e Sholler, 2016). Ainda segundo estes últimos autores, estas temáticas têm sido alvo, por um lado, de uma grande euforia e corrida a estas novas formas de abordagem ao negócio, por parte de empresários e

proponentes da matéria e, por outro lado, de crítica por parte de investigadores científicos, que questionam a eficácia, os pressupostos e as implicações destas abordagens. Na sua investigação, Carter e Sholler (2016) adicionaram um terceiro elemento pouco abordado na literatura – os profissionais que utilizam e põem em prática no quotidiano as ferramentas e metodologias de *Data Science* e *Big Data*.

O estudo focou-se na visão que as duas primeiras *personas* têm sobre três aspetos relacionados com estas abordagens, confrontando-as com aquilo que os terceiros efetivamente entendem e põem em prática no seu quotidiano profissional. A Tabela 1 resulta de uma adaptação deste estudo e resume os resultados observados.

**Tabela 1 - Visão geral das perspetivas sobre as questões em análise**

Questão em Análise	Perspetiva do Proponente	Perspetiva dos Críticos	Perspetiva dos Profissionais
<b>Aplicação da teoria e dos métodos tradicionais</b>	Descarta a necessidade de teoria e substitui os métodos tradicionais	Ignora a teoria e os métodos tradicionais, o que limita o entendimento sobre a razão dos fenómenos	A teoria e o conhecimento de causa são úteis nas fases iniciais da análise, mas os métodos tradicionais podem abrandar ou impedir a análise
<b>Análise objetiva e desinteressada / imparcial</b>	O acesso a grandes conjuntos de dados e técnicas sofisticadas permite a geração de <i>insights</i> objetivos e imparciais / desinteressados	O processo de análise utilizado é subjetivo, dado que depende da interpretação do analista e da perspetiva pela qual os dados são observados	Enquanto as questões colocadas e os dados utilizados para análise são objetivos, os resultados da análise são avaliados através de processos subjetivos
<b>Acesso privilegiado aos dados</b>	A disponibilidade de informação é cada vez maior e mais democratizada, permitindo que qualquer um possa efetuar uma investigação	Conjuntos de dados proprietários detidos por Entidades limitam quem pode efetuar uma investigação, bem como quais as questões que podem ser colocadas para análise	O acesso a dados proprietários em grande quantidade e com interesse é um forte incentivo para querer trabalhar numa determinada empresa, assumindo que nem toda a informação disponível é relevante

Fonte: adaptado de Carter e Sholler (2016)

Os resultados demonstram que a perspetiva dos profissionais de *Data Science* e *Big Data* não estão alinhados quer com a perspetiva dos Proponentes, quer com a dos Críticos. Estes reconhecem as vantagens e os riscos trazidos por esta abordagem, assumindo-os.

### 3.1.2. *Analytics* aplicado à Gestão

A literatura, principalmente a partir do início do século, introduz-nos o conceito de *Business Intelligence (BI)*, como sendo a vertente do *Analytics* aplicada à gestão empresarial. O BI tem o papel de permitir à empresa o desenvolvimento do seu trabalho de uma forma mais inteligente, bem como a tomada de decisões de gestão melhor suportadas através do uso de informação (Larson e Chang, 2016). O foco do BI, segundo Larson (2009), é o de transformar dados em informação, através da aplicação de contexto de negócio aos dados de que a empresa dispõe, gerados por meios próprios inerentes ao seu negócio, ou adquiridos (muitas vezes de forma

gratuita) a entidades agregadoras de dados estatísticos, sob o formato de *raw data*. Geralmente, o BI tem o seu suporte em conjuntos de dados mais pequenos do que os do *Big Data*, mas mais específicos, relevantes e com maior potencial para gerar decisões de negócio mais fiáveis.

O estudo de Chen et al. (2012) teoriza sobre a aplicação do BI, do *Big Data* e do *Analytics* a diversos setores com influência na gestão e na economia de um país, tais como:

- o *E-Commerce* e o impacto do *Market Intelligence* sobre o negócio *online*, recordando os casos da Amazon, eBay, Facebook ou Google e as ferramentas utilizadas ou desenvolvidas por estes para “ouvir” a *voice of customer*, segmentando e melhorando continuamente o envolvimento e a oferta aos seus clientes, aumentando a sua satisfação e ligação à marca;
- o *E-Government*, fazendo referência às presidenciais norte-americanas e a forma como o *Marketing Analytics* permite ganhar a mobilização de votantes, dando voz aos cidadãos, promovendo a transparência, participação e igualdade;
- a Ciência e Tecnologia, suportando-se cada vez mais na obtenção de dados através de sensores e instrumentos de elevada precisão, suportando a investigação na astrofísica, oceanografia, biologia, genética e ambiente, entre outros;
- a Saúde e Bem-Estar, através da grande diversidade de fontes de dados de pacientes e das suas patologias, alavancando estudos e investigação para o tratamento de diabetes, Parkinson, Alzheimer ou doenças oncológicas, bem como uma melhoria generalizada na prestação de cuidados de saúde;
- a Segurança Pública, revivendo os acontecimentos do 11 de Setembro de 2001, que obrigou ao reforço dos procedimentos de segurança contra o terrorismo, os crimes cibernéticos ou eventos de outra índole e o impacto que o *Analytics* teve para a prevenção e antecipação deste tipo de distúrbios à segurança pública.

O *Analytics* tem aplicação prática e direta em todos os tipos de negócios, *online* e *offline*, trazendo benefícios à gestão da empresa, desde que a sua execução e implementação esteja alinhada com os objetivos estratégicos, de forma a que os *insights* obtidos respondam, de facto, às reais necessidades da organização. Para tal, à semelhança de qualquer processo ou ferramenta de Gestão, o primeiro passo a dar é o planeamento, ou seja, neste caso, definir o que se pretende analisar e porquê, para responder a que questão ou conjunto de questões. Só assim se saberá quais os dados a recolher e através de que fontes ou meios, bem como qual o tipo de análise a efetuar sobre esse conjunto de dados.

### 3.1.3. *Machine Learning* e Inteligência Artificial

Com a proliferação de fontes e a disponibilidade de dados, têm sido desenvolvidos processos cada vez mais sofisticados para garantir a fiabilidade da informação retirada dos dados. O *Data Mining* é o processo, dentro do *Big Data*, focado na descoberta de padrões e relações entre dados, com o objetivo de extrair apenas os dados relevantes para a análise que responda ao objetivo estratégico (Barlas, Lanning e Heavey, 2015). Esta descoberta é feita através de programação (em R, por exemplo), de instrumentos de estatística, bem como de processos de *Machine Learning* e de Inteligência Artificial. Muito importante na mineração de dados (*Data Mining*) é o processo de preparação de dados, também definido por *Data Tidying* (Hojsgaard, 2014), que consiste em estruturar e “limpar” os conjuntos de dados de forma a facilitar a computação e a análise.

No *Analytics*, nem toda a análise é feita sobre conjuntos de números dispersos nas variáveis de uma base de dados. Cresce, cada vez mais, a análise à informação “escondida” e muitas vezes esquecida pelos gestores, nas mensagens textuais que os seus clientes transmitem à empresa ou entre pares, seja através das redes sociais, sistema de reclamações ou fóruns (Ittoo, Nguyen e van den Bosch, 2015). Na mineração de dados de texto, que a literatura denomina de *Text Analytics*, jaz um potencial económico ainda pouco explorado e as aplicações são muito variadas, indo a setores como a prevenção de fraudes e atos terroristas, a sistemas inovadores de tradução linguística, entre diversos outros exemplos. O *Text Analytics* processa-se através do reconhecimento contextual de palavras ou conjuntos de palavras, sendo capaz de detetar tons de comunicação (agressivos, irónicos, de desagrado ou contentamento), intenções de compra ou de voto ou até de corridas às caixas de multibanco, como foi o caso da análise feita pelo Banco de Inglaterra a conversações nas redes sociais aquando do referendo independência da Escócia, em 2014.

Ademais, a evolução tecnológica tem permitido o desenvolvimento de Inteligência Artificial, que se constitui como a tentativa de programação de computadores para terem comportamentos inteligentes, de acordo com os padrões humanos (Kowalski, 2011). Baseia-se em lógica computacional, prevendo um elevado número de situações condicionais, similares ao pensamento humano: **se** condição A, **então** conclusão B.

A partir do momento em que o “computador” (*hardware* e *software*) se encontra programado para pensar como um humano e armazenar essa “memória”, começa a desenvolver a sua Inteligência Artificial.

### 3.1.4. Barreiras à adoção de *Business Analytics*

Conscientes das dificuldades associadas à implementação de sistemas e ferramentas de gestão *data-driven*, Clark e Wiesenfeld (2017) analisaram diversas indústrias, com distintas formas de gestão, concluindo que as maiores barreiras não são de cariz tecnológico, mas sim humano. Os autores apontam as três grandes causas como sendo:

- a **estrutura organizacional**, onde os departamentos analíticos estão frequentemente num de dois extremos: (1) muito ausentes da vertente de negócio, produzindo modelos complexos com resultados pouco acionáveis, ou (2) muito embrenhados numa vertente específica do negócio, produzindo resultados tendenciosos, alinhados com os anseios da sua hierarquia;
- a **cultura organizacional**, onde as organizações muito *data-driven* acabam por seguir cegamente os resultados, mesmo que desafiem o senso comum ou vão contra os objetivos de negócio, ou, por outro lado, as organizações que baseiam as suas tomadas de decisão no instinto dos seus gestores, resistindo ao ajustamento dos seus pressupostos, mesmo quando os dados indicam claramente que esses pressupostos estão errados;
- a **metodologia**, ora muito complexa, com longos tempos de análise e pouco adaptáveis à mudança dos tipos de entradas (inputs), ora muito simplista, falhando na captura das nuances do problema que se procura resolver.

À luz destes obstáculos, Clark e Wiesenfeld (2017) defendem que uma organização deve balancear corretamente (1) o **conhecimento multidisciplinar** da equipa de analistas, (2) o **instinto de negócio** desta equipa, recomendando a existência de um *CAO – Chief Analytics Officer*, alguém que traga os resultados obtidos para o *C-level* da empresa, e (3) a análise aos dados associado a uma **metodologia de *problem-solving***, com um nível de complexidade ajustado aos *insights* de gestão que se pretendem extrair.

Kitchin e Lauriault (2015) defendem que nem todas as organizações têm capacidade ou mesmo necessidade de análises *big-data*, mas que faz parte dos anseios de muitos gestores a implementação deste jargão nos seus negócios. Referem, por isso, que o *small-data* é e continuará a ser uma mais-valia para as organizações. Porém, a tendência destes modelos de análise *small-data* é de evoluir para algo similar ao *big-data*, à medida que sejam desenvolvidas as estruturas que juntam ou ligam várias fontes de *small-data*, para criar largos conjuntos de dados, analisados utilizando o *big-data analytics*.

### 3.2. Parcerias Empresariais

O fenómeno das Parcerias Empresariais é alvo de estudo em diversos artigos científicos e projetos de investigação. Na presente revisão de literatura, a temática das Parcerias Empresariais é analisada sob dois prismas: quais as tipologias e como avaliar uma parceria; quais os fatores de sucesso de uma parceria.

#### 3.2.1. Tipologias e avaliação de parcerias

A literatura faz uma clara distinção entre **Parcerias em Projetos** e **Parcerias Estratégicas**. De acordo com Cheng e Li (2001), o primeiro tem o seu foco numa relação de curto-prazo, procurando melhorias ao longo do ciclo de vida do projeto, enquanto que o segundo tem por base o alcançar de uma vantagem competitiva de longo-prazo. Neste sentido, os dois conceitos diferem principalmente no que diz respeito ao horizonte temporal da parceria estabelecida (Beach, Webster e Campbell, 2005).

As parcerias de curto-prazo surgem como resposta a uma necessidade imediata no mercado, de oportunidade, em que os proveitos e as responsabilidades ficam previamente estabelecidos num acordo ou contrato celebrado (Schuler e Tarique, 2006). Estes **acordos de colaboração** são denominados pelos autores de *nonequity alliances* e podem ser estabelecidos de forma célere e com poucas barreiras à sua criação, bem como à sua diluição. Por outro lado, os acordos de cooperação que preveem participações de capital, denominadas pelos mesmos autores por *equity-based alliances*, estabelecem-se como uma colaboração de longa duração, surgindo através de um processo mais moroso, mas com um maior vínculo ao alcançar dos objetivos estratégicos de cada parceiro e da parceria. Inúmeros outros autores denominam esta última forma de parceria de **joint venture**. De entre estes autores, Tidd, Bessant, e Pavitt (2003) distinguem as *joint ventures* cuja gestão é, normalmente, da que detém o maior número de participações na mesma, daquelas que assumem uma base para a cooperação com igual peso dos parceiros (50/50%). Em qualquer dos casos, a gestão de uma *joint venture* é delegada à entidade com personalidade jurídica criada, o que não acontece num acordo de colaboração.

A literatura do final do séc. XX e do princípio do séc. XXI distingue, de igual forma, as parcerias em **parcerias horizontais**, **parcerias verticais** e **parcerias diagonais**. Ainda segundo Tidd et al. (2003), as relações horizontais envolvem a colaboração de duas empresas no mesmo setor (concorrentes), que se coligam para reforçar o seu posicionamento estratégico no mercado. Neste caso, a motivação principal é o acesso ao conhecimento complementar, tecnológico ou de

mercado. Por outro lado, as relações verticais ocorrem quando a parceria é formada por um fornecedor e um comprador, mutuamente dependentes um do outro, sendo que a principal motivação para a geração desta tipologia de parceria é a redução de custos. Finalmente, as parcerias diagonais (ou diversificadas) ocorrem entre empresas de setores distintos, onde cada parceiro aporta as suas especialidades e competências próprias à parceria, revestindo-a da multi e interdisciplinaridade necessária para atingir os objetivos estratégicos comuns.

Diversos autores dissertaram sobre a necessidade da existência de uma *framework* que sirva de suporte à **avaliação do valor de uma Parceria Empresarial**.

Para determinar o valor de uma parceria, os seus membros devem começar por estabelecer expectativas claras em relação ao que desejam obter dessa aliança e só depois estimar os benefícios face ao investimento que se prevê realizar (R. M. de Carvalho, 2009). O autor reconhece, ainda assim, que nem sempre é fácil quantificar os benefícios gerados numa e por uma parceria, dado que muito do valor alcançado é intangível ou imaterial, dependendo das opções estratégicas tomadas, bem como dos prazos do retorno do investimento esperado.

Roumboutsos e Chiara (2010) elaboraram uma ***framework* para a metodologia de análise de uma parceria estratégica**, a qual aplica e cruza as ferramentas de gestão **Análise PEST** (que permite identificar se os objetivos dos parceiros e da parceria estão alinhados com o ambiente empresarial mais alargado) e **Análise SWOT** (que permite identificar se a parceria é viável, pela conjugação dos ativos e forças dos parceiros, bem como pela anulação das fraquezas da outra parte), por serem já conhecidas no mundo empresarial e, por isso, de fácil aplicação, de modo a aferir a viabilidade de uma Parceria Empresarial, como se de uma nova entidade a criar se tratasse, seja ela uma parceria baseada num acordo ou numa *joint-venture*.

### **3.2.1. Fatores críticos de sucesso de uma parceria**

O estabelecimento de Parcerias Empresariais é descrito como a filosofia ou a estratégia de negócio que tem inerente uma forte componente de **colaboração e de alinhamento de objetivos** entre as empresas parceiras, caracterizado por um relacionamento de longo-prazo e **baseado na confiança mútua**, quer entre as empresas, quer entre os indivíduos que intervêm na parceria (Aarseth, Andersen, Ahola e Jergeas, 2012). Naoum (2003) acrescenta, ainda, dois vetores importantes a observar numa parceria de sucesso, nomeadamente a existência de **mecanismos próprios alternativos para a resolução de conflitos** e a vontade de **melhoria contínua da performance do processo**. Nas Parcerias, os diversos intervenientes ligam-se para

atingir objetivos mutuamente acordados, através de um entendimento partilhado sobre a divisão dos riscos do projeto ou do negócio, tendo em consideração as vantagens aportadas por cada parceiro (Brinkerhoff, 2002).

A problemática da **confiança entre as partes** foi investigada por diversos autores e constitui-se, neste documento, como o foco principal de análise de entre os fatores críticos de sucesso de uma parceria. Desta forma, são analisadas três tipologias de confiança, a saber: Confiança de Competência, Confiança de Integridade e Confiança Intuitiva (Zaghoul e Hartman, 2000; Hartman, 2003). A **Confiança de Competência** baseia-se na perceção da capacidade do parceiro (técnica, científica e força de trabalho), para executar as atividades que lhes estão confinadas. Esta pode ser alcançada através de provas observáveis, tais como o *portfolio* do parceiro, a experiência da sua equipa e a ligação ou o reconhecimento por parte de organismos profissionais do setor de atividade. A **Confiança de Integridade** (ou confiança de ética) tem os seus fundamentos na perceção que um tem sobre o empenho que o outro tem para proteger os interesses da parceria (e dos restantes membros), ao longo de todo o período de vigência da parceria. Os valores éticos e morais, assim como a cultura (quer empresarial, quer social, de um povo ou época) são os pilares desta tipologia de Confiança. Regra geral, uma comunicação aberta e transparente, ao longo de todo o processo, é crucial para se ganhar a confiança de integridade dos parceiros. Por último, a **Confiança Intuitiva** (ou confiança emocional) é baseada nos preconceitos, pré-juízos ou qualquer outro tipo de sentimentos pessoais de uma parte em relação à outra. O nível de Confiança Intuitiva é resultado de uma relação de longo prazo entre as partes, sendo constituída pelo acumular de factos e evidências que afetam, positiva ou negativamente, a perceção e a confiança emocional de uma das partes. Adicionalmente, Kadefors (2004) sugere que a existência de **métodos alternativos de resolução de conflitos entre as partes**, bem como a **definição prévia do entendimento do que é a satisfação para cada parte, no que diz respeito aos objetivos da parceria**, reforçam e constituem fatores de confiança na Parceria. De acordo com Jacobsson e L. Wilson (2014), é importante fundamentar as condições de uma parceria nos termos de um contrato, contudo, é um elemento dissuasor de confiança entre as partes se as empresas se basearem, exclusivamente, no contrato.

Wong e Cheung (2004) desenvolveram um estudo sobre a confiança nas parcerias no setor da construção em Hong Kong, analisando os resultados do inquérito realizado a responsáveis de

empresas públicas e privadas, com 51 respostas validadas<sup>1</sup>. Foram avaliados, pela sua ordem de relevância, **14 fatores que afetam o nível de confiança entre os elementos de uma parceria**, utilizando uma escala de Likert (1: não importante, 7: muito importante). A Tabela 2 identifica e classifica os 14 atributos pela sua relevância e pontuação média.

**Tabela 2 - Relevância dos atributos de confiança numa parceria empresarial**

Atributos de Confiança	Descrição	Ordem Contratados	Pontuação Média Contratados	Ordem Contratantes	Pontuação Média Contratantes	Ordem Média	Pontuação Média ponderada
<b>Reputação</b>	A reputação é um bem muito valioso que as empresas não querem prescindir, pelo que a reputação dos seus parceiros e da parceria é crucial	1	5,2174	1	5,3214	1	5,266
<b>Alinhamento de esforço e recompensa</b>	Os benefícios recebidos devem ser justos e corresponder com o input do parceiro ao projeto	5	4,6957	2	5,1429	2	4,906
<b>Adoção de mecanismos alternativos de resolução de conflitos</b>	A implementação de mecanismos alternativos de resolução de conflitos como alternativa ao litígio é vista como um forte indício que o parceiro procurará uma resolução win/win, sem destruir a harmonia da parceria	6	4,6364	4	5,1071	3	4,858
<b>Abertura e integridade</b>	Mentir, enganar ou encobrir factos ocorridos durante o projeto são motivos de falhanço de integridade	3	4,8261	7	4,8929	4	4,858
<b>Frequência e eficácia da comunicação</b>	Uma comunicação frequente, aberta e objetiva resultará num relacionamento transparente entre as partes	8	4,5652	3	5,1429	5	4,837
<b>Eficaz e adequado fluxo de informação</b>	Um eficaz e adequado fluxo de informação reduzirá o risco e a incerteza do projeto	4	4,7391	6	4,9286	6	4,828
<b>Contratos e acordos (termos de satisfação)</b>	Contratos equitativos ou acordos podem ajudar as partes a estabelecer uma relação de confiança e a manter a cooperação, uma vez que os seus benefícios percebidos estão assegurados	2	5,0435	12	4,3929	7	4,737
<b>Competência do trabalho</b>	Os membros de equipas de um parceiro confiarão nas outras se o seus comportamentos e resultados forem competentes	9	4,4348	5	5,0357	8	4,718
<b>Problem solving</b>	A forma como são resolvidos os problemas numa fase inicial do projeto é determinante para a construção de confiança	11	4,3913	8	4,8571	9	4,611
<b>Estabilidade Financeira</b>	A saúde financeira das empresas parceiras constitui-se como fator de confiança pela sua relação ao risco de não cumprimento do âmbito por falta de pagamento aos seus trabalhadores ou fornecedores, bem como na influência que tem sobre a imagem da empresa no mercado	7	4,6087	11	4,6071	10	4,608
<b>Sentido de unidade</b>	A confiança pode ser construída pelo entendimento e apreço dos requisitos e das dificuldades do parceiro, procurando atingir as expectativas do parceiro	10	4,3913	9	4,8214	11	4,594
<b>Respeito e apreço pelo sistema</b>	O respeito pelo sistema de gestão de projetos de dependência mútua (em que ambos os parceiros dependem do contributo um do outro) é uma fonte de confiança	12	4,3043	10	4,7143	12	4,497
<b>Relacionamentos de longo-termo</b>	O relacionamento de longo-termo entre parceiros resultará em confiança	13	3,5652	13	4,2143	13	3,871
<b>Compatibilidade</b>	Os membros de equipas de um parceiro confiarão nas outras se partilharem culturas e valores similares	14	2,0476	14	3,2143	14	2,597

Fonte: adaptado de Wong e Cheung (2004)

<sup>1</sup> 62% foram respondidos por profissionais com mais de 10 anos de experiência. O estudo segmentou as respostas entre os ‘contratados’ e os ‘contratantes’, pelo método das componentes principais da análise fatorial. O presente documento acrescenta, ainda, a média ponderada dos resultados, desconsiderando as diferenças entre contratado e contratante, presente numa parceria vertical, para procurar apurar a ordem de relevância para uma tipologia de parceria horizontal ou diagonal, cujos conceitos são explanados no ponto 3.2.1. Reconhece-se, ainda, o enviesamento dos resultados face à reduzida amostra e à localização geográfica do estudo, onde os valores e costumes são diferentes dos países ocidentais, ainda que se trate de uma ex-colónia britânica e com forte presença de empresas internacionais.

Chalker e Loosemore (2016) e Zuppa, Olbina, e Issa (2016) desenvolveram estudos, na Austrália e nos Estados Unidos da América, respetivamente, com o objetivo de perceber a importância da Confiança face aos outros elementos a observar numa parceria. Destes estudos conclui-se que a confiabilidade nos elementos na parceria é o fator mais valorizado pelas partes. Estes estudos acrescentam, face ao estudo de Wong e Cheung (2004), elementos de natureza tecnológica aos fatores de confiança, nomeadamente a existência de mecanismos tecnológicos para a gestão do projeto, da comunicação e da relação entre as partes.

#### 4. Quadro de Referência

No presente capítulo serão mencionadas as questões-chave da Revisão de Literatura e a sua relevância para a realização do Plano de Negócio. A Tabela 3 sintetiza a informação por tópicos.

Tabela 3 - Quadro de Referência da Revisão de Literatura

Temática da Revisão de Literatura	Questão-chave	Relevância para o Projeto
<i>Analytics</i>	Kaushik (2010) rejeita a tomada de decisões de gestão baseadas em atos de fé e de intuição, defendendo, num mundo cada vez mais digital e tecnológico, a tomada de decisões <i>data-driven</i> .	Instrumento basilar a aplicar no Projeto.
<i>Data Science e Big Data</i>	<i>Data Science</i> é uma profissão que se suporta na programação e na estatística para encontrar soluções para problemas de gestão empresarial (Harris e Mehrotra, 2014). <i>Big Data</i> refere-se à recolha, processamento, interpretação e visualização de grandes quantidades de dados, possível pela evolução tecnológica e computacional, que monitoriza uma grande variedade de fluxos e origens de informação, para suportar as atividades em curso na empresa ou para suporte à geração de novos <i>insights</i> (Davenport, 2014; Chen, Chiang e Storey, 2012).	Importância da existência de <i>Data-Scientists</i> nas organizações, para extrair os <i>insights</i> de gestão que satisfazem os objetivos da empresa.
<i>Analytics aplicado à Gestão</i>	<i>Business Intelligence (BI)</i> é a vertente do <i>Analytics</i> aplicada à gestão empresarial. O BI tem o papel de permitir à organização o desenvolvimento do seu trabalho de forma mais inteligente, tomando decisões de gestão melhor suportadas através do uso de informação (Larson e Chang, 2016). O <i>Analytics</i> tem aplicação prática e direta em todos os tipos de negócios, <i>online</i> e <i>offline</i> , trazendo benefícios à gestão da empresa, desde que a sua execução e implementação esteja alinhada com os objetivos estratégicos, de forma a que os <i>insights</i> obtidos respondam, de facto, às reais necessidades da organização. Chen <i>et al.</i> (2012)	Aplicação dos métodos e ferramentas de <i>Analytics</i> e de <i>Business Intelligence</i> para suportar o rigor da informação a prestar ao Cliente.
<i>Machine Learning e Inteligência Artificial</i>	O <i>Data Mining</i> é o processo, dentro do <i>Big Data</i> , focado na descoberta de padrões e relações de dados, com o objetivo de extrair apenas os dados relevantes para a análise que responda ao objetivo estratégico (Barlas et al., 2015). A evolução tecnológica tem permitido o desenvolvimento de Inteligência Artificial: a tentativa de programação de computadores para terem comportamentos inteligentes, de acordo com os padrões humanos (Kowalski, 2011).	Os métodos e ferramentas de <i>Analytics</i> podem ser automatizados e programados para aprender autonomamente como desempenhar determinadas tarefas.
Barreiras à Adoção de <i>Business Analytics</i>	As maiores barreiras não são de cariz tecnológico, mas sim humano (Clark e Wiesenfeld, 2017). As três grandes causas são: a estrutura organizacional, a cultura organizacional e a metodologia aplicada. A organização deve balancear corretamente (1) o conhecimento multidisciplinar da equipa de analistas, (2) o instinto de negócio desta equipa e (3) a análise aos dados associado a uma metodologia de <i>problem solving</i> , com um nível de complexidade ajustado aos <i>insights</i> de gestão que se pretendem extrair.	Fundamental para a constituição de uma empresa cuja cultura permita alavancar-se pela aplicação de <i>Analytics</i> . Fundamental para conhecer melhor qual o <i>target</i> que melhor aceitará a solução preconizada.

Temática da Revisão de Literatura	Questão-chave	Relevância para o Projeto
<b>Parcerias Empresariais</b>	Uma parceria ocorre quando duas ou mais organizações conjugam esforços para atingir um objetivo estratégico comum (R. M. de Carvalho, 2009).	Necessidade estratégica empresarial foco do presente Projeto
Tipologias e Avaliação de Parcerias	<p>Distinção entre parcerias em <b>parcerias horizontais, verticais e diagonais</b>. As horizontais envolvem a colaboração de duas empresas no mesmo setor (concorrentes), que se coligam para reforçar o seu posicionamento estratégico no mercado. As verticais ocorrem quando a parceria é formada por um fornecedor e um comprador, mutuamente dependentes um do outro, sendo a principal motivação da parceria a redução de custos. As diagonais ocorrem entre empresas de setores distintos, onde cada parceiro aporta as suas especialidades e competências próprias à parceria, revestindo-a da multi e interdisciplinaridade necessária para atingir os objetivos estratégicos comuns (Tidd, Bessant e Pavitt, 2003).</p> <p>Para determinar o valor de uma parceria, os seus membros devem começar por estabelecer expectativas claras em relação ao que desejam obter dessa aliança e só depois estimar os benefícios face ao investimento que se prevê realizar (R. M. de Carvalho, 2009).</p>	<p>Fundamental para conhecer melhor qual o <i>target</i> que melhor aceitará a solução preconizada, percebendo quais os motivos que espoletaram a necessidade de parceria.</p> <p>Importante para se poder evidenciar e trazer para a tomada de decisão as motivações estratégicas por detrás da necessidade de parceria.</p>
Fatores Críticos de Sucesso de uma Parceria	<p>Uma parceria envolve forte componente de colaboração e de alinhamento de objetivos entre as empresas parceiras, caracterizado por um relacionamento de longo-prazo e baseado na confiança mútua, quer entre as empresas, quer entre os indivíduos que intervêm na parceria (Aarseth, Andersen, Ahola e Jergeas, 2012).</p> <p>Existem três tipologias de confiança: <b>Confiança de Competência, Confiança de Integridade e Confiança Intuitiva</b> (Zaghloul e Hartman, 2000; Hartman, 2003).</p> <p>Naoum (2003) acrescenta dois vetores importantes a observar numa parceria de sucesso, nomeadamente a existência de mecanismos próprios alternativos para a resolução de conflitos e a vontade de melhoria contínua da performance do processo.</p> <p>Kadefors (2004) defende que a definição prévia do entendimento do que é a satisfação para cada parte, no que diz respeito aos objetivos da parceria, reforçam e constituem fatores de confiança na Parceria.</p>	<p>Importante para definir quais os elementos valorizados numa parceria empresarial e de que forma podem ser evidenciados e trazidos para a tomada de decisão.</p> <p>É importante perceber quais os elementos de confiança que devem ser observados, tanto no parceiro a referenciar, como no processo de avaliação efetuado pela empresa a criar.</p>

Fonte: Autor

## 5. Metodologia e Objetivos

O objetivo central deste Plano de Negócios é o de conceber um novo negócio que potencie o estabelecimento de parcerias empresariais bem-sucedidas, com uma forte componente de *Business Analytics* como principal fator de confiança aos potenciais parceiros, bem como de ferramenta de apoio à tomada de decisão.

Constituem-se, igualmente, como objetivos deste Plano de Negócios:

- Aferir a sustentabilidade do conceito e do negócio;
- Definir os requisitos de implementação e as ferramentas de controlo;
- Avaliar a viabilidade económico-financeira da proposta preconizada, para posteriormente submetê-la à obtenção de sócios, por um lado, bem como de financiamento para suportar os primeiros dois anos de atividade, por outro.

A metodologia proposta para alcançar os objetivos deste Plano de Negócios consistirá:

- a) Na **Caraterização do Negócio proposto e do Promotor**, com breve apresentação da ideia de negócio e do promotor (ponto 2. deste documento);
- b) No desenvolvimento de **Estudos e Análises de suporte** à fundamentação e sustentação do Negócio (pontos 6.1, 6.2. e 6.3. deste documento), através da:
  - Realização de **análise de mercado (externa)** incidindo sobre as condicionantes mediatas e imediatas, bem como sobre as empresas cujo *core* seja similar ou alternativo ao do presente Plano de Negócios, efetuando um *benchmarking* aos seus modelos de negócio, oferta e *feedback* por parte dos seus clientes;
  - Elaboração da **análise interna e competitiva** da empresa a criar.
- c) Na **definição da estratégia de desenvolvimento** – definição da Visão, Missão, Valores, Objetivos, Estratégia, Posicionamento e Modelo de Negócio da empresa a constituir (ponto 6.4. deste documento);
- d) Na **definição das Políticas de Gestão**, apresentando a forma como são postos em prática a Estratégia e o Modelo de Negócio, nomeadamente as políticas de Organização, Pessoas, Tecnologia, Inovação e Desenvolvimento, Operações, Marketing e Finanças (ponto 6.5. deste documento);

- e) Na identificação dos **Requisitos para a Implementação do Negócio**, nomeadamente na identificação de requisitos que presidem à sua implementação, na gestão do projeto de implementação da empresa, bem como dos métodos e ferramentas de controlo a utilizar no desenvolvimento do negócio (ponto 6.6. deste documento);
- f) Na elaboração da **Avaliação Financeira**, apresentando o estudo de viabilidade económica e financeira, com projeção a 5 anos de operação, bem como uma análise de sensibilidade aos pressupostos utilizados (ponto 7. deste documento);
- g) Na identificação dos **Benefícios da Realização do Projeto**, além dos benefícios económicos e financeiros gerados para os sócios e demais investidores, não considerados na presente análise e que se constituem como mais-valias da concretização do projeto (ponto 8. deste documento).

No que respeita à **metodologia de investigação**, a realizar no presente projeto, serão conduzidas investigações de **natureza aplicada**, dada a necessidade de gerar conhecimentos para aplicação prática e direcionada à resolução de um problema específico.

Neste caso particular, em que se pretende aportar sustentabilidade ao Plano de Negócios a conceber, pretende-se conduzir e desenvolver um conjunto alargado de **análises exploratórias, descritivas e/ou explicativas**, à **envolvente externa mediata** (que não interfere diretamente no negócio, mas pode alavancar ou criar barreiras e constrangimentos) e **imediata** (analisando a indústria e os mercados em que se pretende atuar), bem como **a oferta de concorrentes e complementares** que atuam na indústria e nos mercados em análise.

Consoante a análise em questão, serão recolhidas e analisadas informações **quantitativas e qualitativas**, junto de diversas fontes de informação, nomeadamente:

- **fontes primárias**, tais como legislação e regulamentação nacional e internacional (do setor, das atividades comerciais e tributárias), relatórios sobre políticas e incentivos à internacionalização, documentação e relatórios estatísticos de entidades oficiais ou de reconhecida idoneidade, ou artigos científicos sobre as áreas em análise, entre outras. Estas serão acedidas, por exemplo, junto da Comissão Europeia, da Organização das Nações Unidas, dos portais dos concorrentes ou através de contactos telefónicos ou e-mails com estes, entre outros.

- **fontes secundárias**, tais como bases de dados de informação empresarial ou portais de *rating* de plataformas informáticas, entre outras. Estas serão acedidas, por exemplo, junto da Orbis, uma plataforma de informação empresarial da Bureau van Dijk, uma empresa afiliada da Moody's, ou ainda, da Capterra, uma plataforma de *rating* e *benchmarking* sobre todo o tipo de software, com elevado reconhecimento junto da comunidade da informática de gestão.

O promotor deste Plano de Negócios procurou, sempre que possível, complementar e validar a informação recolhida junto destas fontes secundárias, confrontando-as com outras, tais como redes sociais, blogues ou jornais, por forma a avaliar, igualmente, a opinião e “voz” do Cliente.

Na sequência, em cada subcapítulo do presente documento, são evidenciadas as fontes às quais se acedeu para recolher as informações versadas, bem como qual o tipo de análise efetuada.

## 6. Plano Estratégico de Negócio

### 6.1. Análise Externa

#### 6.1.1. Enquadramento

Para a realização da análise externa, Wheelen e Hunger (2011) sugerem uma análise **PESTEL** (ou **STEEP**), onde são caracterizados os fatores globais da envolvente que, não estando diretamente relacionados com as atividades de curto prazo da empresa, podem impactar nas decisões de longo prazo. Os fatores analisados são **Políticos**; **Económicos** e **demográficos**; **Sociais** e **culturais**; **Tecnológicos**; **Ecológicos** ou **Ambientais**; e **Legais**.

Numa perspetiva mais imediata, deve ser avaliada a atratividade da indústria através do **Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter**. Estas cinco forças incluem as ameaças de **Entrantes** e de **Substitutos**, o poder de barganha dos **Fornecedores** e dos **Clientes** e a competição entre os **Concorrentes** já estabelecidos nessa indústria (Porter, 1979). Grant (2016) adiciona uma **sexta dimensão a este Modelo**, o efeito dos **Complementares**, pelo valor que acrescentam à indústria e pelo impacto que podem ter sobre a mesma.

Outros indicadores sobre a envolvente externa, como as **tendências** ou a **dimensão de mercado**, devem ser analisados para melhor enquadrar e situar a empresa a criar. Por outro lado, principalmente quando o negócio a desenvolver não se enquadra numa indústria já estabelecida, deve o promotor procurar desenvolver **estudos de mercado**, testando algumas das premissas subjacentes ao novo negócio.

#### 6.1.2. Análise da Indústria

##### Análise PESTEL

---

Sendo que o negócio a desenvolver se caracteriza por uma plataforma multilateral, que liga dois segmentos de clientes distintos e em zonas geográficas igualmente distintas, com características próprias (*vide* 6.4. Estratégia de Desenvolvimento), a análise PESTEL efetuada incidiu sobre duas perspetivas diametralmente opostas. Por um lado, a análise relativa ao **mercado Europeu, Norte-Americano** e dos restantes países da **OCDE**, caracterizado principalmente por países desenvolvidos, correspondendo à tipologia de clientes do **Segmento A**. Por outro, a análise respeitante à tipologia de clientes do **Segmento B**, ou seja,

do mercado Africano, Latino-Americano e do Médio Oriente, caracterizado principalmente por países em desenvolvimento ou emergentes. O foco desta Análise incidirá sobre a generalidade dos países em cada um dos segmentos, havendo, por isso, algumas afirmações que podem não corresponder a todos os países. Por outro lado, esta Análise incidirá sobre os aspetos que se relacionam com a **indústria de prestação de serviços**, com **processos de internacionalização** e com **negócios digitais**, para melhor refletirem o âmbito deste Projeto.

Tabela 4 - Análise PESTEL

	Mercados Segmento A	Balanço	Mercados Segmento B	Balanço
Político	(+) Estabilidade Política (+) Consenso Político e Governamental em regime Democrático (++) <b>Comércio Externo liberalizado</b> (+) Regulamentação estabelecida, com tendência para a desburocratização (++) <b>Políticas de Investimento e de Internacionalização</b> (++) <b>Impostos elevados, mas com bonificações para exportadores</b>	++	(-) Instabilidade Política (-) Regimes Totalitaristas, com Governos de longo prazo. (+) Tendência de crescimento da Democracia (++) <b>Políticas de Comércio Externo em desenvolvimento</b> (-) Regulamentação desadequada e processos burocráticos (-) Elevados níveis de corrupção	-
Económico	(+) PIB e PIB per capita elevado (++) <b>Tecido empresarial dinâmico, com tendência e necessidade de internacionalização</b> (++) <b>Tecido empresarial com elevados níveis de conhecimento técnico e de prestação de serviços</b> (+) Economias estáveis, mas com crescimentos nulos ou muito reduzidos (++) <b>Acesso facilitado a fontes de financiamento</b>	++	(-) PIB e PIB per capita reduzido (+) Dinamização do tecido empresarial, da população ativa e da taxa de atividade, com índices ainda reduzidos (++) <b>Baixo índice de conhecimento técnico, sendo necessária assistência técnica estrangeira</b> (++) <b>Fundos de Desenvolvimento Europeus e Internacionais em vigor, com alocação de recursos financeiros para projetos nestes mercados</b> (-) Economias fortemente dependentes do setor do turismo e/ou da extração de riqueza do solo e subsolo (-) Economias voláteis às condições económicas internacionais (-) Estabilidade económica muito dependente das remessas da emigração e auxílio externo (-) Balança Comercial tendencialmente deficitária	+

Social	( - ) População envelhecida e estagnada ( + ) Elevados níveis e padrões de condições de vida, em diversos setores, tais como a saúde, educação (secundária e superior) e infraestruturas <b>(++) Forte aceitação do conceito de “Mercado Global”, com abertura para mobilidade profissional (para projetos de média e longa duração)</b>	+	( + ) População jovem e em crescimento ( + ) Tendência de aumento das condições de vida, nomeadamente no acesso a sectores como a água, eletricidade, instalações sanitárias, equipamentos, habitação e alfabetização ( + ) Forte relacionamento com a comunidade emigrada, a qual contribui para o desenvolvimento (económico e) social dos residentes ( - ) Elevados índices de pobreza, com grandes disparidades entre classes, pelo que a maioria da população tem pouco poder de compra	+
Tecnológico	<b>(++) Elevados índices de acesso à Internet (móvel e fixa) e meios de Comunicação</b> <b>(++) Literacia e economia digital elevada ou em forte expansão e aceitação</b> <b>(++) Elevada disponibilidade de ferramentas e equipamentos informáticos, a baixo custo</b>	+	<b>(++) Elevados índices de acesso à Internet (móvel) e meios de Comunicação</b> <b>(- -) Pouca penetração/disponibilidade de Internet “fixa”, principalmente em África</b> <b>(- -) Baixa literacia e economia digital</b> <b>(- -) Baixo investimento em ciência e tecnologia</b>	-
Ambiental	( + ) Forte consciência ambiental e preocupação ambiental ( + ) Políticas, Documentação e Legislação Ambiental na ordem do dia	+	( - ) Fraca consciência e preocupação ambiental ( - ) Condições climatéricas genericamente mais adversas (temperatura elevada, tempestades tropicais, etc.)	-
Legal	<b>(++) Quadro legal definido e padronizado, incentivador de trocas comerciais, incluindo através de plataformas digitais</b> <b>(++) Acordos e enquadramento fiscal entre diversos países, que facilitam o processo de importação e exportação de produtos e serviços (isenção de taxas, taxas bonificadas, dupla tributação, etc.)</b>	++	( - ) Legislação, em alguns países, tendencialmente protecionista, impondo limites/quotas à importação ( - ) Sistema Alfandegário com lacunas, que leva à morosidade dos processos ( - ) Obtenção de vistos de curta duração ou para prestação de serviços dificultada e morosa	-

*Escala: (++) Muito favorável; (+) Favorável; (+-) Neutro; (-) Desfavorável; (- -) Muito desfavorável*

Fonte: Autor

## Análise das 5+1 Forças Competitivas de Porter

A Análise incidirá sobre duas vertentes da Indústria, nomeadamente:

- Assessoria para o estabelecimento de Parcerias Empresariais; e
- Plataformas digitais para aproximação de potenciais parceiros e/ou fornecedores.

### Rivalidade na Indústria

A assessoria para o estabelecimento de Parcerias Empresariais, enquanto negócio, tem, por diversas razões, **poucos players** assumidos nesse mercado. Uma delas é o facto de a maioria

das empresas que prestam este serviço fazerem-no como alavanca para outras atividades do seu portefólio, como seja obter uma comissão de um negócio conseguido, angariado ou desbloqueado, ou pelo serviço de consultoria mais amplo que possam prestar à parceria (a montante ou a jusante). Outra razão prende-se com o facto de se tratar de uma atividade muito assente em lobistas, que tiram proveito da proximidade que têm junto de membros de organismos e instituições com peso na economia, estando bastante bem informados da agenda política e económica regional ou internacional. Indicam-se, como exemplos:

- **Eupportunity** – European Affairs Consulting;
- **EuroHub** – Consultancy Group;
- **Avisa Partners**.

Por outro lado, os negócios/plataformas digitais que procuram aproximar potenciais parceiros e/ou fornecedores, resumem-se a pouco mais do que meros **diretórios** (com listagem de fornecedores de serviços que afirmam estar habilitados para prestar uma determinada tipologia de serviço) ou tratam-se de **plataformas de contratação pública**, ligando contratantes a fornecedores. Os primeiros podem ser de âmbito internacional, mas os segundos são, regra geral, de âmbito nacional, dado que depois gerem todo o concurso anunciado nessa plataforma. Existem ainda algumas plataformas digitais que se focam na gestão da parceria, numa ótica de **Channel Management**, apoiando a gestão de uma cadeia de franchisados ou de representantes locais de multinacionais. Indicam-se, como exemplos:

- **Kompass.com**, **Europages.com** e **Business.com** (diretórios de empresas);
- **Vortal.biz**, **Saphety.com** e **EU-Supply.com** (plataformas de contratação pública);
- **Impartner.com**, **ZiftSolutions.com** e **Channeltivity.com** (plataformas de *Channel Management*).

### Poder dos Fornecedores

Dado o teor do serviço que é prestado, não existem fornecedores a apontar neste tipo de atividade. Esta depende da rede de contactos (que não se compra, desenvolve-se) e do conhecimento da atividade e potencial de cada entidade na sua rede, bem como dos negócios a desenvolver. Tal é válido quer para as empresas de lobistas, quer para as plataformas digitais de contratação pública, onde, nesta última, importa garantir que as entidades adjudicantes escolham a sua plataforma para gerir os seus concursos.

### *Poder dos Clientes*

Tratando-se de uma indústria com oferta relativamente reduzida, o facto é que a seleção de uma empresa que preste estes serviços poderá não satisfazer a totalidade das necessidades, dado que o potencial de estabelecimento de novas parcerias e de angariação de novos negócios é, virtualmente, ilimitado. É uma indústria na qual os clientes tendem a optar por mais do que um fornecedor, uma vez que cada empresa tem a sua rede de entidades. Tal é mais marcado nas plataformas de contratação pública, dado que cada organismo ou entidade adjudicante seleciona apenas uma plataforma para gerir o seu concurso. Assim, o cliente opta por um fornecedor apenas pelo rácio custo/benefício. A facilidade de trocar de fornecedor é elevada e os custos baixos.

### *Ameaças de Novos Entrantes*

É uma indústria onde não existem barreiras à entrada, nem tampouco à saída, em termos de custos, tempo e condições para a constituição de empresa que preste este tipo de serviços. Há, porém, algumas condicionantes que determinam o sucesso dos novos entrantes: a existência de uma rede desenvolvida, muitas vezes, ao longo de uma carreira profissional, pelos “corredores” das instituições políticas ou financeiras (no caso dos lobistas), e deter a tecnologia que garanta a idoneidade, a proteção de dados e a inexistência de erros informáticos na plataforma que gere todo o concurso (no caso das plataformas de contratação pública). Neste último, constitui uma barreira à entrada o custo e o tempo para o desenvolvimento e para a certificação de toda a tecnologia que sustenta a plataforma. Importa, ainda, referir que a idoneidade a que estas empresas estão sujeitas coloca um constrangimento ao alargamento das atividades que podem prestar, dado que não podem, de forma alguma, tirar partido do conhecimento que tem dos seus utilizadores para alavancar os seus negócios.

### *Poder dos Substitutos*

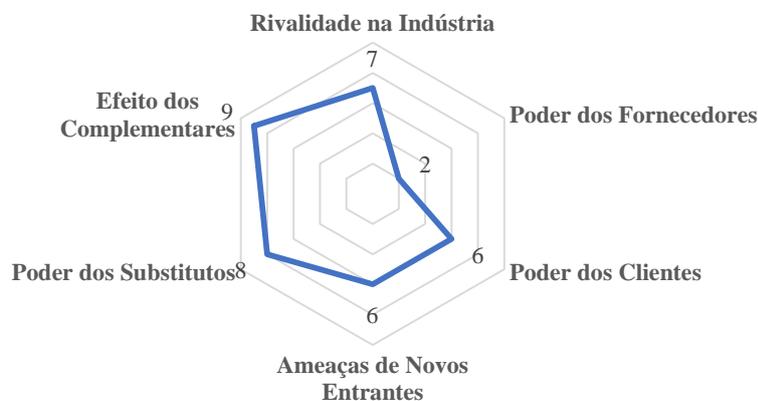
Pelas mesmas razões invocadas na análise feita ao “Poder dos Clientes”, o “Poder dos Substitutos” é relativamente reduzido dado que um cliente tende a fornecer-se de mais do que uma fonte de estabelecimento de parcerias e angariação de novos negócios.

### Efeito dos Complementares

Existe um leque muito variado de serviços complementares que podem alavancar o estabelecimento de parcerias empresariais, nomeadamente aqueles que auxiliem na tomada de decisão. Considerando que uma parceria empresarial se estabelece para desenvolver um novo negócio, podem considerar-se, como principais complementares, aqueles que potenciem a existência do negócio (a montante) e aqueles que garantam a gestão do negócio, do projeto ou das partes envolvidas (a jusante). Identificam-se como principais complementares os seguintes:

- **Plataformas de informação empresarial**, com dados sobre a componente organizacional e financeira (volume de negócios, resultado líquido, risco de insolvência, crédito, etc.);
- **Plataformas de listagem de oportunidades de negócio**, tais como concursos nacionais, regionais ou internacionais, públicos ou privados;
- **Consultoria para previsão de investimentos e oportunidades futuras de negócio**, tais como abertura de linhas de crédito internacionais para projetos específicos;
- **Plataformas de relatórios e estatísticas** com informações sobre a política, economia, cultura, demografia, tecnologia e as indústrias de diversos países e dos projetos neles desenvolvidos;
- **Ferramentas de gestão de processos, de projetos e de contratos;**
- **Ferramentas de comunicação digital;**
- **Plataformas de partilha de ficheiros.**

Figura 1 - Atratividade da Indústria



Fonte: Autor

### 6.1.3. Análise do Mercado

O Mercado da partnersHub.eu pode ser analisado sob várias perspetivas. É uma plataforma que está orientada para potenciar negócios e parcerias, pelo que pode abranger qualquer empresa estabelecida e em atividade, em qualquer região do mundo.

O Mercado *target* em análise é constituído pelo conjunto de empresas que, cumulativamente, apresentem as seguintes características:

- a) estejam sedeadas na **Europa, América do Norte** e restantes países da **OCDE** (onde estarão os clientes do **Segmento A**);
- b) estejam sedeadas em **África, América Latina** e no **Médio Oriente** (onde estarão os clientes do **Segmento B**);
- c) tenham perfil de **Pequena e Média Empresa**, com 5 a 250 colaboradores;
- d) cuja **Classificação de Atividades Económicas** (CAE ou NACE) seja de **prestação de serviços**, tais como consultoria, implementação de projetos, estudos económicos, de viabilidade, informática (soluções e *software*), entre outros, excluindo as empresas com vocação de fornecimento de produtos e equipamentos, sem qualquer serviço associado (bens alimentares, matérias-primas, *hardware*, máquinas industriais, etc.).

Adicionalmente, as empresas que tenham um **perfil de internacionalização**, habituadas a desenvolver atividades no estrangeiro, ou as empresas que estejam em fase de mudança estratégica, abrindo agora as suas portas ao exterior, serão aquelas que irão tirar mais partido desta plataforma, dado o perfil da mesma.

Por outro lado, os **países com índices mais elevados de economia e sociedade digital** serão aqueles onde haverá maior propensão para a utilização deste tipo de solução de negócio.

Tomando como base os dados disponibilizados pela plataforma Orbis, da Bureau Van Dijk, existem em todo o globo mais de 223 milhões de empresas, das quais esta plataforma tem informações empresariais de diversa índole. Dado que esta plataforma permite inserir filtros (cumulativos e/ou de exclusão) na pesquisa por empresas com determinado perfil ou indicador (localização geográfica da sua sede, número de colaboradores, classificação de atividade económica, volume de faturação, resultados líquidos, etc.) foi possível **dimensionar**

o Mercado *target* potencial da partnersHub.eu. A Tabela 5 resume a pesquisa efetuada nesta plataforma.

**Tabela 5 - Dimensão do Mercado *target* potencial da partnersHub.eu**

#	Indicador	Parâmetro	Nº total de empresas
--	Empresa	Empresa ativa	223.470.024
1	Região/Países Segmento A	Europa	99.347.229
2		<i>Europa 28</i>	74.142.173
3		<i>Europa top DESI</i> <sup>2</sup>	54.451.996
4		América do Norte	53.667.211
		Restantes Membros da OCDE (exceto México e Chile)	30.829.340
<b>5</b>		<b>Europa, América do Norte e restantes Membros da OCDE (exceto México e Chile)</b>	<b>183.843.780</b>
<b>6</b>	Região/Países Segmento B	África	4.496.821
7		América Latina	37.999.496
8		Médio Oriente	1.992.841
9		<b>África, América Latina e Médio Oriente</b>	<b>44.489.158</b>
10	Nº de empregados	5 a 250	23.478.005
11	CAE / NACE	Prestação de serviços (vide Anexo II)	59.539.117
1+10+11	Segmento A   Europa		2.189.175
2+10+11	<i>Segmento A   Europa 28</i>		<i>1.721.016</i>
3+10+11	<i>Segmento A   Europa top DESI</i>		<i>755.886</i>
4+10+11	Segmento A   América do Norte		1.279.712
5+10+11	Segmento A   Restantes Membros OCDE (exceto México e Chile)		322.919
6+10+11	Segmento B   África		19.629
7+10+11	Segmento B   América Latina		2.739.370
8+10+11	Segmento B   Médio Oriente		15.350
	<b>Segmento A (potencial)</b>		<b>3.791.806</b>
	<b>Segmento B (potencial)</b>		<b>2.774.349</b>
	<b>Segmento A + B (target potencial)</b>		<b>6.566.155</b>

Fonte: Orbis (em 28 de setembro de 2017)

<sup>2</sup> Segundo o *Digital Scoreboard* da Comissão Europeia (European Commission, 2017), a Dinamarca, a Finlândia e a Suécia são os 3 países europeus com melhores índices de economia e sociedade digital. Seguem-se a Holanda, Luxemburgo, Bélgica, Reino Unido, Irlanda, Estónia, Áustria, Alemanha, Malta, Lituânia, Espanha e Portugal, como países acima da média europeia. Ao grupo designado por “Europa top DESI” junta-se ainda a França, classificada imediatamente abaixo da média da União Europeia, pela sua dimensão e importância económica na Europa, bem como em África (pela ligação às ex-colónias neste continente).

Esta análise permite obter uma **ordem de grandeza sobre qual o Mercado *target* potencial**, considerando todo o universo de empresas ativas, que cumulativamente apresentam as características acima indicadas. Contudo, considerando que nem todas as empresas deste universo terão interesse num serviço como o preconizado neste projeto, por diversas razões, tais como:

- estar em processo de insolvência ou em declínio e sem estratégia;
- ter uma estratégia de angariação de novos negócios assente noutros pressupostos;
- ter um negócio que depende de fornecedores locais e/ou em regime de exclusividade;
- ser uma empresa detida por outra de maior dimensão, ou fazer parte de um grupo de empresas, que tem regras e procedimentos próprios;
- os donos ou gestores de negócio não terem perfil digital, nem estarem aptos a tomar decisões com base em dados;
- outras razões, incluindo a dificuldade ou impossibilidade de contactar os responsáveis das empresas (o que poderá acontecer especialmente nos clientes do Segmento B),

**considera-se prudente**, para efeitos de análise e estabelecimento de objetivos, **reduzir este universo em 50%**, para o caso do **Segmento A**, e em **60%**, para o caso do **Segmento B**, por forma a contemplar estes fatores.

Assim, apresenta-se na Tabela 6 a dimensão do Mercado *target* da partnersHub.eu.

**Tabela 6 - Dimensão do Mercado *target* da partnersHub.eu**

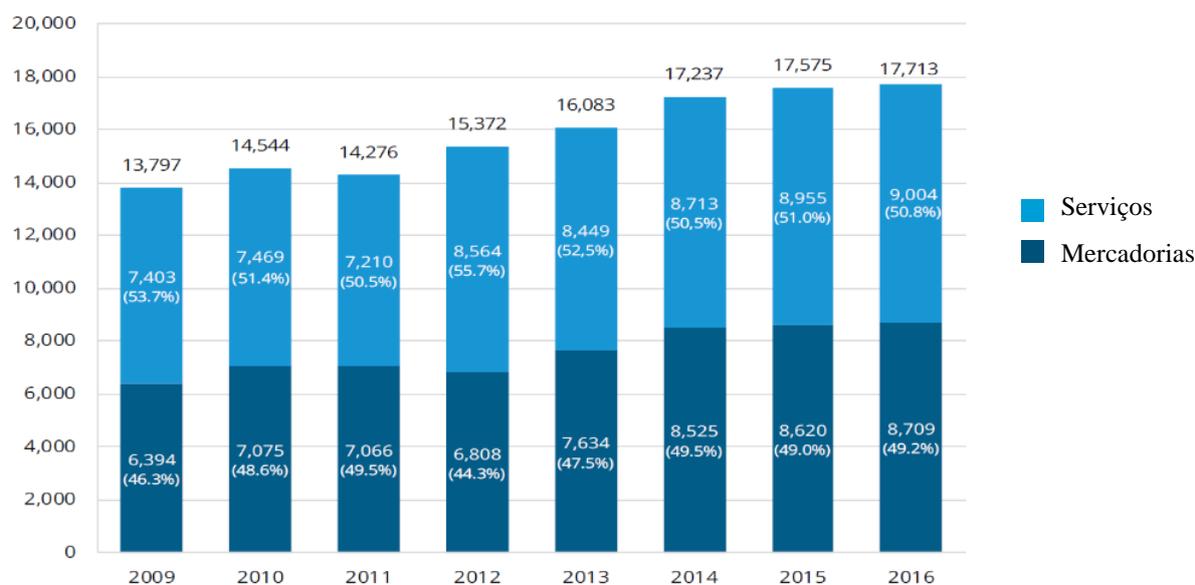
Segmento	Nº total de empresas
Segmento A	1.895.903
Segmento B	1.109.739
Segmento A + B ( <i>target</i> )	3.005.642

Fonte: Autor

É, ademais, importante considerar o **UNGM - Mercado Global das Nações Unidas (*United Nations Global Market*)**. Trata-se do mercado de *procurement* das 39 organizações do sistema das Nações Unidas, tais como a UNICEF, a UNPD (*United Nations Development Programme*), a WHO (*World Health Organization*), ou a UNESCO (*United Nations Organization for Education, Science and Culture*).

Segundo dados das Nações Unidas (2016 *Annual Statistical Report on United Nations Procurement*, 2017), este Mercado Global vale **15 mil milhões de euros** (USD 17,7 mil milhões), com crescimento constante ao longo dos anos. Destes, 50,8% correspondem a aquisição de serviços (*vide* Figura 2).

**Figura 2 - Aquisição de bens e serviços total, entre 2009 e 2016, do UNGM**



Fonte: Relatório Estatístico Anual das Nações Unidas (2016)

O UNGM é fornecido em cerca de **€ 9,8 mil milhões** (USD 11,53 mil milhões) por empresas de países nos mercados em análise, nomeadamente:

- **€ 4,7 mil milhões** (USD 5,5 mil milhões) por empresas da **Europa**;
- **€ 2,53 mil milhões** (USD 2,98 mil milhões) por empresas de **África**;
- **€ 1,48 mil milhões** (USD 1,75 mil milhões) por empresas da **América do Norte**;
- **€ 756 milhões** (USD 892 milhões) por empresas da **América Latina**;
- **€ 342 milhões** (USD 403 milhões) pelos **restantes países da OCDE** (Japão, Coreia do Sul, Austrália e Nova Zelândia).

Assumindo o mesmo rácio atrás indicado, pode-se considerar, só neste UNGM, que há uma dimensão de mercado, em termos de volume de negócios de prestação de serviços, de **€ 4,98 mil milhões de euros**.

Além do Mercado gerado pelas Nações Unidas, há ainda que considerar o mercado gerado pelas Instituições financeiras internacionais, as quais financiam projetos para a reconstrução e

desenvolvimento de países menos desenvolvidos ou emergentes, tais como o World Bank (WB), Inter-American Development Bank (IDB), Asian Development Bank (ADB), African Development Bank (AfDB), Caribbean Development Bank (CDB), entre outras, bem como dos diversos Governos dos diversos países do mundo.

Estes indicadores e considerações não constituem o dimensionamento, em termos de volume de faturação, do mercado *target* da partnersHub.eu. Contudo, representam uma ordem de grandeza, em termos financeiros, dos projetos que são desenvolvidos todos os anos por estas instituições e que são precedidos de concurso público, para os quais as empresas (a título individual) ou conjuntos de empresas podem concorrer. Estes, por sua vez, serão parte do conjunto de negócios que a partnersHub.eu pode alavancar, dado que o estabelecimento de parcerias empresariais não se limita a respostas a concursos destas grandes organizações mundiais. Além das instituições atrás referidas, há ainda um vasto leque de consultas e pedidos para o *procurement* de diversas empresas públicas e privadas, em todo o mundo.

As plataformas de divulgação de concursos TendersInfo.com e GlobalTenders.com afirmam dispor, diariamente, de mais de 15.000 novos concursos, oportunidades de negócio e notícias. Pela análise feita pelo promotor junto destas plataformas, destes 15.000, entre 6.500 a 7.000 dizem respeito a anúncios de concursos, diariamente.

#### 6.1.4. Análise da Oferta (concorrentes e substitutos)

Analisam-se alguns dos concorrentes e substitutos que atuam nesta indústria e nestes mercados. A Tabela 7 resume o Modelo de Negócio de 12 entidades de natureza diversa, nomeadamente:

- Consultoria em negócios europeus: **Eupportunity**, **EuroHUB** e **Avisa Partners**;
- Diretório de empresas: **Kompass.com** e **Europages.com**;
- Plataforma de anúncio e gestão de concursos públicos: **Vortal.biz** e **EU-Supply.com**;
- Plataforma de gestão de parcerias (*channel management*): **ZiftSolutions.com** e **Channeltivity.com**; e
- Plataforma de divulgação de concursos internacionais: **TendersInfo.com**, **GlobalTenders.com** e **DevBusiness.com**.

Tabela 7 - Modelo de Negócio dos Concorrentes e Substitutos da Indústria

	Elemento/s diferenciador/es	Modelo de Negócio e Fontes de Receita
<b>Eupportunity</b>	<p>Equipa experiente e multidisciplinar, atuando em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representação de Interesses;</li> <li>• Financiamentos Europeus;</li> <li>• Internacionalização através de oportunidades geradas pelos fundos de cooperação e contratação pública de instituições europeias</li> </ul>	<p>Serviço de consultoria “à medida”, com soluções contratuais e fontes de receita diversificadas que incluem avenças mensais, comissões sobre projetos angariados ou facilitados, etc.</p> <p>Tratando-se de um serviço de consultoria, não estão definidos preços nem durações contratuais, nem é fácil o acesso a cotações por parte das empresas, dada a análise prévia que estas entidades realizam.</p> <p>O promotor lidou já com a Eupportunity no seu passado profissional, sendo que o contrato estabelecido entre as partes, desenvolvido à medida da empresa, compreendia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avença mensal de €1.500,00</b> para serviços de representação de interesses e alertas sobre financiamentos europeus e outras oportunidades de negócio, promovendo as reuniões necessárias para a aproximação da empresa aos grupos de empresas que, geralmente, concorrem e ganham estes concursos;</li> <li>• <b>Comissão variável</b> sobre os projetos angariados / facilitados, a negociar caso a caso.</li> </ul>
<b>EuroHub</b>	<p>Equipa experiente em assuntos europeus, oferecendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aconselhamento estratégico e proativo;</li> <li>• Pesquisa e relatórios próprios;</li> <li>• Soluções criativas e “à medida”.</li> </ul> <p>Grande foco na preparação de candidaturas a programas, tais como o H2020 e similares</p>	
<b>Avisa Partners</b>	<p>Forte proximidade com os decisores e responsáveis da Comissão Europeia.</p> <p>Consultoria especializada em assuntos “Brexit” e numa larga diversidade de áreas: energia, ambiente, saúde, transportes, segurança, telecomunicações, entre outras.</p> <p>Honestidade e frontalidade na relação com o cliente.</p>	
<b>Kompass.com</b>	<p>Grande base de empresas listadas (+10,8 milhões) em mais de 60 países.</p> <p>Exportação fácil de lista de possíveis clientes.</p> <p>Ferramentas para promoção digital das empresas, pelo forte conhecimento que têm das similares e substitutas.</p> <p>Informações empresariais adicionais, tais como indicadores financeiros e de gestão.</p>	<p><b>Data access:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda de listas de possíveis clientes, filtradas por atividade, localização, contactos dos executivos e indicadores empresariais: <b>€ 0,68 (USD 0,80), por empresa.</b></li> </ul> <p><b>Digital Solutions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Booster</i>, para melhoria de SEO e aumento de tráfego orgânico: (sob consulta);</li> <li>• <i>Promotional</i>, para campanhas de PPC (pay-per-click) eficazes e aumento de tráfego: (sob consulta).</li> </ul>
<b>Europages.com</b>	<p>Grande base de empresas europeias listas (2,6 milhões).</p> <p>Ajuda as pequenas empresas a terem visibilidade no mercado europeu, com a criação de micro-site alojado no europages.com, para exposição dos produtos e serviços da empresa, com tradução automática para até 26 línguas.</p> <p>Conteúdos e pesquisas integrais em 15 línguas.</p>	<p><b>Free pack:</b> gratuito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de página monolíngue,</li> <li>• até 10 produtos,</li> <li>• 5 palavras-chave,</li> <li>• exposição reduzida</li> </ul> <p><b>Discovery pack: € 299,00</b> (válido por 6 meses)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de página em 6 idiomas,</li> <li>• Listagem de produtos ilimitada,</li> <li>• 24 palavras-chave,</li> <li>• exposição elevada.</li> </ul> <p><b>Premium pack:</b> (sob consulta).</p>

	Elemento/s diferenciador/es	Modelo de Negócio e Fontes de Receita
Vortal.biz	<p>Anúncio e gestão do concurso público, até à aferição do fornecedor vencedor.</p> <p>Grande rede de contratantes (+3.000).</p> <p>Único em Portugal que gere concursos de entidades privadas.</p> <p>Exposição internacional, maioritariamente Portugal e Espanha, mas com expansão para América Latina, permitindo aos utilizadores aceder e concorrer a concursos geridos pela Vortal (ou empresa associada) nestas geografias.</p>	<p><b>Receitas com fornecedores</b> (<i>free</i> e com subscrições):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selos Temporais</b>, necessários para submeter uma Candidatura, Solução ou Proposta, assinatura de documentos, troca de mensagens com comprador: <b>€ 0,35</b>, por selo (o consumo dos selos depende dos requisitos de cada concurso, pelo que cada proposta apresentada pode representar um gasto de 60 a 120 selos);</li> </ul> <p><b>Subscrições anuais</b> (pagas mensalmente):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Smart</b>, para uma maior exposição do fornecedor perante os adjudicantes (mercado português) por ajuste direto à categoria (que não obriga a concurso público) e a obtenção de alertas por e-mail: <b>€ 1.620,00</b> (135,00 / mês);</li> <li>• <b>Best</b>, similar ao Smart, mas para o mercado português e espanhol + acesso ao iObra (base de dados de obras ativas em Portugal [8.500], em Espanha [76.000] e Internacional (resto do mundo) [11.000]), com dados dos adjudicantes e fornecedores, tipologia e estado/fase da obra): <b>€ 2.280,00</b> (€ 190,00 / mês)</li> </ul> <p><b>Receitas com compradores:</b> desconhece-se o valor, mas constitui forte fonte de receitas, representando 35% do volume de negócio da Vortal.</p>
EU-Supply.com	<p>Gestão completa do concurso, desde a entrega de peças de concurso, aferição do fornecedor vencedor e gestão do contrato.</p> <p>Gestão de concursos em conformidade com as diretivas europeias e as legislações de cada país.</p>	<p><b>Receitas com fornecedores</b>, de utilização livre, carecendo de um registo da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Standard</b> (sem alertas): <b>gratuito</b></li> <li>• <b>Business Alert services</b>: apenas disponível na Noruega (mas já representa 15% da receita), estando em fase de implementação para o resto da Europa: <b>€ 162,00 / mês</b>.</li> </ul> <p><b>Receitas com compradores:</b> desconhece-se o valor praticado a cada comprador, mas constitui 85% das receitas. Existem 2 serviços de licenciamento disponíveis para os compradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CTM – Complete Tender Management</b>;</li> <li>• <b>Tender Lite</b> (versão reduzida, com menos funcionalidades).</li> </ul>
ZiftSolutions.com	<p><i>Channel Management</i> integral, desde o planeamento, ao recrutamento, formação e transações dos parceiros.</p> <p>Gestão centralizada das atividades de marketing do programa de parceiros.</p> <p>Gestão da distribuição de <i>leads</i> pelos parceiros no programa.</p> <p>Gestão de campanhas locais.</p> <p>Forte vertente analítica da gestão do programa de parceiros.</p>	<p>Oferta de 4 tipologias de serviços, individuais ou cumulativos, em formato de SaaS (Software as a Service):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Partner Relationship Management</i>;</li> <li>• <i>Channel Marketing and Management</i>;</li> <li>• <i>Lead Distribution Management</i>;</li> <li>• <i>Campaign Marketplace</i>.</li> </ul> <p>Valor: (sob consulta)</p>
Channeltivity.com	<p>Plataforma de <i>Channel Management All-in-one</i>.</p> <p>Programa de envolvimento e habilitação do parceiro.</p> <p>Gestão de aprovações de pedidos do parceiro.</p> <p>Monitorização do <i>status</i> de execução do plano geral e de campanhas específicas.</p> <p>Gestão dos Fundos de Marketing.</p> <p>Gestão de distribuição de <i>leads</i>.</p> <p>Elevada integração com o CRM da Salesforce.</p>	<p><b>Subscrição mensal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Standard Edition</b>, com todas as características disponíveis (exceto os dos módulos adicionais): <b>€ 1.017,00</b> (USD 1.199,00) / mês</li> <li>• <b>Salesforce Edition</b>, igual ao Standard mas com integração com o CRM da Salesforce: <b>€ 1.270,00</b> (USD 1.499,00) / mês</li> </ul> <p><b>Módulos adicionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação e certificação de parceiros: <b>€ 420,00</b> (USD 499,00) / mês</li> <li>• Distribuição de <i>leads</i>: <b>€ 170,00</b> (USD 199,00) / mês</li> <li>• Gestão de MDF (<i>Marketing Development Fund</i>): <b>€ 340,00</b> (USD 399,00) / mês</li> <li>• Planeamento estratégico integrado: <b>€ 170,00</b> (USD 199,00) / mês</li> </ul>

	Elemento/s diferenciador/es	Modelo de Negócio e Fontes de Receita
TendersInfo.com	<p>Cobertura abrangente de oportunidades de negócio, públicas e privadas, financiadas ou não por instituições financeiras internacionais, de mais de 150 países.</p> <p>Divulgação de concursos de mais de 170 agências de financiamento multilateral e bilateral.</p> <p>Mais de 15.000 novas oportunidades adicionadas diariamente.</p> <p>Alimentado por mais de 50.000 fontes de informação.</p> <p>Serviços customizados e assessoria técnica personalizada.</p> <p>Possibilidade de submissão de concursos por parte das empresas inscritas na plataforma.</p>	<p><b>Free trial:</b> 1 semana.</p> <p><b>Subscrição anual:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Base:</b> com acesso total aos anúncios dos concursos e alerta por e-mail (2 e-mails) + suporte de cliente: <b>€ 1.095,00</b></li> <li>• <b>Standard: Base</b> (mas com alerta para 3 e-mails) + acesso aos projetos em curso e às adjudicações do último ano (indicação dos montantes, empresas vencedoras, etc.) + <b>facilitação de 1 concurso</b> + relatórios das pesquisas e concursos acedidos pela própria empresa: <b>€1.995,00</b></li> <li>• <b>Premium: Standard</b> (mas com alerta para 5 e-mails e <b>facilitação de 2 concursos</b>) + ferramenta analítica de <i>procurement</i> (<i>dashboards</i> e filtros sobre os projetos adjudicados, fontes de financiamento, países beneficiados, entidades adjudicantes e empresas contratadas, sua tipologia e seus contactos) + <i>Key account manager</i>: <b>€ 2.995,00</b></li> <li>• <b>Enterprise: Premium</b> (mas com alerta para 25 e-mails) + utilizadores múltiplos + intranet personalizada: (sob consulta)</li> </ul> <p><b>Serviços adicionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitação de Concurso, que inclui a aquisição dos termos de referência (custos de aquisição não incluídos), impressão e entrega de proposta, feito através de agentes locais em +65 países: <b>€ 210,00</b> (USD 250,00);</li> <li>• Assessoria técnica e logística na preparação e submissão da proposta a concurso, que inclui toda consultoria na preparação, a assessoria para garante de conformidade legal, a representação na sessão de esclarecimento, na abertura das propostas de concurso, etc.: <b>€ 295,00</b> (USD 350,00) + <b>Success Fee de 1% sobre o valor do contrato.</b></li> </ul>
GlobalTenders.com	<p>Cobertura abrangente de oportunidades de negócio, públicas e privadas, financiadas ou não por instituições financeiras internacionais, de mais de 250 países e regiões autónomas.</p> <p>Divulgação de concursos de mais de 300 agências de financiamento multilateral, bilateral e governamental</p> <p>Mais de 15.000 novas oportunidades adicionadas diariamente.</p> <p>Diversos filtros predefinidos, para auxílio na procura de concursos (foco na celeridade de processos ao cliente).</p> <p>Possibilidade de conta gratuita, com acesso a sumário das notificações e pesquisa simples.</p> <p>Serviços customizados e assessoria técnica personalizada.</p> <p>Possibilidade de submissão de concursos por parte das empresas inscritas na plataforma.</p>	<p><b>Acesso free:</b> pesquisas ilimitadas, configuração de alertas de e-mail, com acesso a sumário do anúncio (com sugestão de <i>upgrade</i> para ver informação detalhada).</p> <p><b>Subscrição anual:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Regular:</b> com acesso total aos anúncios dos concursos, <i>analytics</i> de 5 termos, pesquisa avançada: <b>€ 1.390,00</b></li> <li>• <b>Regular Plus: Regular</b> + notificações por e-mail de concursos, de RFPs, RFQs e pré qualificações: <b>€ 2.545,00</b></li> <li>• <b>Premium: Regular Plus</b> + notificações de projetos, notícias e adjudicações + acesso a arquivo histórico + <i>Account Manager</i>: <b>€ 3.400,00</b></li> <li>• <b>Corporate: Premium</b> + <i>banner</i> de publicidade no portal e serviços de <i>e-mail marketing</i>: a partir de <b>€ 4.240,00</b></li> </ul> <p><b>Serviços adicionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitação de Concurso, feito através de agentes locais em +60 países: (sob consulta);</li> <li>• Assessoria técnica e logística na preparação e submissão da proposta a concurso: (sob consulta).</li> </ul>
DevBusiness.com	<p>Plataforma oficial de notificação de <i>procurement</i> das Nações Unidas.</p> <p>Plataforma reconhecida e utilizada por diversas instituições mundiais, como o World Bank, o Inter-American, Caribbean Asian e African Development Bank</p> <p>Fonte mais fidedigna e rápida para a divulgação de concursos públicos financiados pelas grandes instituições financeiras, de organizações internacionais e de governos, bem como concursos de empresas públicas e privadas.</p>	<p><b>Subscrição anual:</b> com acesso total aos anúncios dos concursos e configuração de alertas para notificações por e-mail: <b>€ 466,00</b> (USD 550,00)</p>

Fonte: adaptado de fontes diversas, nomeadamente com base em informações recolhidas junto das empresas, através da consulta do site e/ou contacto telefónico

Para complementar a análise aos Concorrentes e Substitutos, recolheu-se em fontes distintas (Orbis, e-Inforna, Alexa.com, Europages.com, Kompass.com, Lobbyfacts.com, LinkedIn.com, Owler.com, entre outros) alguns indicadores empresariais, nomeadamente o ano de fundação, o capital social, o volume de negócios e o número de colaboradores. Através desta análise, resumida na Tabela 8, é possível perceber a atratividade de cada tipologia de negócio, pelo seu volume de negócios e pelo rácio deste sobre o número de colaboradores, bem como servir de indicador sobre o número de colaboradores que outras entidades já estabelecidas no mercado têm para fazer face aos seus desafios e objetivos.

**Tabela 8 - Indicadores empresariais dos Concorrentes e Substitutos**

	Ano de fundação	Capital Social (em Euros)	Volume de Negócios (em Euros)	Nº de colaboradores	Ranking Alexa <sup>3</sup>
<b>Eupportunity</b>	2009	€ 5.000,00	€ 470.000,00	8	--
<b>EuroHub</b>	2012	N.D.	€ 50.000,00 a € 99.999,00	6	11.007.878
<b>Avisa Partners</b>	2007	N.D.	€ 2.500.000,00 a € 2.749.000,00	23	6.770.114
<b>Kompass.com</b>	1997	N.D.	€ 10.000.000,00 a € 49.999.000,00	+500	8.004
<b>Europages.com</b>	1980	N.D.	€ 6.835.000,00	52	150.282
<b>Vortal.biz</b>	2000	€ 103.877,00 (da SGPS)	€ 10.125.000,00	137	244.463
<b>EU-Supply.com</b>	1999	€ 69.500,00	€ 3.770.000	48	153.462
<b>ZiftSolutions.com</b>	2006	N.D.	€ 14.766.000,00	133	437.189
<b>Channeltivity.com</b>	2007	N.D.	€ 5.000.000,00	18	327.300
<b>TendersInfo.com</b>	2000	€ 520.000,00	N.D.	477	178.674
<b>GlobalTenders.com</b>	1994	€ 32.500,00	N.D.	N.D.	299.864
<b>DevBusiness.com</b>	1978	Indicadores não disponíveis			446.023

*N.D. – Não Disponível*

Fonte: adaptado de Orbis, e-Inforna, Alexa.com Europages.com, Kompass.com, Lobbyfacts.com, LinkedIn.com, Owler.com, entre outros, a 28 de setembro de 2017

<sup>3</sup> O ranking Alexa mede o tráfego na globalidade das páginas de Internet, classificando-as a nível mundial e em cada país. É gerido pela Alexa Internet Inc., subsidiária da Amazon.

### 6.1.5. Identificação de Oportunidades e Ameaças

Após a análise da envolvente externa, que avaliou a **Indústria** do estabelecimento de Parcerias Empresariais ou de aproximação de Contratantes e Fornecedores, o **Mercado** de pequenas e médias empresas prestadoras de serviços, em localizações geográficas e realidades económicas, tecnológicas e sociais opostas (Segmento A e B) e a **Oferta** de soluções para satisfazer estes clientes a diversos níveis, torna-se possível identificar as oportunidades e as ameaças que a partnersHub.eu tem de considerar.

#### Oportunidades

- Elevadas condições, a nível mundial, para **dinamização de processos de internacionalização e comércio externo**, a nível político e legal, já muito desenvolvido nos países do Segmento A, mas também em forte desenvolvimento nos países do Segmento B;
- Tecido empresarial com **elevados níveis de conhecimento técnico** e de prestação de serviços, nos países do Segmento A e **forte necessidade de assistência técnica** estrangeira nos países do Segmento B;
- Acesso facilitado a **fontes de financiamento** de projetos de índole diversa e de diversas fontes, nos países do Segmento A e com forte **alocação para projetos** nos países do Segmento B;
- Grande **aceitação do conceito de “Mercado Global”**, com abertura para mobilidade profissional (para projetos de média e longa duração), nos países do Segmento A;
- Elevados índices de **acesso à Internet e meios de Comunicação**, em ambos os Segmentos, sendo que nos países do Segmento B o acesso à Internet é feito principalmente através da rede móvel;
- **Literacia e economia digital elevada** ou em forte expansão e aceitação, nos países do Segmento A;
- Elevada disponibilidade de **ferramentas e equipamentos informáticos**, a baixo custo, sem barreiras à entrada e à saída;
- Forte incentivo e **aceitação da digitalização do processo de aquisição** e gestão de compras/fornecedores;
- Estabelecimento de parcerias empresariais feito tendencialmente por **processos emocionais** (o que parece ser), **relacionais** (fruto de relações anteriores) e **lobistas** (influência junto dos decisores), **com baixo índice de objetividade e data-driven**,

principalmente no que respeita à **geração de novas parcerias, em novos mercados ou indústrias;**

- **Serviço não exclusivo:** cada cliente pode escolher ter mais do que um “fornecedor” de serviços para o estabelecimento de parcerias e desenvolvimento de negócio;
- Existência de **diversos serviços complementares**, disponíveis no mercado, que podem alavancar o estabelecimento de parcerias e desenvolvimento de negócio;
- **Elevada disponibilidade de dados estatísticos e fontes de informação sobre empresas, concursos (anúncios de aquisições e adjudicações), programas de financiamento**, entre outros;
- **Elevando número de empresas**, nas várias regiões do globo, que poderão fazer parte do *target* da empresa a criar;
- **Elevado número de aquisições de serviços**, muitas delas financiadas por terceiros, em formato de concurso e utilizando plataformas digitais, para os quais se pode preparar uma candidatura.

### Ameaças

- **Baixa literacia e economia digital** nos países do Segmento B;
- **Baixo investimento em ciência e tecnologia** nos países do Segmento B;
- **Pouca penetração ou disponibilidade de Internet “fixa”**, principalmente em África;
- **Forte poder do lobby político e económico**, sistémico e reconhecido;
- **Elevada existência de substitutos na área tecnológica**, estabelecidos há muitos anos e **conhecimento de mercado**, com **muitos colaboradores** para suportar a sua atividade operacional e comercial;
- **Elevada exposição**, num mercado digital, **de uma nova empresa aos seus concorrentes, de maior dimensão** e com **maior poderio económico**, numa indústria cuja atividade não é proprietária e é facilmente copiável.

## 6.2. Análise Interna

### 6.2.1. Enquadramento

O passo seguinte, fundamental na formulação de uma estratégia, é a análise interna. Carvalho e Filipe (2014) referem que esta análise consiste na identificação e avaliação dos recursos e características da empresa, realizada através da apreciação de alguns elementos fundamentais, como sejam a estrutura da organização e as suas regras de relacionamento, a cultura que expressa, os valores ou a cadeia de valor que é constituída pelas diversas atividades da empresa que contribuem para a criação do produto ou serviço.

Na análise interna, Wheelen e Hunger (2011) consideram que se deve olhar para o interior da empresa e identificar fatores estratégicos internos, isto é, forças e fraquezas críticas que ajudarão a perceber de que forma a empresa pode aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças do mercado.

A análise dos McKinsey 7-S, desenvolvida pela consultora, proporciona um diagnóstico geral da empresa, já que tem em consideração sete fatores organizacionais chave e interdependentes: (1) *Strategy*, (2) *Structure*, (3) *Systems*, (4) *Skills*, (5) *Staff*, (6) *Style* e (7) *Shared Values*. As principais conclusões a retirar desta análise são o **quão consistentes** são individualmente, **o quão alinhados** estão estes sete fatores entre si e **de que forma se complementam**. Com esta análise holística, detetam-se potenciais conflitos e falhas organizacionais.

Dado que a partnersHub.eu não está criada, não tem qualquer estrutura de recursos humanos, nem existem quaisquer políticas de gestão implementadas, a análise interna é feita numa ótica de reflexão sobre quais os princípios que devem presidir à sua constituição. A análise dos McKinsey 7-S seguinte resulta de um processo iterativo, realizado por forma a procurar criar uma empresa com pontos fortes que permitam tirar partido das oportunidades e reagir às ameaças, bem como minimizar ou antever os pontos fracos que possam existir.

### 6.2.2. 7 S da McKinsey

#### *Strategy*

A estratégia da partnersHub.eu, desenvolvida no ponto 6.4.5., será a de proporcionar o estabelecimento de **Parcerias Empresariais**, diferenciando a sua oferta da concorrência pela

forte componente analítica, pragmática e racional do processo, em oposição à parceria estabelecida de forma emocional, relacional e lobista. Por outro lado, **procurará proporcionar aos seus utilizadores e clientes todos os elementos necessários, a montante e a jusante, por forma a aportar valor para este ao longo de todo o processo de desenvolvimento do seu negócio**, garantindo o seu envolvimento com a plataforma e a metodologia da partnersHub.eu. É este envolvimento contínuo do utilizador da plataforma, comprovando a sua eficácia e confirmando a sua mais-valia, que pautará a estratégia de atuação a seguir.

### *Structure*

A estrutura da partnersHub.eu terá poucos níveis hierárquicos, por forma a agilizar os processos internos e a consequente resposta ao mercado. Permitirá uma maior proximidade entre os cargos de gestão e os operacionais. O promotor deste projeto acumulará o cargo de Diretor-Geral com o de Diretor de Marketing (Comunicações). Os seus dois sócios ocuparão cargos de gestão, um enquanto Diretor de Operações e outro enquanto Diretor de Marketing (Comercial).

### *Systems*

A estrutura definida permitirá a necessária agilidade na execução dos processos e atividades de marketing e de operações. O Diretor-Geral será responsável pela definição, implementação e controlo da estratégia, bem como pelas atividades não *core*, como sejam o desenvolvimento das pessoas, tecnológico, inovação e desenvolvimento e, ainda, financeiro. Os Diretores de Operações, de Marketing (Comunicações) e de Marketing (Comercial) reportarão ao Diretor-Geral, mas terão autonomia de decisão sobre as ações a desenvolver, dentro da estratégia, diretrizes gerais e metas definidas. Ainda que existam diversos processos e diretrizes a seguir pelos elementos da equipa, definidos por área, pretende-se que todos os colaboradores conheçam e partilhem as partes de um todo, ou seja, qual a razão e qual o impacto esperado de cada atividade para alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

## **Skills**

As competências institucionais (ou da empresa) serão adquiridas internamente, pelas competências individuais e coletivas dos colaboradores, no que respeita às atividades principais (*core*), nomeadamente as de Marketing e de Operações. Serão competências fundamentais e, por isso, internalizadas, as seguintes:

- **De Marketing:** Estratégia de Marketing, Comunicação Institucional, Marketing Digital e Automação de Marketing, Desenvolvimento de Conteúdos, Criatividade e Design Gráfico, Organização de Eventos e Gestão de plataforma de CRM, bem como outras *soft skills* que conduzam ao bom desempenho comercial;
- **De Operações:** Programas de investimento e de Financiamento de projetos internacionais, por parte de instituições financeiras mundiais e regionais, “*tender forecast*” e “*doing business*” em diversas geografias, Gestão de Contratos, Contratação Pública, bem como Estatística, *Data Tidying* e *Data Mining* (para alimentar e ajustar os processos de *Machine Learning* da Plataforma).

Serão adquiridas em regime de *outsourcing* as competências que complementem a atividade da partnersHub.eu., não sendo *core*, como é o caso da contabilidade, por exemplo.

## **Staff**

O quadro de pessoal da partnersHub.eu será composto por profissionais com reconhecida experiência e competências nas atividades principais (*core*), bem como por elementos com elevado potencial para crescerem com a empresa. O dinamismo, a partilha de informação e de conhecimento, o sentido de estratégia, a orientação para os resultados individuais e globais, o *mindset* tecnológico e, acima de tudo, o foco na criação de valor para o cliente, serão as características basilares de qualquer colaborador da empresa.

Existirá uma política de formação definida, quer nas competências de cada função, quer nas transversais à cadeia de valor da partnersHub.eu. A formação a ministrar será, maioritariamente, de reciclagem e de especialização, dado que as competências base já devem ser verificadas aquando da contratação (o que não invalidará a formação inicial em determinados casos).

A partnersHub.eu terá, igualmente, implementada uma política de incentivos, individual e coletiva, diretamente correlacionada com o atingir de objetivos, igualmente individuais e coletivos, os quais se podem traduzir em recompensas financeiras, mas também em recompensas ou reconhecimentos que considerem os distintos fatores motivacionais de cada colaborador e de cada equipa.

### ***Style***

A cultura organizacional da partnersHub.eu será definida pelo conjunto de crenças, valores e práticas da empresa, para a qual todos contribuirão. A cultura da empresa procurará amplificar o potencial de cada colaborador, para que este possa contribuir para a Proposta de Valor ao cliente. Mais do que um Código de Conduta, será desenvolvido um Código de Cultura.

Faz parte desta Cultura o compromisso para com a Missão da partnersHub.eu e o alinhamento com os seus Valores (*vide* 6.4.2. Visão, Missão e Valores), o racional de “Cliente > Empresa > Equipa > Indivíduo”, a partilha e a transparência, a autonomia e a responsabilização.

O estilo de liderança estará, assim, em linha com a cultura da empresa, colocando continuamente em prática todos estes princípios.

### ***Shared Values***

Proporcionar aos utilizadores e clientes da plataforma as condições para potenciar o seu negócio, suportado em dados de índole diversa será o objetivo superordenado da partnersHub.eu, na qual assentará a sua Proposta de Valor. A estratégia, a estrutura, os sistemas, as competências, as pessoas e o estilo complementam-se e estarão alinhados com este desígnio.

### **6.2.3. Identificação de Forças e Fraquezas**

Após a análise interna, que preconizou os princípios que devem presidir à constituição da partnersHub.eu, torna-se possível identificar as forças e as fraquezas que importa considerar.

#### Forças

- Agilidade e competência técnica dos colaboradores da partnersHub.eu, nas áreas *core*, nomeadamente de marketing e operacionais;
- Plataforma com elevados níveis de automação, agilizando os processos internos e permitindo o *go-to-market* célere;
- Cultura organizacional alinhada com a estratégia para alcançar os objetivos.

#### Fraquezas

- Quadro de pessoal reduzido;
- Globalidade do Modelo de Negócio dependente de fontes externas / complementares.

### 6.3. Análise Competitiva

#### 6.3.1. Enquadramento

As Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos extraídas da Análise Externa e Interna servem de *input* para a elaboração da Análise SWOT. Através do cruzamento destes, consegue-se perspetivar o que deve ser considerado aquando da definição da Estratégia e do Modelo de Negócio, para fazer face aos Desafios, Restrições, Avisos e Riscos que se colocam.

#### 6.3.2. Análise SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade e competência técnica dos colaboradores (marketing e operações);</li> <li>• Plataforma com elevados níveis de automação;</li> <li>• Cultura organizacional alinhada com a estratégia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro de pessoal reduzido;</li> <li>• Globalidade do Modelo de Negócio dependente de fontes externas / complementares.</li> </ul>
Oportunidades	Desafios/Apostas	Restrições
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização e comércio externo dinâmico (A e B);</li> <li>• Forte conhecimento técnico (A) e forte necessidade de assistência técnica (B);</li> <li>• Acesso facilitado a fontes de financiamento (A) e para implementação de projetos (B);</li> <li>• Aceitação do conceito de “Mercado Global” (A);</li> <li>• Fácil acesso à Internet e meios de Comunicação (A e B, mas B principalmente através de rede móvel);</li> <li>• Literacia e economia digital elevada (A, “Europa top DESI”);</li> <li>• Ferramentas e equipamentos informáticos, a baixo custo, sem barreiras à entrada e à saída;</li> <li>• Aceitação da digitalização do processo de aquisição e gestão de compras/fornecedores;</li> <li>• Parcerias empresariais por processos emocionais, relacionais e lobistas, sem objetividade e <i>data-driven</i>;</li> <li>• Existência de complementares para alavancar parcerias e desenvolvimento de negócio;</li> <li>• Diversidade de dados estatísticos e fontes de informação;</li> <li>• <i>Target</i> alargado e diversificado;</li> <li>• Elevado <i>procurement</i> financiado por terceiros, em formato de concurso e utilizando plataformas digitais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer o <i>match</i> entre parceiros do Segmento A e B, de forma transparente e <i>data-driven</i>;</li> <li>• Fazer o <i>match</i> entre projeto e cliente (individual ou em parceria);</li> <li>• Proporcionar o auxílio a montante e a jusante, para agilizar e dar sustentabilidade ao negócio (presença em toda a cadeia de valor, ao longo de todo o processo);</li> <li>• Criar conteúdos adaptados aos diferentes Segmentos (A e B), mas também às diferentes <i>personas</i> de cada segmento, aos diferentes níveis de cliente (quem usa, quem paga e quem beneficia), bem como aos diferentes estágios de consciência da “dor” de negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatizar ao máximo os processos de Marketing, para aumentar ao máximo a notoriedade e para forte envolvimento do cliente, com poucos recursos;</li> <li>• Estabelecer acordos com fornecedores-chave.</li> </ul>
Ameaças	Avisos	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa literacia e economia digital (B);</li> <li>• Baixo investimento em ciência e tecnologia (B);</li> <li>• Pouca disponibilidade de Internet “fixa”, principalmente em África;</li> <li>• Forte poder do lobby político e económico;</li> <li>• Elevada existência de substitutos na área tecnológica, com conhecimento de mercado e com muitos colaboradores;</li> <li>• Elevada exposição, num mercado digital, de uma nova empresa perante os seus concorrentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar (rapidamente) marca coesa, associada a um serviço diferenciado e eficaz;</li> <li>• Criar conteúdos de fácil entendimento e consulta;</li> <li>• Desenvolver plataforma com acesso através de dispositivos móveis e fixos;</li> <li>• Desenvolver Modelo de acesso à plataforma diferenciado da concorrência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatizar ao máximo os processos de Operações, para criar proposta de valor elevada, com poucos recursos;</li> <li>• Dispor de lista de fornecedores alternativos.</li> </ul>

Fonte: Autor

### 6.3.3. O *Business Analytics* como *driver* de futuro nas Parcerias Empresariais

Segundo R. M. de Carvalho (2009), uma parceria ocorre quando duas ou mais organizações conjugam esforços para atingir um objetivo estratégico comum. Neste sentido, a parceria estabelece-se quando:

- há que responder a uma necessidade de mercado, prestando um serviço ou entregando um produto com integração de várias competências ou componentes, ou;
- quando a estratégia de expansão (nacional ou internacional) passa pela conjugação de valências e competências com uma empresa de outro setor ou, até, com uma empresa concorrente no atual mercado.

Se, no primeiro caso, a razão de ser da parceria é o alinhamento estratégico na criação de valor para o cliente (um preço mais competitivo com a entrega de algo mais completo), no segundo caso o objetivo é o de escala e/ou posicionamento de mercado reforçado.

Independentemente da motivação, uma parceria permite uma divisão de benefícios e de riscos de uma forma mais equilibrada, se estabelecida com o “parceiro certo”.

Por outro lado, o crescimento das competências analíticas de uns, associado ao crescimento do número de ferramentas e métodos de análise de dados para gerar *insights* de gestão, para uma tomada de decisão suportada em factos e evidências, faz do *Analytics* a área de excelência no futuro da gestão empresarial.

As organizações mais modernas já incorporam nos seus quadros *Data Scientists*, por forma a melhorar o processo de negócio, suportando-se em conjuntos de dados distintos, obtidos de diversas fontes (Carter e Sholler, 2016).

Ainda nesta temática, tem-se verificado uma evolução no que se denomina por *Machine Learning* e Inteligência Artificial, em que supercomputadores (*hardware* e *software*) conseguem “pensar” com a lógica humana, processando grandes quantidades de dados e informações, tomando decisões consoante o que foi “aprendendo” e armazenando.

A necessidade de estabelecimento de parcerias existe e é real. O *Analytics* oferece aos gestores e decisores informação fidedigna, sustentado em factos, tendências e previsões de futuro, para uma tomada de decisão *data-driven*, podendo ser aplicado a qualquer setor de atividade. Assim, o “***Business Analytics* como *driver* de futuro nas parcerias empresariais**” reveste-se da maior relevância, pelo que se constitui como princípio basilar para o

desenvolvimento de um projeto de empresa que tenha como missão o estabelecimento de parcerias empresariais através do potencial do *Analytics*, procurando garantir aos seus clientes que estes encontram o parceiro certo, para o projeto ou negócio específico que tem pela frente.

## 6.4. Estratégia de Desenvolvimento

### 6.4.1. Enquadramento

#### *Visão, Missão, Valores, Objetivos Estratégicos e Fatores Críticos de Sucesso*

Após a avaliação da posição na qual se encontra a organização, respondendo à questão “Onde estamos?”, entra-se na fase de definição de “Para onde queremos ir?” e “Que caminho queremos seguir?” (J. C. de Carvalho e Filipe, 2014). Esta fase conduz à necessidade de estabelecer as declarações de Visão e Missão da empresa, bem como especificar os Valores que enformam a atuação da mesma, com vista a definir a posição que se deseja para o futuro. Os Fatores Críticos de Sucesso norteiam as atividades a desenvolver para alcançar tal posição. Uma vez definidos estes elementos, o passo seguinte será identificar o caminho a seguir para atingir os Grandes Objetivos (*goals*) que, por sua vez, permitirão satisfazer a Missão. Os Grandes Objetivos devem desagregar-se em Objetivos Específicos (*objectives*).

Os objetivos específicos a estabelecer devem considerar a sigla referencial SMART, popularizada por Peter Drucker (1955) e às quais Macleod (2012) acrescenta duas outras, a ER. Os objetivos SMARTER são *Specific*, *Measurable*, *Achievable* (ou *Assignable*), *Relevant* (ou *Results oriented* ou *Realistic*), *Time-bound*, *Engaging* e *Rewarding*. Se os primeiros 5 atributos já são amplamente conhecidos no meio académico e profissional, os dois últimos foram introduzidos para minorar o *gap* que geralmente existe entre os cargos de gestão (que definem os objetivos) e os operacionais (que procuram atingi-los), procurando o envolvimento de todos os que irão contribuir para alcançar os objetivos, bem como encontrando formas de recompensar se esse objetivo for atingido.

Na última fase da gestão estratégica, Carvalho e Filipe (2014) questionam “Como podemos assegurar que estamos no bom caminho?”. É nesta fase que, ao estabelecer os objetivos, se deve já planear como se irá medir e avaliar o seu cumprimento.

#### *Estratégia*

É comum definir-se a Estratégia da empresa (ou de um negócio) começando por olhar para os concorrentes, os seus modelos de negócio, os seus produtos ou serviços. De igual forma, analisam-se e avaliam-se os Segmentos de Clientes tradicionais. Com base nesta análise, procura-se desenvolver uma estratégia para alcançar uma quota de mercado naquela indústria,

com aqueles segmentos de cliente. A este fenómeno, Kim e Mauborgne (2005) denominam de competir num *Red Ocean*, onde várias empresas concorrem ferozmente entre si, focando a sua estratégia num de dois vetores: diferenciação ou *low-cost*.

Ao invés, os autores defendem que a “arte de fazer estratégia” está em procurar os *Blue Oceans*, fazendo com que a concorrência dos outros *players* no mercado seja irrelevante. Para tal, os responsáveis por desenvolver a estratégia devem procurar o *Value Innovation*, uma nova forma de pensar e executar a estratégia que permite procurar ou criar os novos territórios de atuação, os *Blue Oceans*.

O *Value Innovation* desafia um dos dogmas mais comumente aceites numa estratégia de competição: o *trade-off* que existe no binómio valor-custo, onde as empresas entregam um elevado valor aos seus clientes, a um elevado custo, ou entregam um valor razoável a um mais baixo custo. Desta forma, a boa-prática deve consistir em procurar inovar, ao mesmo tempo que se reduzem os custos na estrutura, ocorridos para entregar algo pouco valorizado pelo cliente. O **Valor para o Cliente** resulta do binómio *utilidade* e *preço*. O *Value Innovation* é alcançado quanto a *utilidade*, o *preço (ao cliente)* e o *custo (para o criar)* estão devidamente alinhados.

Os autores apresentam duas ferramentas para implementar a sua metodologia: o *Strategy Canvas* e o *Four Actions Framework*.

O primeiro permite mapear o perfil estratégico da indústria e dos concorrentes, bem como os fatores tidos como mais-valias para os segmentos de clientes, definindo-se as “curvas de valor” quer dos concorrentes, quer da indústria.

O segundo coloca as seguintes quatro questões:

- Quais os fatores que a indústria toma como garantidos e que devem ser *eliminados*?
- Quais os fatores que devem ser *reduzidos* bem abaixo dos padrões da indústria?
- Quais os fatores que devem ser *aumentados* bem acima dos padrões da indústria?
- Quais os fatores que devem ser *criados* e que a indústria nunca ofereceu?

Assim, (1) analisando os Segmentos de Clientes, que a indústria há muito definiu, sob uma outra perspetiva, (2) colocando estas quatro questões e (3) procurando Foco, Divergência e um Lema (*tagline*) atraente, que transmita claramente o Foco e a Divergência, consegue-se

desenhar uma nova “curva de valor”, para se atuar num mercado sem concorrentes diretos. Ao fazer este exercício, deve-se adotar uma metodologia de seis passos:

1. Analisar as Indústrias Alternativas, não apenas os substitutos e concorrentes diretos;
2. Analisar os Grupos Estratégicos dentro da indústria e das indústrias alternativas;
3. Analisar a Cadeia do Cliente, considerando o comprador, o utilizador e o influenciador;
4. Analisar os Produtos Complementares e/ou Serviços Auxiliares;
5. Analisar a vertente Funcional e Emocional dos produtos/serviços face aos Clientes;
6. Analisar o fator Tempo, procurando perceber e antever o impacto que as tendências exógenas à indústria terão sobre a mesma.

Seguindo estas metodologias, utilizando estas ferramentas, Kim e Mauborgne (2005) asseguram que o “movimento estratégico” a tomar reconstruirá as fronteiras de mercado e criará os desejados *Blue Oceans*.

### ***Modelo de Negócio***

Para a elaboração do Modelo de Negócio da empresa a criar, deve ser tomada em consideração a metodologia para a geração de Modelos de Negócio, introduzida na literatura académica e empresarial, por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, o Business Model Generation. Esta metodologia utiliza a ferramenta já amplamente conhecida, o Business Model Canvas. Segundo os autores, esta ferramenta permite descrever, visualizar, avaliar e alterar os modelos de negócio das empresas, descrevendo o racional de como a empresa cria, entrega e capta valor (Osterwalder e Pigneur, 2010). Para tal, identificam 9 blocos fundamentais do modelo de negócio, por forma a garantir que todas as partes do negócio estão pensadas e alinhadas com as restantes.

Para melhor conceber a Proposta de Valor que a empresa se propõe entregar aos diferentes Segmentos de Clientes, além de se recorrer à metodologia para a geração de *Blue Oceans*, tornando a concorrência irrelevante (Kim e Mauborgne, 2005), deve ser aplicada a metodologia de *Value Proposition Design*, consubstanciada no *Value Proposition Canvas*, uma ferramenta para conceber, testar e entregar o que os clientes realmente precisam para atingir os seus objetivos, considerando os seus “*jobs, pains and gains*” (Osterwalder, Pigneur, Bernarda e Smith, 2014).

## 6.4.2. Visão, Missão e Valores

### *Visão*

Ser a plataforma de referência para o desenvolvimento de negócio, alavancado pela geração de parcerias empresariais de sucesso, ligando os parceiros certos para cada negócio.

### *Missão*

Proporcionar aos utilizadores elementos de confiança para uma tomada de decisão segura na seleção do seu parceiro de negócio, a nível nacional, regional ou internacional.

### *Valores*

- Valor & Inovação;
- Foco no cliente;
- Transparência & ética;
- Rigor & profissionalismo;
- Sustentabilidade e responsabilidade.

### *Logotipo e Tagline*

Figura 3 - Logotipo e tagline da partnersHub.eu



Fonte: Autor

### 6.4.3. Fatores Críticos de Sucesso

Identificam-se os Fatores Críticos de Sucesso, ou seja, os fatores-chave para a boa implementação e desenvolvimento da empresa, ao nível organizacional (interno) e de mercado (externo), os quais devem estar presentes aquando da definição dos objetivos estratégicos e da estratégia para os atingir. Os mesmos são segmentados pelas áreas transversais da empresa, nomeadamente:

- Gestão Estratégica/Organização:
  - Planeamento Estratégico e Controlo.
- Pessoas:
  - Desenvolvimento profissional e pessoal das Pessoas;
  - Alinhamento dos objetivos empresariais, com os objetivos individuais.
- Financeiro:
  - Fonte de Capital inicial;
  - Fonte de Financiamento:
    - Banca ou outras instituições financeiras;
    - Receitas.
- Tecnologia:
  - Servidores de elevada performance e disponibilidade (*up-time*);
  - Aplicação ágil (velocidade de navegação) e segura (informação confidencial).
- Inovação e Desenvolvimento:
  - De Negócio (envolvendo externa, interna e clientes);
  - Tecnológico;
  - De Marketing, com forte ênfase no Digital.
- Operacional:
  - Produção de Conhecimento sobre “*doing business*”, internacionalização e programas de investimento;
  - Desenvolvimento da Plataforma;
  - *Data Tidying* e *Data Mining*;
  - *Quality Assurance*;
  - Detecção de Fraude.
- Marketing:
  - Alcance, notoriedade e interesse;
  - Angariação de novos utilizadores de ambos os Segmentos;
  - Conversão de utilizadores (gratuitos) em clientes (pagantes).

#### 6.4.4. Objetivos Estratégicos

Identificam-se os Objetivos Estratégicos da partnersHub.eu, os quais foram estabelecidos de considerando a sigla referencial SMARTER, bem como considerando a perspetiva do *Balanced Scorecard* em que se inserem. Os Objetivos Estratégicos devem ser desagregados em medidas e ações, a implementar de acordo com as Políticas de Gestão em vigor, conforme estabelecido no ponto 6.5.. A Tabela 9 apresenta os Objetivos Estratégicos da partnersHub.eu.

**Tabela 9 - Objetivos Estratégicos da partnersHub.eu**

Objetivos Estratégicos	BSC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingir o <i>break-even</i> operacional até aos 18 meses de atividade;</li> <li>• Garantir o Retorno do Investimento até aos 36 meses de atividade;</li> <li>• Obter uma Taxa Interna de Rentabilidade superior a 60%, ao fim dos 60 meses de atividade.</li> </ul>	Financeira
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingir 10.000 utilizadores até aos 12 meses de atividade;</li> <li>• Crescer a base de utilizadores em, pelo menos, 100% no segundo ano de atividade;</li> <li>• Crescer a base de utilizadores em, pelo menos 50% nos anos seguintes (3º, 4º e 5º);</li> <li>• Angariar 300 clientes até aos 12 meses de atividade;</li> <li>• Angariar 600 novos clientes a cada 12 meses de atividade;</li> <li>• Garantir uma taxa de <i>churn</i> inferior a 40% ao longo de todo o período de atividade;</li> <li>• Garantir que, pelo menos, 60% dos utilizadores registados acedem à plataforma, pelo menos, 1 vez por mês;</li> <li>• Obter uma taxa de <i>referral</i> de utilizadores de 10% (a cada 100 novos utilizadores, 10 devem ser por <i>referral</i>), ao fim de 18 meses de atividade</li> <li>• Obter uma taxa de <i>referral</i> de clientes de 5% (a cada 100 novos clientes, 5 devem ser por <i>referral</i>), ao fim de 12 meses de atividade</li> <li>• Ultrapassar, no <i>ranking</i> Alexa, os principais portais de divulgação de concursos, ao fim de 36 meses de atividade.</li> </ul>	Clientes

Objetivos Estratégicos	BSC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar, a cada 2 meses, uma nova funcionalidade na plataforma, ao longo dos 5 anos de operação;</li> <li>• Garantir a criação de 1 instrumento de comunicação por mês (artigo de blog, brochura digital, ferramenta de negócio, entre outros), por número de colaboradores no quadro;</li> <li>• Garantir a disponibilização da informação sobre os concursos até 24h depois de serem lançados nas plataformas parceiras, ao longo de todo o período de atividade;</li> <li>• Estender a sua atuação ao mercado norte-americano (EUA e Canadá) a partir do terceiro ano e a todos os países da OCDE a partir do quarto ano de atividade.</li> </ul>	Processos Internos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar, 1 vez por mês, uma avaliação às características da plataforma, por forma a propor a implementação de automatismos aos processos (pelo menos 1), com respetivo <i>business case</i>;</li> <li>• Certificar cada colaborador, por ano, em 2 áreas diferentes ou complementares, em linha com as suas atividades ou com as da empresa;</li> <li>• Participar anualmente em, pelo menos, 6 fóruns internacionais de “<i>doing business</i>” e Internacionalização (2 dos quais em África, América Latina ou Médio Oriente).</li> </ul>	Aprendizagem e Inovação

Fonte: Autor

#### 6.4.5. Estratégia

O Foco de atuação da partnersHub.eu é, conforme já evidenciado noutros capítulos, o estabelecimento de parcerias empresariais bem-sucedidas, como forma de alavancar o desenvolvimento de negócio. A Estratégia da partnersHub.eu para alcançar os objetivos a que se propõe, assenta na diferenciação da sua Proposta de Valor face ao que é praticado pelos restantes *players* da Indústria, reduzindo, ao mesmo tempo, os custos para o proporcionar, criando o seu *blue ocean* através do *Value Innovation*. A Indústria é analisada sob as duas abordagens referidas na análise da Indústria como “concorrentes” (*vide* ponto 6.1.2.), ao que se adiciona uma terceira abordagem, a de um dos “complementares”, nomeadamente:

- **Assessoria para o estabelecimento de Parcerias Empresariais**, que consiste num serviço de consultoria com pressupostos altamente emocionais e relacionais;

- **Plataformas digitais para aproximação de potenciais parceiros e/ou fornecedores**, que disponibilizam os meios para que os seus clientes possam encontrar ou escolher o seu fornecedor propriamente dito, distribuidor, franchisado ou parceiro; e
- **Plataformas para divulgação de anúncios de concursos**, que disponibilizam diariamente a listagem dos anúncios de concursos e pedidos de propostas (RfP) de diversas entidades governamentais, não governamentais, financeiras, entre outras.

O estabelecimento de parcerias empresariais é um meio para atingir um fim. Por isso, importa procurar de que forma se pode aportar valor a toda a cadeia, ou seja, ao conjunto de atividades (*jobs*) a desenvolver a montante e a jusante, bem como ao conjunto de dificuldades (*pains*) e objetivos (*gains*) a atingir (profissionais e pessoais), para que se possa constituir como uma verdadeira mais-valia para o Cliente, no que diz respeito ao desenvolvimento de negócio.

Para se desenvolver uma estratégia de *blue ocean*, é importante identificar quais os fatores que os clientes mais têm em consideração, aquando da escolha de um fornecedor de serviços que permita alavancar o seu negócio, nomeadamente pela resposta a concursos públicos e pelo estabelecimento de parcerias para melhor se posicionar perante eles e no mercado.

Listam-se, de seguida, um conjunto de fatores valorizados pelos clientes<sup>4</sup> que procuram formas de alavancar o seu negócio, recorrendo a plataformas de divulgação de concursos públicos ou a consultoras que proporcionem esse serviço, culminando no estabelecimento de parcerias empresariais:

- **Preço** da solução;
- **Acompanhamento** personalizado por um *account manager* durante o processo;
- Acesso a **informações adicionais** (além da informação disponibilizada em diretórios e na comunicação da própria empresa);
- **Rapidez** na obtenção de resultado (lista de possíveis parceiros);
- **Disponibilidade** 24/7/365 para escolha de parceiro;
- **Variedade** de escolha / alternativas (de parceiros em diferentes indústrias e mercados);
- **Fiabilidade** no processo de apuramento dos resultados (performance e *fit* do parceiro);

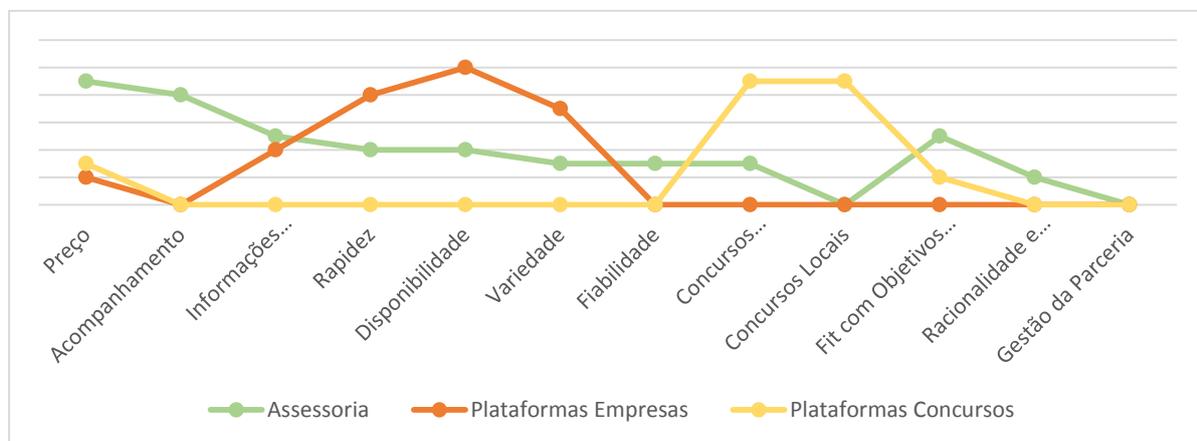
---

<sup>4</sup> Fatores identificados pela entrevista a uma amostra de 8 profissionais que recorrem a este tipo de serviços. O inquérito foi conduzido presencialmente ou por telefone e todos desenvolvem negócio em consultoras ou prestadoras de serviços, nomeadamente na área dos transportes, da logística, da construção, da energia e da comunicação.

- Acesso a anúncios de **concursos internacionais** promovidos por diversas entidades;
- Acesso a anúncios de **concursos locais** não divulgados em plataformas públicas;
- Aferição do *fit* do concurso face aos **objetivos da empresa**;
- **Racionalidade e objetividade** do processo;
- Disponibilização de ferramentas de apoio à **gestão da parceria**.

A Figura 4 apresenta estes fatores mapeados no *Strategy Canvas* destas três perspetivas.

**Figura 4 - *Strategy Canvas* da Indústria do desenvolvimento de negócio através do estabelecimento de parcerias empresariais**



Fonte: Autor

A Proposta de Valor da partnersHub.eu pretende diferenciar-se, não só pela eficácia e eficiência, como pela disponibilização de ferramentas de apoio a montante e a jusante, mas acima de tudo pela racionalidade e objetividade de todo o processo, disponibilizado toda a cadeia de valor a um preço em linha ou inferior ao praticado pelos concorrentes e complementares digitais. Ao mesmo tempo, procura reduzir os custos internos de todo o processo, para que se atinja o *Value Innovation*, necessário para a sustentabilidade do negócio.

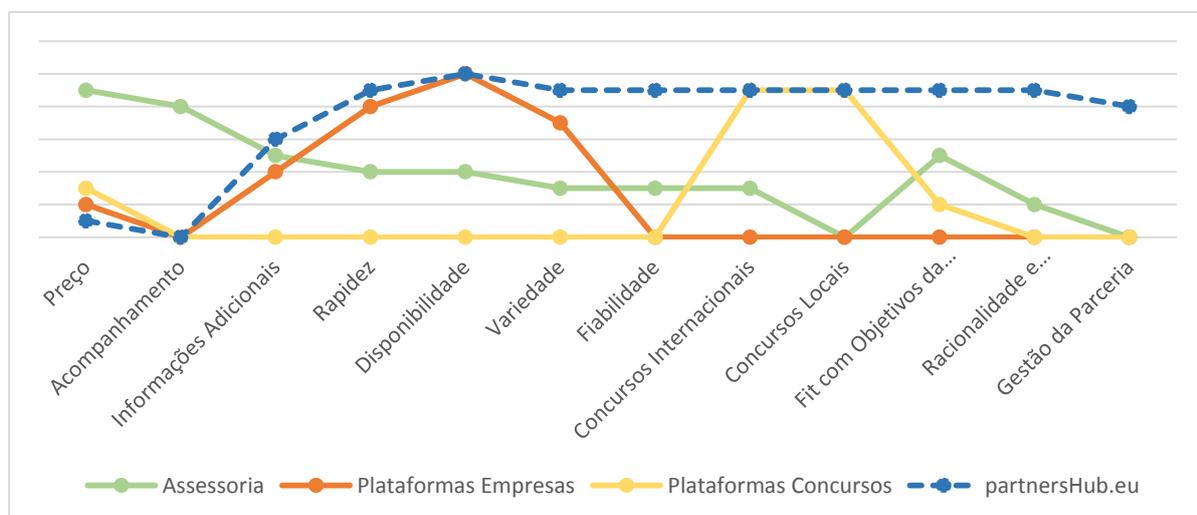
A Figura 5 elenca os fatores que a indústria oferece e que acarretam pouco valor para o cliente (e que devem por isso ser reduzidos ou eliminados, tanto da Proposta de Valor, como da estrutura de custos), bem como quais os fatores que a indústria pouco ou nada oferece e que são valorizados pelo cliente (e que devem por isso ser aumentados ou criados na Proposta de Valor). Tal informação constituir-se-á como base para o desenvolvimento da Proposta de Valor, para responder às necessidades dos Segmentos de Clientes, bem como para as restantes áreas basilares do Modelo de Negócio.

Figura 5 - Grelha *Eliminate-Reduce-Raise-Create* da partnersHub.eu

Eliminar	Aumentar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento por <i>account manager</i></li> <li>Vertente emocional e relacional do processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variedade de escolha / alternativas (de possíveis parceiros em diferentes indústrias e mercados)</li> <li>Aferição do <i>fit</i> do concurso face aos objetivos da empresa;</li> <li>Fiabilidade no processo de apuramento dos resultados (performance e <i>fit</i> do parceiro);</li> </ul>
Reduzir	Criar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Custos ocorridos para garantir a disponibilização da informação aos clientes (não percecionado pelo cliente, mas que sobrecarregam a estrutura de custos)</li> <li>Preço da Solução</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Racionalidade e objetividade do processo;</li> <li>Disponibilização de ferramentas de apoio à gestão da parceria.</li> </ul>

Fonte: Autor

A Figura 6 apresenta o *Strategy Canvas* da proposta de valor da partnersHub.eu face às restantes três perspetivas, incorporando já o racional acima apresentado.

Figura 6 - *Strategy Canvas* da Indústria do desenvolvimento de negócio através do estabelecimento de parcerias empresariais, com incorporação da curva de valor da partnersHub.eu

Fonte: Autor

Como se verifica pelo *Strategy Canvas* acima, a Proposta de Valor da partnersHub.eu consegue diferenciar-se de qualquer uma das perspetivas analisadas. Reduzir em grande escala os custos internos, ocorridos pelo acompanhamento personalizado por parte de um *account manager* e automatizando todos os processos que permitem disponibilizar a informação, bem como fazer o seu *rating*, será o fator determinante na sustentabilidade do Modelo de Negócio da partnersHub.eu.

### 6.4.6. Definição do Modelo de Negócio

O Modelo de Negócio proposto resulta do trabalho iterativo desenvolvido com base nas metodologias e ferramentas atrás descritas.

A Figura 7 apresenta o Modelo de Negócio do partnersHub.eu, congregado no *Business Model Canvas*, para visualização integrada dos elementos-chave do modelo de negócio.

Figura 7 - Modelo de Negócio da partnersHub.eu

Parcerias Principais	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Rel. c/ Clientes	Seg. de Clientes
Parceiros tecnológicos <b>Amazon Web Services</b> <b>Hexastep</b>	<b>Operações</b> Gestão da Plataforma Quality Assurance  <b>Marketing</b> Notoriedade, angariação de utilizadores e conversão para clientes	Informação da Indústria ou Mercado  Match Oportunidades de Negócio  Match de Parceiros  Gestão da Parceria  Representação Local	<b>Self Service</b>  <b>Atendimento automatizado</b>  <b>Canais</b>  <b>Plataforma Web</b>  <b>Redes Sociais</b>  <b>Search e Display Ads</b>	<b>Seekers (Seg. A)</b> > Sede na Europa (e América do Norte e OCDE) > Precisam de alavancar o seu negócio > Muito conhecimento e capacidade técnica > Aposta na internacionalização  <b>Players (Seg. B)</b> > Importa ter na plataforma > Alavanca de negócio nos países de destino (África, América Latina e Médio Oriente)
Parceiros de Produto <b>GlobalTenders.com</b> <b>Orbis</b>	<b>Recursos Principais</b>  <b>Plataforma</b> (automatismo e <i>machine learning</i> )  <b>Equipa de Operações</b> (analistas e consultores de negócio / internacionalização)  <b>Equipa de Marketing</b> (consultores de Marketing 360°)			
Parceiros de Marketing <b>HubSpot</b>				
<b>Estrutura de Custos</b> Plataformas GlobalTenders.com, Orbis e HubSpot CRM (suporte ao negócio) Parceiros Tecnológicos (suporte à plataforma) Recursos Humanos Publicidade (Social Media, Search e Display Ads) e Afiliados		<b>Fontes de Receita</b> Assinaturas de <i>Serviço Premium</i> (Modelo Principal) Venda de Créditos (para utilizadores <i>Freemium</i> ) Mediação de Serviços de Representação (depois do 3º ano)		

Fonte: Autor

O Anexo I apresenta em detalhe cada uma das áreas basilares do Modelo de Negócio da partnersHub.eu.

## 6.5. Políticas de Gestão

### 6.5.1. Enquadramento

As Políticas de Gestão correspondem ao conjunto de orientações e ações a observar no quotidiano empresarial e têm como objetivo transportar para a organização a estratégia definida. Pretende responder a de que forma é que se garante a gestão e o desenvolvimento de cada área, para alcançar o sucesso global da empresa. Ao identificar no ponto 6.4.3. quais os fatores críticos de sucesso, torna-se possível identificar as áreas fulcrais onde importa intervir constantemente e, como tal, definir Políticas de Gestão.

Dada a tipologia de negócio preconizado, as políticas de Marketing, de Operações e Financeiro serão as que terão um maior nível de detalhe. Contudo, por forma a garantir que a empresa, enquanto entidade sistémica, está munida de um conjunto de diretrizes que contemplem todas as áreas, são também definidas as políticas de Gestão/Organização, de Pessoas, de Tecnologia e de Inovação e Desenvolvimento.

### 6.5.2. Gestão Estratégica/Organização

A partnersHub.eu contará, desde a sua génese, com o conhecimento técnico e o empenho do promotor, no que às áreas da Gestão Estratégica e Gestão de Marketing diz respeito.

As políticas de Gestão Estratégica/Organização são aquelas que garantem o alinhamento e a coesão de todas as outras políticas, por forma a alcançar os objetivos gerais e específicos da empresa.

Pretende-se estabelecer e desenvolver continuamente uma organização ágil e *lean*, no que aos processos diz respeito, focada em aportar valor aos utilizadores e clientes da partnersHub.eu.

Para tal, as políticas de Gestão Estratégica focar-se-ão em três vertentes fundamentais do modelo de negócio:

- o Cliente e as suas necessidades (*jobs, pains and gains* / funções, desafios e objetivos);
- a Proposta de Valor da partnersHub.eu;
- o alinhamento entre a Proposta de Valor e o Cliente.

Adicionalmente, são definidas as Políticas no que respeita ao Orçamento e Cabimentação de Projetos de desenvolvimento, bem como as de Organização e de Responsabilidade Social.

### O Cliente

Na definição da estratégia e do modelo de negócio preconizou-se o desenvolvimento de um serviço que tem em consideração o perfil do cliente, ou seja, quais as suas funções (ou atividades que desenvolve), quais os seus desafios e dificuldades e quais os seus objetivos (profissionais e pessoais). Contudo, torna-se necessário atualizar constantemente os pressupostos, validando-os ou refutando-os com o conhecimento que se vai obtendo dos diversos tipos de cliente, seja pela interação que têm com a plataforma ou qualquer canal da partnersHub.eu (redes sociais, contactos por e-mail ou telefone, etc.), ou por estudos conduzidos pela empresa ou obtidos externamente.

Centrado no racional de “**Cliente > Empresa > Equipa > Indivíduo**”, em que os interesses do cliente estão acima dos interesses da empresa, que por sua vez estão acima dos interesses da equipa e estes últimos acima dos interesses do indivíduo, o foco no cliente começará em cada colaborador. Cada ação desenvolvida, cada desenvolvimento de uma nova funcionalidade ou cada interação com o cliente deve, em primeira instância, procurar **validar em que medida impacta no trabalho, nos desafios e nos objetivos do cliente**. Se não impactar ou impactar negativamente, deve o colaborador validar com o seu superior hierárquico a continuação da atividade. Impactando positivamente, cabe também ao colaborador procurar soluções ou formas de potenciar esse impacto, considerando sempre o rácio custo/benefício.

Este *mindset* será constantemente incutido aos colaboradores, fazendo parte da cultura organizacional. Será este *mindset* que enriquecerá profissionalmente cada colaborador que, por sua vez, contribuirá para o desenvolvimento da equipa e dos seus elementos, contribuindo decisivamente para o enriquecimento geral da empresa e da sua proposta de valor para o cliente.

### A Proposta de Valor

O anteriormente descrito terá como objetivo maior proporcionar uma Proposta de Valor mais rica e completa, aumentando ou criando novos pontos (características, funcionalidades, etc.) que acrescentem valor ao serviço prestado pela partnersHub.eu. Ao mesmo tempo, procurar-se-á reduzir ou eliminar por completo os pontos que pouco ou nada impactem positivamente no cliente, nem são valorizados por este, as quais constituem apenas fontes de custos (tempo ou dinheiro).

### O ajuste entre o Cliente e a Proposta de Valor

Este equilíbrio será alcançado pela procura constante em atingir o descrito no ponto anterior. Ao fazer esta análise, será possível identificar quais as funções, desafios e objetivos do cliente que são satisfeitas pela proposta de valor. A **procura permanente deste ajuste presidirá às políticas de gestão da partnersHub.eu**, dado que é este processo contínuo e iterativo que garantirá a **sustentabilidade global do modelo de negócio** da empresa.

### Orçamento e Cabimentação de Projetos – o Business Case

O ajuste entre aquilo que interessa ao cliente e a proposta de valor deve, igualmente, considerar a sustentabilidade económica e financeira da partnersHub.eu, pelo que se toma como política basilar a lógica de **Orçamento Base Zero**, ou seja, para qualquer iniciativa que se planeie implementar, terá de ter sido realizado previamente um *Business Case* que a fundamente.

Este *Business Case*, a elaborar segundo as metodologias e utilizando as ferramentas definidas pelo *Business Case Institute*, explanadas no *BCBOK® - Business Case Body of Knowledge*, permitirá analisar a solução sob a perspetiva económica e financeira, mas também o impacto que a solução terá, **analisando de forma holística os benefícios que se esperam alcançar com a implementação do projeto**. Ademais, permite desenvolver, logo na fase de planeamento, as formas de monitorização e controlo no pós-projeto, para **avaliar em que medida os benefícios estimados estão a ser efetivamente obtidos**.

### Organização

Para que as políticas de gestão acima definidas sejam postas em prática de forma continuada, torna-se fulcral que a organização seja o mais ágil e simples possível, com poucas “barreiras” hierárquicas. A organização da empresa é, por isso, configurada de forma a permitir uma maior **proximidade entre os cargos de gestão e os operacionais**. Cabe ao **Diretor-Geral a definição, implementação e controlo da estratégia, bem como a gestão das atividades não core**, como seja o desenvolvimento das pessoas, tecnológico, inovação e desenvolvimento e, ainda, financeiro. **O Diretor de Operações, o de Marketing (Comunicações) e o de Marketing (Comercial) reportam ao Diretor-Geral, mas têm autonomia de decisão e responsabilidade sobre as ações a desenvolver**, dentro da estratégia, diretrizes gerais e metas definidas.

O organograma abaixo representa graficamente a estrutura da partnersHub.eu.

Figura 8 - Organograma da partnersHub.eu



Fonte: Autor

### Responsabilidade Social

Pela abrangência geográfica de atuação e pela tipologia de negócios que a partnersHub.eu alavancará, nomeadamente em África e na América Latina, constitui política de gestão da empresa a **identificação e o desenvolvimento de ações e projetos de Responsabilidade Social**, que contribuam para o **desenvolvimento e bem-estar das pessoas e comunidades nos diversos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento**.

As ações a implementar serão divulgadas na Plataforma e nos diversos meios de comunicação que a empresa detém, por forma a **envolver todos os utilizadores e clientes, sendo estes os verdadeiros agentes de mudança e sendo a partnersHub.eu o promotor e facilitador**. Aproveitando, por exemplo, o desenvolvimento de um projeto por parte de uma empresa do Segmento A, num destes países, será identificado um conjunto de oportunidades de apoio e contribuição local, nomeadamente o apoio a instituições que implementam projetos solidários e de desenvolvimento social.

Desta forma, a **partnersHub.eu desenvolverá o seu papel de Responsabilidade Social ao proporcionar, aos seus utilizadores e clientes, as condições para que estes desenvolvam ações de Responsabilidade Social**, divulgando recorrentemente o resultado dessas ações.

#### 6.5.3. Pessoas

“Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don't want to.”, uma teoria celebrizada por Richard Branson, fundador do grupo Virgin, serve de política

basilar, no que respeita a Pessoas. A equipa da partnersHub.eu será composta por profissionais com reconhecida experiência e competência nas atividades principais (*core*), nomeadamente as de Marketing e de Operações, bem como por elementos com elevado potencial para crescerem com a empresa.

Conforme já referido no ponto 6.2.2. deste projeto, existirá uma **política de formação** que abrange quer as competências de cada função, quer as transversais à cadeia de valor da partnersHub.eu.

Em paralelo, estará implementada uma **política de incentivos**, individual e coletiva, diretamente correlacionada com o atingir de objetivos, igualmente individuais e coletivos (equipa ou empresa), que considerem os distintos fatores motivacionais de cada colaborador e de cada equipa. Para tal, importa identificar e analisar regularmente quais os elementos motivadores, mas também quais os desmotivadores de cada indivíduo e planear em conformidade.

A composição do quadro de pessoal da partnersHub.eu é resumido na Tabela 10.

**Tabela 10 - Quadro de pessoal da partnersHub.eu**

Quadro de Pessoal	2019	2020	2021	2022	2023
Administração / Direção	3	3	3	3	3
Marketing (Comunicação e Comercial)	2	3	4	5	5
Operações	2	3	4	4	4
Marketing e Operações (juniores)	2	3	4	6	8
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>20</b>

#### 6.5.4. Tecnologia

A partnersHub.eu atua numa área onde a componente tecnológica é vital, dado que a sua proposta de valor assenta numa plataforma digital e é entregue através desta. Neste sentido, as políticas de tecnologia vão incidir sobre três vertentes:

- O garante da existência de **servidores de elevada performance e disponibilidade**, que permita responder rapidamente aos pedidos solicitados pela plataforma, despoletados pelos utilizadores (*front-end*), pelos colaboradores da partnersHub.eu (*backoffice*), bem como pelos automatismos e processos de *machine learning*

implementados; por outro lado, que garanta a redundância necessária para que o *up-time* seja, virtualmente, de 100% e para que nunca se perca informação;

- O garante de uma **aplicação ágil, que permita uma navegabilidade fluída**, com tempos de espera e de processamento aceitáveis, bem como segura, dada a informação confidencial de que a partnersHub.eu passará a deter com a sua atividade;
- O garante da disponibilidade das **ferramentas tecnológicas que melhor alavanquem as áreas de Operações e de Marketing** da partnersHub.eu.

Para que a primeira seja possível, considerando que existem no mercado diversas soluções robustas e a preços reduzidos, a diretriz é a de **adjudicar este serviço a uma entidade que garanta os pressupostos de performance e disponibilidade**, transferindo esta responsabilidade para um fornecedor. Consideram-se, nesta fase, as soluções *cloud* de fornecedores com competência reconhecida, nomeadamente a AWS – Amazon Web Services, a PTisp – Internet Services e a PT Empresas. Dado que os acessos à plataforma serão efetuados de diversas geografias, importa considerar, igualmente, um fornecedor que garanta a performance e disponibilidade, seja qual for a origem do acesso. A **AWS – Amazon Web Services** tem já uma infraestrutura global e redundante em 16 regiões diferentes, tendo planeadas no curto prazo a implementação de mais 6. Desta forma, torna-se o principal fornecedor a considerar nesta fase.

Para que a segunda vertente se verifique, a diretriz é a de **adjudicar o desenvolvimento da plataforma a uma entidade que garanta os requisitos definidos**, entre eles os de aplicação ágil, que permita uma navegabilidade fluída. Será ainda celebrado um contrato de manutenção e desenvolvimento com a mesma empresa, ao longo dos primeiros 5 anos de atuação, garantindo não só a resolução de problemas desconhecidos na fase de conceção e implementação, mas também o desenvolvimento de novas funcionalidades da plataforma.

Nesta fase, considera-se como principal fornecedor a empresa de desenvolvimento de software e de soluções tecnológicas **Hexastep, SA**. Além de o promotor deste projeto já ter desenvolvido projetos anteriores com esta entidade, desde 2005, a mesma apresenta um portfolio vasto de projetos e de soluções de desenvolvimento tecnológico com integração de sistemas e ferramentas de *business analytics* e de *machine learning*, requisitos necessários neste projeto.

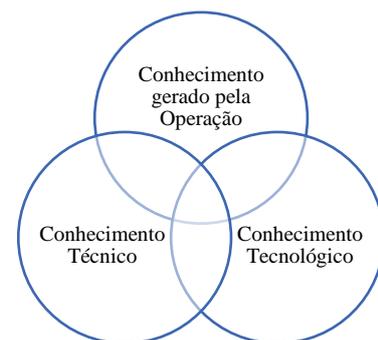
No que à terceira vertente diz respeito, a diretriz é a de **subscrever as soluções de empresas (complementares) no mercado que disponibilizem ferramentas ou informação**, no formato ou pacote (licença, créditos, etc.) que melhor responder às **necessidades de Operações e de Marketing** da partnersHub.eu.

#### 6.5.5. Inovação e Desenvolvimento

Área intimamente ligada à área de Gestão Estratégica/Organização, pelo facto de se constituir como a área **responsável pelo processo iterativo de procura permanente do ajuste da Proposta de Valor às necessidades do Cliente**, nomeadamente as suas funções, desafios e objetivos.

Por outro lado, torna-se igualmente responsável por **reunir os inputs da área de Operações**, das necessidades de formação da **área de Pessoas**, bem como responsável por **encontrar soluções para a área de Tecnologia** (e, por inerência, de Operações e de Marketing), seja com o mesmo fornecedor/parceiro (procurando novas soluções destes), seja através da pesquisa de outros fornecedores/parceiros que melhor contribuam com as suas soluções para a geração de valor ao Cliente da partnersHub.eu.

Para pôr em prática a missão desta área e pela transversalidade da sua atuação, todos os colaboradores da empresa contribuem para mesma, sob a orientação do Diretor Geral. Serão definidas reuniões periódicas com todos os colaboradores da empresa, em ambiente favorável para o efeito (preferencialmente fora das instalações da empresa), para reunir e partilhar o **conhecimento gerado por um determinado período de operação**, os quais servirão de base para o processo de ideação. A estes *inputs*, juntar-se-ão os novos **conhecimentos técnicos** (interno) e **tecnológicos** (externo) que poderão impactar na conceção da solução que se pretende desenvolver, por forma a alavancar o processo de Inovação na partnersHub.eu.



De igual forma, será criado um processo interno de submissão de ideias, divulgação e partilha de informações relevantes de cariz operacional e de aprendizagem, incentivador da envolvimento de todos e alimentador das reuniões periódicas acima referidas.

### 6.5.6. Operações

A área de Operações terá a responsabilidade de executar os processos da empresa que aportam valor direto ao Cliente, no que diz respeito à atividade *core* da partnersHub.eu, ou seja, o alavancar de negócio através do estabelecimento de parcerias empresariais e de apoio à internacionalização. Dará resposta aos fatores críticos de sucesso identificados no ponto 6.4.3. no que respeita às Operações, nomeadamente:

- **Produção de Conhecimento** sobre “*doing business*”, internacionalização e programas de investimento, os quais servem de base para alimentar a Plataforma, quer no *front-end* (disponível para consulta ou *download*), quer no *backoffice* (ajustando os parâmetros dos algoritmos e demais configurações que habilitam os processos de *machine learning*), bem como para alimentar as atividades de Marketing;
- **Desenvolvimento da Plataforma**, recolhendo as interações dos utilizadores e dos clientes com a Plataforma (aferindo não só a usabilidade mas, também, o interesse por determinadas funcionalidades ou características), as suas sugestões e demais *inputs*, cabendo às Operações analisar e reportar (com ideias e ações) este conhecimento, por forma a poder propor sugestões de melhoria e/ou de desenvolvimento da Proposta de Valor da partnersHub.eu, sempre na ótica de aportar valor ao Cliente, tendo inerente a sustentabilidade de todo o processo e do Modelo de Negócio;
- **Data Tidying e Data Mining**, dado que será feita a recolha de dados de diversas fontes e em diversos formatos, ainda que a plataforma esteja preparada para automatizar a uniformização dos dados, torna-se necessária a intervenção de colaboradores da empresa para garantir a integridade dos dados processados em *backoffice* pela plataforma, por forma a disponibilizar a informação mais precisa e exata possível. O processo “humanizado” de uniformização e mineração de dados servirá, contudo, de *input* para os processos de *machine learning* incorporados na plataforma, por forma a tornar o processo cada vez mais automático e célere;
- **Quality Assurance**, validando a informação disponibilizada aos utilizadores e clientes da Plataforma que contribuem para a Proposta da Valor (estatísticas, concursos, programas de investimento, etc.) bem como a informação disponibilizada pelos utilizadores e clientes à Plataforma, que contribuem para avaliar e aferir o *match* entre potenciais parceiros (certificações da empresa e dos colaboradores, capacidade e autonomia financeira, portfólio de serviços disponibilizados e de projetos desenvolvidos, etc.);

- **Deteção de Fraude**, por forma a evitar duplicações (propositadas ou não) de contas de utilizadores, por forma a garantir a integridade do serviço prestado. O modelo de negócio preconizado pode gerar a apetência por tentativas de duplicação de contas gratuitas, para usufruir da disponibilização de conteúdos em número limitado, possível através do sistema de créditos. A deteção de fraude passará não só pela verificação dos dados disponibilizados (número de contribuinte, nome da empresa, morada, conta de e-mail associada, etc.), mas também pelo perfil de acesso e utilização (cruzando IP e plataforma de acesso [*hardware* e *software*], com os registos de *login* e *logout*, etc.). Apesar de se tratar de um processo automatizado e para os quais a plataforma ativará os devidos alertas (em *backoffice*), a validação será feita por colaboradores, dado o risco associado a bloqueios automáticos e o impacto que tal tem na imagem da *partners.Hub.eu*.

### 6.5.7. Marketing

A vertente de marketing terá a responsabilidade angariar e fidelizar o maior número possível de utilizadores e de clientes, de ambos os segmentos. Em simultâneo, é responsável por garantir a entrega de um serviço e de conteúdos de elevada qualidade – a Proposta de Valor da *partnersHub.eu* –, que se constituam como uma mais-valia para os utilizadores e clientes, auxiliando na resolução de alguns dos seus desafios e no alcançar dos seus objetivos, alavancando e conferindo sustentabilidade ao negócio que gerem.

Estes objetivos serão alcançados através de um conjunto de políticas relativas ao Produto, ao Preço, à Distribuição e à Promoção, as quais serão detalhadas nos pontos seguintes.

#### 6.5.7.1. *Objetivos de Marketing*

Da globalidade dos Objetivos Estratégicos, que se encontram no ponto 6.4.4. deste Projeto, constituem objetivos de Marketing aqueles que dizem respeito ao alcance, notoriedade e angariação de utilizadores (na vertente de Promoção) e os que respeitam à obtenção de receitas (na vertente Comercial).

Os objetivos de Marketing a atingir ao longo do período do Projeto consideram os seguintes pressupostos estratégicos:

- a) Necessidade de haver um **número mínimo de utilizadores, de ambos os segmentos**, com diferentes perfis (mercado, indústria, competências, etc.), registados na Plataforma;
- b) Necessidade de haver um **elevado número de utilizadores registados e com acesso gratuito** na Plataforma, que gerem operações (tráfego e pesquisas) e que confirmem notoriedade à mesma, tornando-a num *hub* de prospeção de negócio e de estabelecimento de parcerias. Será este “estatuto” que permitirá atingir os objetivos de vendas, através da **conversão de uma parte em clientes**;
- c) Foco no **mercado europeu** (Segmento A / *Seekers*) e no **mercado africano e latino-americano** (Segmento B / *Players*), nos **anos 1 e 2**;
- d) Alargamento do foco de mercado para a **América do Norte** e restantes países da **OCDE** (Segmento A / *Seekers*) e Médio Oriente (Segmento B / *Players*) numa fase de maturidade da Plataforma (anos 3, 4 e 5);
- e) Foco em empresas com perfil de **Pequena e Média Empresa**, com 5 a 250 colaboradores;
- f) Foco em empresas cuja Classificação de Atividades Económicas (CAE ou NACE) seja de **prestação de serviços** (consultoria, implementação de projetos, estudos económicos, de viabilidade, informática [soluções e *software*], entre outros), em detrimento de empresas com vocação de fornecimento de produtos e equipamentos, sem qualquer serviço associado (bens alimentares, matérias-primas, *hardware*, máquinas industriais, entre outros).

A Tabela 11 resume os Objetivos de Marketing da partnersHub.eu.

**Tabela 11 - Objetivos de Marketing da partnersHub.eu**

<b>Objetivo</b>	<b>KPI</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Alcance	Nº de novos visitantes	111.000	103.200	130.500	152.400	171.000
Utilizadores	Nº de novos Utilizadores	10.800	9.600	12.010	14.440	16.060

<i>Nº de Utilizadores (acumulado)</i>		<b>10.800</b>	<b>20.400</b>	<b>32.410</b>	<b>46.850</b>	<b>62.910</b>
Clientes	Nº de novos Clientes	301	633	660	769	849
<i>Churn</i> (Clientes que não renovaram a subscrição no ano seguinte)	% <i>churn</i> máximo	--	50%	50%	50%	50%
<i>Nº de Clientes (acumulado)</i>		<b>301</b>	<b>783</b>	<b>1.051</b>	<b>1.295</b>	<b>1.497</b>
Receita Subscrições	€	€ 345.690	€ 875.075	€ 1.169.951	€ 1.438.521	€ 1.661.997
Receita Créditos	€	€ 27.000	€ 51.000	€ 81.025	€ 117.125	€ 157.275
Receita Mediação	€	--	--	€ 7.885	€ 9.710	€ 11.225
<i>Volume de Negócios (ano)</i>		<b>€ 372.690</b>	<b>€ 926.075</b>	<b>€ 1.258.861</b>	<b>€ 1.565.356</b>	<b>€ 1.830.497</b>

Fonte: Autor

### 6.5.7.2. Marketing Mix

#### 6.5.7.2.1. Produto / Serviço

##### A Plataforma

O negócio da partnersHub.eu centra-se num único produto/serviço, uma plataforma multilateral para alavancar os negócios dos seus utilizadores, sustentando os processos de internacionalização e candidaturas/respostas a projetos submetidos a concurso.

A partnersHub.eu disponibiliza ao mercado uma plataforma que permite a **identificação do parceiro ideal**, sendo este o seu foco principal e elemento diferenciador, considerando:

- o **perfil da empresa** que procura (competências, cultura, ética, perfil de risco, método e metodologia de trabalho);
- a **tipologia do projeto** que pretende desenvolver (ou apresentar proposta de prestação de serviços, cotação, etc.) e os seus requisitos;
- os **objetivos** da parceria (parceiro que partilha riscos e proveitos, fornecedor, representante local, etc.).

A plataforma rege-se por um **sistema algorítmico** que permite fazer o *match* entre parceiros, com os elementos identificados atrás como *input* desses algoritmos, aos quais se juntará,

quando houver volume de informação suficiente, o *rating* atribuído por outros utilizadores da plataforma sobre o potencial parceiro.

Para que a partnersHub.eu se constitua como uma efetiva plataforma de alavancagem do desenvolvimento do negócio dos seus utilizadores, disponibiliza funcionalidades a montante e a jusante do estabelecimento da parceria, nomeadamente:

- **A montante:**
  - **Identificação de oportunidades de negócio**, através da disponibilização, a partir de uma pesquisa efetuada na plataforma, de uma lista de concursos internacionais, públicos e privados, anunciados em diversas instâncias internacionais, consoante os termos de pesquisa (área de negócio, localização geográfica, montante, entidade financiadora, etc.). Também esta informação será listada e filtrada de acordo com os algoritmos que definem o ajuste desta às pretensões do utilizador, seja pelo conjunto de informações dadas por este na sua área de cliente, como também pelos processos de *machine learning* incorporados que vão aprendendo com a interação do utilizador na plataforma;
  - **Previsão de investimentos e oportunidades futuras de negócio** (abertura de linhas de crédito internacionais para projetos específicos) para permitir a preparação da candidatura atempadamente;
  - Disponibilização de **relatórios e estatísticas** dos diversos países (economia, cultura, população, tecnologia, etc.), das indústrias e dos projetos desenvolvidos anteriormente naquele país e naquela indústria (quais os montantes envolvidos, quais as empresas que concorreram e quais ganharam os concursos, etc.);
  - Disponibilização e troca de **informações úteis sobre acesso (vistos, viagens, etc.), cuidados de saúde exigidos e recomendados, estada (hotéis e restaurantes), mobilidade**, entre outras, que permitam um conhecimento mais alargado das condições no novo mercado.
- **A jusante:**
  - Módulo de **gestão da parceria**, nomeadamente através:
    - **Gestão da comunicação** entre parceiros, permitindo a conversação em videoconferência ou por mensagem, diretamente na plataforma e com histórico;
    - **Gestão do projeto**, por forma a assegurar que os parceiros dispõem de uma ferramenta que lhes permita monitorizar o cumprimento integral do

contrato, com lembretes e alertas, pedidos de validação interna (entre os parceiros), gráficos de gantt e dependências das tarefas (e responsável pela mesma), registos de ocorrências, previsão de conclusão, etc.;

- **Partilha de ficheiros**, permitindo que os parceiros disponham de um espaço de 2Gb na *cloud*, contando ainda com a integração com serviços comuns de *filesharing* do cliente, como Google Drive, OneDrive, Dropbox e WeTransfer.
- Mediação de **Serviços de Representação** (a disponibilizar apenas no terceiro ano de atividade), permitindo que os utilizadores da plataforma transacionem serviços entre si, rentabilizando os recursos que já têm disponíveis, numa lógica de economia de escala, nomeadamente:
  - Entrega de propostas e documentos localmente;
  - Presença local nas sessões de esclarecimento ou de abertura das propostas a concurso;
  - Aluguer de salas de reunião e de conferência;
  - Motorista e transporte de passageiros.

A mediação destes serviços consiste no garante da transação com a conclusão do serviço, assegurando, a quem compra o serviço, que quem o presta não usurpará as verbas envolvidas, antes que aquele dê o serviço por concluído. Do lado de quem presta o serviço, há a garantia de que este será efetivamente pago. Do lado da partnersHub.eu, a responsabilidade limita-se à habilitação desta troca de serviços e a transação de verbas, não havendo qualquer responsabilidade sobre os danos que uma prestação de serviço incompleta ou errada possa gerar para qualquer das partes, estando estes termos definidos nas condições de utilização.

### O Acesso à Plataforma

O **acesso à plataforma** é feito mediante uma **inscrição, enquanto entidade empresarial**, sendo apenas necessário, no primeiro registo:

- Identificação do nome da empresa;
- Número de contribuinte;
- País e Cidade;
- E-mail do responsável pela conta.

Completada esta inscrição, o utilizador receberá um e-mail de boas vindas, com validação do registo para comprovar a veracidade dos dados. Caso se trate de um e-mail empresarial (com um domínio @empresa.xxx), será despoletado um processo de pesquisa automática, por parte da partnersHub.eu, para verificar outros dados relativos à empresa. Caso se trate de um e-mail universal (@gmail.com, @hotmail.com, etc.), o utilizador será convidado a disponibilizar mais alguns dados. Após verificadas estas condições, será atribuído o acesso total à plataforma, enquanto **Subscrição Freemium**, a qual se rege por um **sistema de créditos** para consulta de informação. Existe a possibilidade de acesso ilimitado à plataforma, sem depender de créditos, sendo para isso disponibilizada uma **Subscrição Premium** anual (vide 6.5.7.2.2. Preço para mais detalhe sobre as subscrições e os créditos).

### Informação sobre os Utilizadores e Clientes

À semelhança do que praticam algumas plataformas, nomeadamente redes sociais como o LinkedIn ou o Facebook, será solicitado aos Utilizadores e Clientes que atualizem as informações do seu perfil, com novos dados sobre a sua atividade, sobre os serviços que presta, os mercados onde pretende atuar, os desafios e orientações estratégicas, com o intuito de proporcionar um *match* mais preciso, quer para encontrar outros parceiros, quer para a identificação de novas oportunidades de negócio.

Este processo só poderá ser feito após diversas interações do utilizador para com a plataforma, quando este estiver ciente de que, quanto mais informação a plataforma dispuser, melhores serão os resultados para a sua empresa, quer para a fase de prospeção acima identificado, quer para aumentar a sua exposição enquanto empresa a ser “encontrada” por outros utilizadores e desafiada para um novo projeto.

### Ergonomia visual e experiência de utilização

Para que a plataforma possa ser uma mais-valia, além dos conteúdos e automatismos disponibilizados, torna-se fundamental garantir a ergonomia visual (*UI – User Interface*) e a experiência de utilização (*UX – User Experience*), pelo que o *front-end* será desenvolvido com elevada preocupação nestas duas vertentes. Procurará assemelhar-se, em termos gráficos e lógica de funcionamento, com o standard das ferramentas de negócio já utilizadas no quotidiano, algo que os concorrentes e complementares não apresentam, procurando

transmitir toda a informação disponível no mesmo ecrã, tornando a experiência de utilização bastante penosa e de difícil digestão.

O relacionamento com os utilizadores da plataforma é feito de forma automatizada. Tudo está concebido de forma a que os utilizadores possam fazer a sua “viagem” autonomamente, com diversas fontes de auxílio disponibilizadas em formato de texto explicativo, perguntas típicas e respetivas respostas e vídeos explicativos do funcionamento.

#### 6.5.7.2.2. Preço

A estrutura de Preços foi estabelecida considerando os preços praticados por outros negócios digitais, similares ou complementares.

As modalidades mais comumente apresentadas em negócios desta índole são:

- **Free trial**, que permite um acesso gratuito à maioria das funcionalidades (ou mesmo a todas) durante um período experimental, que oscila entre 7 e os 30 dias.
- **Freemium**, que permite um acesso gratuito a um conjunto muito restrito de funcionalidades, incentivando para o *upgrade* para uma subscrição paga;
- **Subscrição ou licença de acesso**, que permite o acesso total ou parcial às funcionalidades da plataforma, conforme o nível de subscrição feita.
- **Créditos**, que são consumidos com a utilização ou o acesso a determinadas informações.

Ainda que o foco e elemento diferenciador da partnersHub.eu seja o estabelecimento de parcerias, é reconhecido pelo promotor que a comparação de preços, que o potencial utilizador fará, será com as plataformas de divulgação de concursos, nomeadamente as que têm anúncios de concursos de diversas fontes, públicas e privadas, conforme identificadas no ponto 6.1.4., nomeadamente a TendersInfo.com e a GlobalTenders.com. Nestas, o valor de tabela dos serviços situa-se entre os € 1.095,00, para o acesso às funcionalidades mais básicas e os € 4.240,00, para o acesso à globalidade das funcionalidades.

Os preços a praticar pela partnersHub.eu são os seguintes:

- **Serviço Premium: € 1.350,00 / anuais.**

Contudo, para os utilizadores que demonstrem interesse em aceder ao Serviço *Premium*, mas para os quais o valor de tabela se afigure elevado, prevê-se a

atribuição de um desconto comercial até aos **€ 950,00 / anuais**, procurando que o preço médio da totalidade dos Clientes se situe nos **€ 1.100,00**.

- **Créditos: € 1,00 / crédito.**

Estes só se aplicam para utilizadores gratuitos e serão vendidos em pacotes de 50 créditos. Não estão previstos descontos comerciais. Os créditos serão consumidos de acordo com o tipo de informação a que se acede, nomeadamente:

- Anúncio de Concurso, de RfP, RfQ ou similar: **1 crédito**
- Relatório de Indústria, País, Programa de Financiamento ou outro: **5 créditos**
- Relatório simplificado de potencial parceiro: **5 créditos**
- Relatório completo de potencial parceiro: **20 créditos**

- **Mediação de Serviços de Representação: 5%** do valor da transação.

O valor máximo desta comissão é de € 500,00, independentemente do valor total transacionado entre os utilizadores da plataforma.

Há, porém, a possibilidade de **inscrição na plataforma sem qualquer custo associado**, não sendo solicitados quaisquer dados de cartão de crédito ou outras formas de pagamento no ato da inscrição. Tal acontece porque pretende-se que haja o maior número de utilizadores (que de facto utilizem a plataforma) e afigura-se uma política estratégica de marketing. Assim, como parte desta política, a partnersHub.eu apresenta as seguintes condições de acesso:

- **Serviço *Freemium*:** que permite o acesso a todas as funcionalidades da plataforma, nomeadamente a toda a pesquisa e filtros de informação, bem como alertas de e-mail, mas limitado pelo número de créditos disponíveis, os quais podem ser comprados avulso;
- **Oferta de Créditos:** para que o utilizador possa experimentar a plataforma, serão oferecidos 300 créditos, aquando do registo com as informações mínimas de perfil, para utilização ao longo de 1 mês. Posteriormente, serão oferecidos mensalmente 30 créditos (não acumuláveis), para que o utilizador continue a utilizar e a tirar partido da plataforma.

#### 6.5.7.2.3. *Distribuição*

A Distribuição pode ser encarada como o conjunto de canais que contribuem para conhecer e utilizar o produto (ou a Proposta de Valor). Neste caso, há dois canais a considerar;

- Canais de Alcance;
- Canal de Entrega.

Os Canais que permitem **alcançar os potenciais utilizadores**, para o estabelecimento do primeiro contacto e posterior tomada de conhecimento sobre a Proposta de Valor da partnersHub.eu são, sobretudo, os canais de índole digital, nomeadamente:

- *Social Media*
- *Search Ads*
- *Display Ads*

Os canais acima identificados permitem ao potencial utilizador da plataforma aceder a esta, através da entrada numa página previamente definida. Consoante o perfil, a intenção ou os passos prévios tomados por este potencial utilizador, este poderá ser encaminhado para a página principal, para a página de apresentação das características do serviço, para a página de inscrição na plataforma, para uma página de artigo (em formato de blogue), ou outra.

Uma vez na página da Plataforma, o potencial utilizador poderá **avaliar** a Proposta de Valor, **utilizar** a mesma e **comprar** uma licença para utilização mais completa, tornando-se num Cliente.

A Plataforma afigura-se, assim, como o **Canal de Entrega**. Esta pode ser acedida através de um *browser* com ligação à Internet, otimizado para *desktop*, *tablet* ou *mobile*.

Por sua vez, ainda no que respeita ao Canal de Entrega, para os utilizadores que assim o desejem, estão disponíveis três formas de contacto, nomeadamente:

- um serviço de *chat*, inicialmente assistido por um *bot*<sup>5</sup> que responderá às perguntas e dúvidas típicas, o qual transmitirá a conversação para um dos elementos da empresa, caso este *bot* não consiga responder devidamente;
- pedido de contacto telefónico, com agendamento de reunião por parte do utilizador, consoante a disponibilidade de agenda de um determinado elemento da empresa;
- contacto através de um formulário com campos de seleção por parte do utilizador, para destrinçar o tipo de contacto (dúvidas sobre a plataforma/serviço, problemas na adesão, preços, faturação, etc.).

---

<sup>5</sup> Com os avanços tecnológicos e de *deep learning/machine learning*, torna-se possível a configuração de um *bot*, ou seja um dispositivo robotizado, o qual interage com os utilizadores de forma similar à conversação entre dois humanos.

#### 6.5.7.2.4. *Promoção / Comunicação*

Sendo este um negócio de cariz digital – entregue e utilizado por vias digitais –, o foco das estratégias e ações de Comunicação de Marketing são, de igual forma, digitais. Não são descuradas ações “*offline*”, mas as estratégias de Comunicação de Marketing, para a angariação e envolvimento de utilizadores e clientes, recorrerão, acima de tudo, a metodologias, ações e ferramentas digitais.

Para que as ações de Comunicação de Marketing seguintes sejam eficazes, torna-se indispensável a **criação de conteúdos** relevantes, esclarecedores, enriquecedores e envolventes, em **diversos suportes** (Vídeo, *Banners*, Artigos, *Posts*, Brochuras digitais, Ferramentas digitais, etc.), para publicação ou veiculação em **diversos meios** (Redes Sociais, Blogue, Anúncios, E-mails), para que se garanta a eficácia da comunicação em cada fase, em cada estágio e para cada perfil de utilizador.

Por outro lado, é de vital importância a implementação de uma **estratégia de SEO - Search Engine Optimization** (*onsite* e *offsite*) e de **SEM - Search Engine Marketing** (com *keywords*, *long-tail keywords*<sup>6</sup>), que garanta o melhor índice de *SERP* – *Search Engine Result Page*, dada a importância de se conseguir garantir a presença na primeira (ou, no limite, na segunda) página de resultados de um motor de busca, como o Google, Yahoo! ou Bing. Em paralelo e de igual importância está a definição de uma **estratégia de Programmatic Advertising**<sup>7</sup>, com *display ads* em páginas de terceiros.

#### 6.5.7.3. *Estratégia de Marketing e Comercial*

A estratégia digital de Marketing será desenvolvida com base na metodologia de **Inbound Marketing**<sup>8</sup>, a qual se caracteriza por envolver o público-alvo, da forma mais individualizada e

---

<sup>6</sup> O termo “*long-tail*” significa, em terminologia de anúncios em motores de busca, o conjunto de palavras que compõem um termo de pesquisa mais completo e mais fino (e.g. “encontrar o parceiro de negócios ideal”, ao invés de “parceiro de negócio” ou apenas “parceiro”).

<sup>7</sup> “*Programmatic Advertising*” é a forma de inserção de publicidade digital que permite aos anunciantes apresentar os seus anúncios, de forma mais eficiente, a utilizadores cujo perfil ou intenção de compra se enquadre no do seu público-alvo. Os anúncios vendidos em *Open Marketplace RTB* são apresentados em qualquer tipo ou temática de página de Internet, num leilão que decorre nos milissegundos em que a página carrega. Os anúncios vendidos em *Private Marketplace* são negociados diretamente com os donos das páginas de Internet.

<sup>8</sup> Embora já se praticasse este tipo de abordagem de Marketing, o *Inbound Marketing* foi estruturado como metodologia pela HubSpot, empresa norte-americana que comercializa uma das aplicações de CRM com automação de marketing mais utilizada mundialmente.

personalizada possível (considerando os diferentes estágios e ritmos de envolvimento deste), entregando valor e construindo o relacionamento e a confiança, antes mesmo de se partir para uma atividade comercial. Esta última é, muitas vezes, desenvolvida de forma agressiva e inibidora, sem conhecimento das intenções de compra do futuro cliente, ou sem que este conheça o que a empresa tem para oferecer. Este construir do relacionamento e da confiança do possível futuro cliente (*lead*) denomina-se de “qualificar o *lead* de Marketing”. Apenas quando este *lead* estiver devidamente instruído e envolvido com a proposta de valor da empresa (qualificado), se deve considerar avançar para as atividades comerciais, por forma a converter este *lead* em cliente.

Para tal, a metodologia de *Inbound Marketing* prevê a **criação de conteúdos** e o desenvolvimento de ações **contextualizadas** consoante as diferentes fases de negócio e os estágios em que se encontram cada um dos indivíduos do público-alvo da empresa.

As fases a considerar no processo de *Inbound Marketing* (do lado da empresa, de negócio) são:

- a) **Attract / Atrair** (atrair o *lead*),
- b) **Convert / Converter** (converter o *lead* em utilizador),
- c) **Close / Fechar** (fechar a venda – tornar o utilizador em cliente), e
- d) **Delight / Encantar** (encantar e deliciar o cliente continuamente, por forma a fidelizá-lo e torná-lo em promotor).

Os estágios em que o *lead* se pode encontrar, são:

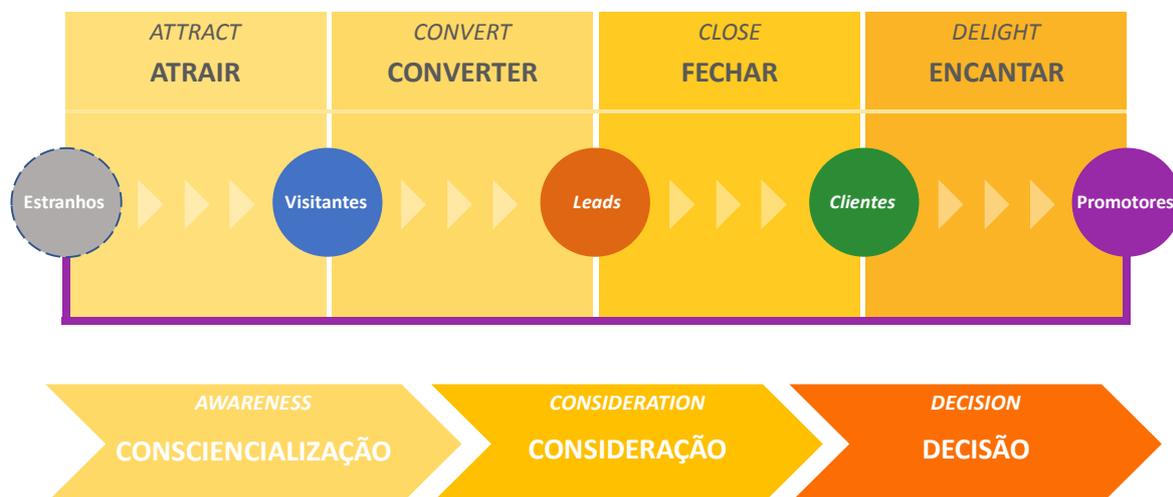
- a) **Awareness / Consciencialização** (consciencialização, identificação e reconhecimento das “dores” e dos benefícios [*pains and gains*]),
- b) **Consideration / Consideração** (consideração sobre as várias opções/soluções existentes no mercado e sua avaliação), e
- c) **Decision / Decisão** (decisão de adoção por uma das soluções encontradas – a que melhor satisfaz os seus propósitos).

É igualmente importante considerar os diferentes atributos e perfis do potencial utilizador. Há aqueles que preferem receber os seus conteúdos em formato de vídeo, outros em formato de brochura digital, outros em “*snacks*” espaçados no tempo (por *e-mail*, por exemplo), para se tornarem mais “digeríveis”, entre outros.

O mesmo meio (artigo de blogue, vídeo, anúncio em redes sociais, etc.) pode ser utilizado para alcançar o público alvo, o qual pode encontrar-se num dos diferentes estágios referidos. Assim e como exemplo, um artigo publicado no blogue da empresa com o objetivo de atrair os potenciais clientes, deve ser concebido com mensagens diferentes daquelas que seriam utilizadas em artigos cujo objetivo seja o de auxiliar na conversão de utilizadores em clientes.

A Figura 9 representa graficamente as fases, os respetivos objetivos e as ferramentas a utilizar (do lado do negócio), bem como os estágios em que o *target* se possa encontrar, de acordo com a metodologia de *Inbound Marketing*.

**Figura 9 - Metodologia *Inbound Marketing***



Fonte: adaptado de Hubspot (2017)

Para alcançar os objetivos de marketing estabelecidos no ponto 6.5.7.1 – Objetivos de Marketing, desenvolver-se-á um Plano de Marketing que considere, por um lado, a Estratégia de Marketing e Comercial, mas também a multiplicidade de fatores a ter em consideração ao aplicar a metodologia de *Inbound Marketing*. **Para cada uma das fases** elencadas, **considerando o estágio** em que se encontra o potencial cliente, serão desenvolvidas **campanhas para atingir um determinado objetivo**. Estes, no seu conjunto, tornarão possível alcançar os Objetivos Estratégicos, no que à angariação de novos utilizadores e, posteriormente, na conversão destes em clientes, diz respeito.

Definidos os pressupostos estratégicos de Marketing, bem como o *Marketing Mix* da Proposta de Valor da partnersHub.eu, identificam-se os pilares da estratégia de Marketing e Comercial,

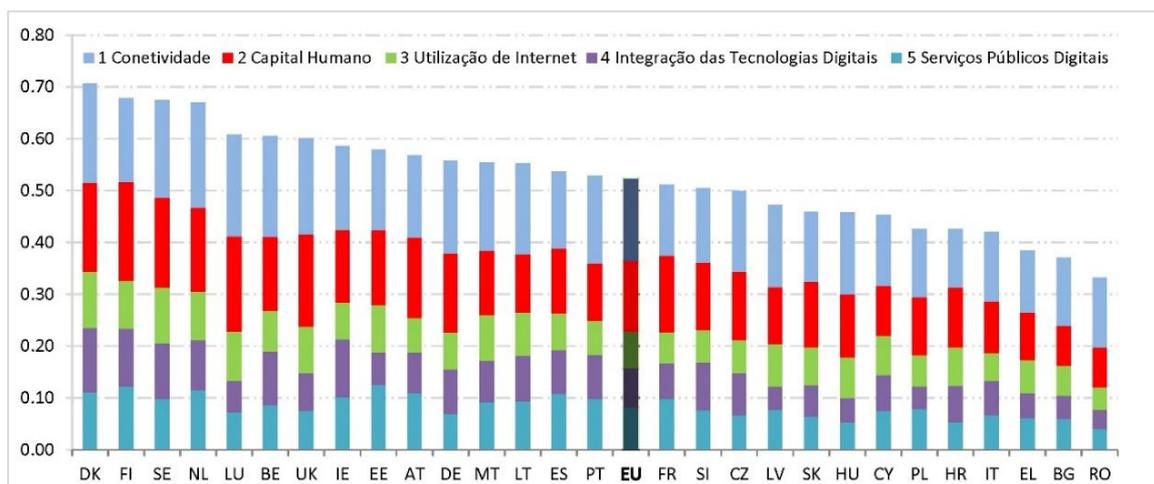
nomeadamente no que diz respeito à Angariação de Utilizadores do Segmento A (*Seekers*), à Angariação de Utilizadores do Segmento B (*Players*) e da Conversão de Utilizadores em Clientes (para um maior detalhe sobre os segmentos de clientes, *vide* Anexo I, Segmentos de Clientes).

### 6.5.7.3.1. Angariação de Utilizadores do Segmento A

Para a **angariação de novos utilizadores** do Segmento A, serão desenvolvidas campanhas que procurem trazer novos visitantes ao portal, por forma a que estes tomem conhecimento da solução que é disponibilizada a todos os que se registem na plataforma, enquanto entidade empresarial. A existência de utilizadores registados na plataforma não constitui, diretamente, uma fonte de receita, mas é fundamental para a conversão de utilizadores em clientes. Por essa razão, esta atividade é desenvolvida com medidas, ações e objetivos próprios.

Em termos de priorização de mercados, definiu-se que o mercado europeu seria o *target* nos primeiros dois anos de atividade. Contudo, para que a Plataforma cresça rapidamente, em número de utilizadores qualificados e em quantidade de interações com a mesma, começar-se-á a atividade de Marketing pelo conjunto de países onde o índice de Economia e Sociedade Digital é superior, identificados no ponto 6.1.3. da Análise Externa como “Europa top DESI”, que inclui todos os países acima da média da União Europeia e a França.

**Figura 10 - Índice de Economia e Sociedade Digital europeu**



Fonte: *Digital Scoreboard* da Comissão Europeia (European Commission, 2017)

A Tabela 12 resume, de forma não exaustiva, as tipologias de campanhas e ações a desenvolver, para a angariação de novos utilizadores, no âmbito de Políticas e Orientações de Marketing. O desenvolvimento de cada uma delas será consubstanciado num plano próprio, com objetivos SMARTER, utilizando as metodologias e ferramentas que melhor se enquadrem e justifiquem.

Tabela 12 - Ações de Marketing para a angariação de novos utilizadores

Fase	Estágio	Ação	Meio	Objetivo de Comunicação
Attract	Awareness	Criação e dinamização de Grupo de Discussão no LinkedIn sobre Internacionalização (com foco em Investimento, Concursos e Parcerias)	LinkedIn	Gerar “autoridade” sobre a temática. Entender quais as “dores” mais comuns.
		Abordagem via LinkedIn ao público-alvo, convidando a aderir ao Grupo de Discussão	LinkedIn	Aumentar o número de membros do Grupo de Discussão.
		Publicação de Artigos que abordem as dificuldades e “dores” típicas do público-alvo	Blogue (em <i>blog.partnersHub.eu/..</i> ) <i>Tornado visível através:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo LinkedIn</li> <li>• Posts patrocinados nas redes sociais</li> <li>• Display Ads</li> </ul>	Influenciar o público-alvo na tomada de consciência sobre as dificuldades e “dores” típicas.
Attract	Consideration	Desenvolvimento de conteúdo específico para cada temática ou “dor” de negócio, permitindo a transferência de um guia digital ou ferramenta de trabalho que auxilie a resolver, pelos seus próprios meios, os seus “pains & gains”	Blogue (em <i>blog.partnersHub.eu/..</i> )	Dar continuidade ao processo de atração de clientes, envolvendo e tornando o visitante em <i>lead</i> .
Convert	Consideration	Criação de <i>Landing Pages</i> específicas para cada tema, apontando para uma solução que satisfaça as necessidades (“jobs, pains & gains”)	<i>Landing Pages</i> (em <i>www.partnersHub.eu/..</i> )	Dar continuidade ao processo de atração de clientes, envolvendo e tornando o <i>lead</i> em <i>lead</i> qualificado.
		Atribuição de período de experimentação gratuita da plataforma, dando acesso total às funcionalidades durante 30 dias, com limite de utilização (créditos)	Página de Registo na Plataforma (em <i>admin.partnersHub.eu/..</i> )	Envolver o público-alvo, auxiliando-o na tomada de decisão: manter-se como utilizador (gratuito) ou tornar-se em cliente.
Close	Consideration	Envio de <i>drip e-mails</i> , que sirvam de tutorial ao longo do período experimental, com referência às diversas funcionalidades da Plataforma	CRM e Automação de E-mail	Informar e envolver o novo utilizador, garantindo que este toma conhecimento das principais funcionalidades da plataforma e da mais-valia para o seu caso particular. Envolver o utilizador, auxiliando-o na tomada de decisão: manter-se como utilizador (gratuito) ou tornar-se em cliente.
Transversal		Criação de Vídeos Explicativos sobre o que é disponibilizado pela plataforma e quais as vantagens da sua utilização como ferramenta de prospecção de negócios, bem como vídeo sobre como utilizá-la eficazmente	Vídeo <i>Publicado em:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Site/Portal</li> <li>• YouTube e Vimeo</li> <li>• Redes Sociais</li> </ul>	Envolvimento, tutoria e mentoria dos utilizadores, para que estes tirem o máximo partido das diversas ferramentas e opções, adaptado à <u>fase</u> , <u>estágio</u> e <u>perfil</u> de utilizador.
	---	Criação de programas de afiliados, para a angariação de novos utilizadores	<i>onsite</i> (individuais registados no site), <i>offsite</i> (agências e profissionais de marketing digital)	---

Fonte: Autor

### 6.5.7.3.2. *Angariação de Utilizadores do Segmento B*

Para a **angariação de novos utilizadores** do Segmento B, serão implementadas ações similares às identificadas no ponto anterior, para o Segmento A, adaptadas no que diz respeito ao perfil, às “dores” de negócio e aos objetivos deste.

Contudo, o foco da atividade de marketing para este Segmento, caracteriza-se sobretudo pela implementação de ações de marketing *offline*, dado que este Segmento é caracterizado pelo baixo índice de utilização de ferramentas informáticas de apoio à tomada de decisão e de identificação de oportunidades de negócio, por um lado, bem como pelo privilegiar de relacionamento mais direto e pessoal, por outro. Tal deve-se, em parte, pela localização geográfica onde estão implementadas (com índices de economia e sociedade digital reduzidos), mas também pela estratégia de desenvolvimento dos seus negócios, tipicamente alavancada no *lobby* e *networking* estabelecido pelos seus gestores, junto dos seus clientes.

Assim, serão desenvolvidas ações que permitam identificar e alcançar os responsáveis por estas empresas, utilizando como suporte:

- Os **Relatórios com os resultados dos concursos** já em fase de implementação de projeto, ou cujos projetos já foram implementados. Estes relatórios podem ser consultados em diversas fontes, tais como das **entidades financiadoras** (United Nations (UN), World Bank (WB), Inter-American Development Bank (IDB), Asian Development Bank (ADB), African Development Bank (AfDB), Caribbean Development Bank (CDB)), ou obtido nas **plataformas de divulgação de concursos** nas quais a partnersHub.eu tem subscrição, as quais disponibilizam este tipo de informação (GlobalTenders.com e DevBusiness.org);
- Os **Dossiers e Relatórios de feiras internacionais**, sectoriais e de “*doing business*”, que se realizam nas diferentes geografias;
- Os **Relatórios** extraídos da **Plataforma Orbis**, na qual a partnersHub.eu terá licença de acesso e créditos;
- A **Participação** ou **Promoção** da realização deste tipo de feiras internacionais;
- A abordagem às **Embaixadas**, em Portugal e em diversos países europeus, dos países em questão;
- A abordagem às **Associações Empresariais** e de **Fomento** (Câmaras de Comércio, Fóruns Económicos, entre outros).

O contacto e envolvimento a este público-alvo, quando não efetuado por meios digitais, será feito recorrendo a **contactos telefónicos, e-mails**, ou abordados **em Eventos** onde estes se possam fazer representar.

Por outro lado, procurando tirar o máximo partido relacionamento já estabelecido pelo promotor deste Projeto (e dos seus dois sócios), principalmente no mercado africano e latino-americano, será definido um conjunto de incentivos para um conjunto de *pivots* naqueles mercados, os quais funcionarão em regime de comissão sobre cada angariação bem-sucedida de empresas com o perfil necessário, o de *player*. Esta política será expansiva a todos os países/regiões nestes mercados, sendo “recrutados” *pivots* pelos mesmos meios que os acima identificados, aquando dos contactos estabelecidos pela participação ou promoção em feiras internacionais.

#### 6.5.7.3.3. *Conversão de Utilizadores em Clientes*

O cliente – aquele que já é utilizador e que decide pagar uma licença para ter acesso a informação e ferramentas mais detalhadas e com maior profundidade – será, tipicamente, do Segmento A, dadas as características deste e da vocação da partnersHub.eu. Não se descarta a possibilidade de existirem alguns clientes (utilizadores que pagam a licença) que se enquadram no Segmento B mas, neste Projeto, não se considera qualquer venda a utilizadores com este perfil.

Para a **conversão de utilizadores (*free*) em Clientes (serviço *premium*)**, dar-se-á continuidade às ações e atividades de *Inbound Marketing* identificados anteriormente. Não será feito qualquer esforço comercial – ou seja, de procurar converter em cliente – a quem não tenha passado pelo processo de envolvimento referido, que não tenha tido a oportunidade de experimentar a plataforma gratuitamente e que não conheça já a proposta de valor. A atividade comercial inicia-se, exclusivamente, após o *lead* estar “qualificado”. Neste momento, o “*marketing qualified lead*” passa a “*sales lead*”, ou seja, um *lead* preparado para vendas. Esta estratégia permite que o esforço comercial seja bastante facilitado e ágil e que, do lado do potencial cliente, a decisão seja consciente e informada.

Ainda que esta estratégia possa produzir resultados, no curto-prazo, mais reduzidos, permitirá, no médio-prazo, a fidelização do cliente com baixas taxas de *churn*, ao mesmo tempo que permitirá que a partnersHub.eu tenha, em cada cliente, um promotor.

A Tabela 13 resume, de forma não exaustiva, as tipologias de campanhas e ações a desenvolver, para a conversão de Utilizadores em Clientes, no âmbito de Políticas e Orientações de

Marketing. O modelo de negócio da partnersHub.eu prevê, igualmente, a monetização do uso feito pelos utilizadores da Subscrição *Freemium*, pelo que as ações descritas, com a devida adaptação, devem ser executadas também para este vasto conjunto de utilizadores. O desenvolvimento de cada ação será consubstanciado num Plano próprio, com objetivos SMARTER, utilizando as metodologias e ferramentas que melhor se enquadrem e justifiquem.

**Tabela 13 - Ações de Marketing para a conversão de utilizadores em clientes**

Fase	Estágio	Ação	Meio	Objetivo de Comunicação
Close	Decision	Contacto(s) ao responsável pela utilização da plataforma	CRM e Videoconferência / Telefone	Aferir o grau de satisfação de utilização e de realização de expectativas
		Envio de informação relevante com base na informação sobre a utilização da plataforma e <i>fit</i> desta nas necessidades da empresa e dos utilizadores (novo e-mail informativo, proposta formal, <i>business case</i> para apresentação ao superior, etc.)	CRM e E-mail com suportes digitais	Auxílio na tomada de decisão (caso o utilizador seja o decisor). Auxílio na preparação de requerimento interno (caso o utilizador não seja o decisor).
Close	Decision	Convite para assistir a um <i>webinar</i> (ao vivo ou um registo anterior) sobre uma área específica, relacionada com os <i>jobs, pains &amp; gains</i> , abordando de que forma a partnersHub.eu pode auxiliar ou tem auxiliado outros clientes em projetos concretos, ou na (re)definição de uma estratégia comercial, alavancada pelo potencial proporcionado pela Plataforma	Plataforma de <i>live-streaming</i> da partnersHub.eu (YouTube ou GoToWebinar)	Auxílio na tomada de decisão, pelo entendimento mais aprofundado sobre as mais-valias de ser Cliente da partnersHub.eu (inclusive mantendo-se como utilizador <i>freemium</i> mas consumindo créditos)
Delight		Similar à ação acima descrita, mas com temas mais específicos e orientados ao perfil do Cliente, bem como sobre como alavancar a sua estratégia comercial utilizando o potencial global da Plataforma	Plataforma de <i>live-streaming</i> da partnersHub.eu (YouTube ou GoToWebinar)	Reforço da ligação e envolvimento do Cliente com a partnersHub.eu
		Envio de e-mail com os principais novos concursos, apontando para o <i>fit</i> (ordenado pelo <i>rating</i> atribuído) do concurso (e suas características) com o perfil do Cliente, permitindo o acesso às informações e peças de concurso e indicação dos potenciais parceiros	CRM e E-mail com suportes digitais	
		Envio de <i>newsletter</i> personalizada, orientada para o perfil do Cliente, permitindo o acesso a metodologias e ferramentas de gestão e de programas de investimento, de concursos, de prospeção de mercado, etc.	CRM e E-mail com suportes digitais	Aferir o envolvimento, ajuste de expectativas e obtenção de <i>inputs</i> para desenvolvimento de produto da partnersHub.eu
Condução de inquéritos personalizados de satisfação, de encontro de expectativas, de funcionalidades que aportariam valor, entre outras.	Notificação (em <a href="http://www.partnersHub.eu/">www.partnersHub.eu/.</a> ) ou E-mail			

Fonte: Autor

#### **6.5.7.3.4. Programas de Afiliados e Growth Hacking**

Além das medidas e ações atrás identificadas, torna-se demais importante a criação de Programas de Afiliados e de *Growth Hacking*.

O primeiro baseia-se em recorrer a empresas ou profissionais liberais que dedicam a sua atividade a gerar tráfego qualificado para um determinado site, sendo retribuído, não pelo número de visitas, mas pelo número de conversões. Neste caso, a conversão que se pretende é a de criação de conta de utilizador (gratuita), com o mínimo de informação necessária, bem como validada internamente (após verificar que não se trata de um duplicado ou de empresa falsa). O programa definido para os *pivots* nos mercados do Segmento B apresenta algumas similaridades com o agora referido. Contudo, o programa de afiliados mencionado prevê a conversão apenas por vias digitais, em oposição aos *pivots* que influenciam diretamente o seu *target*.

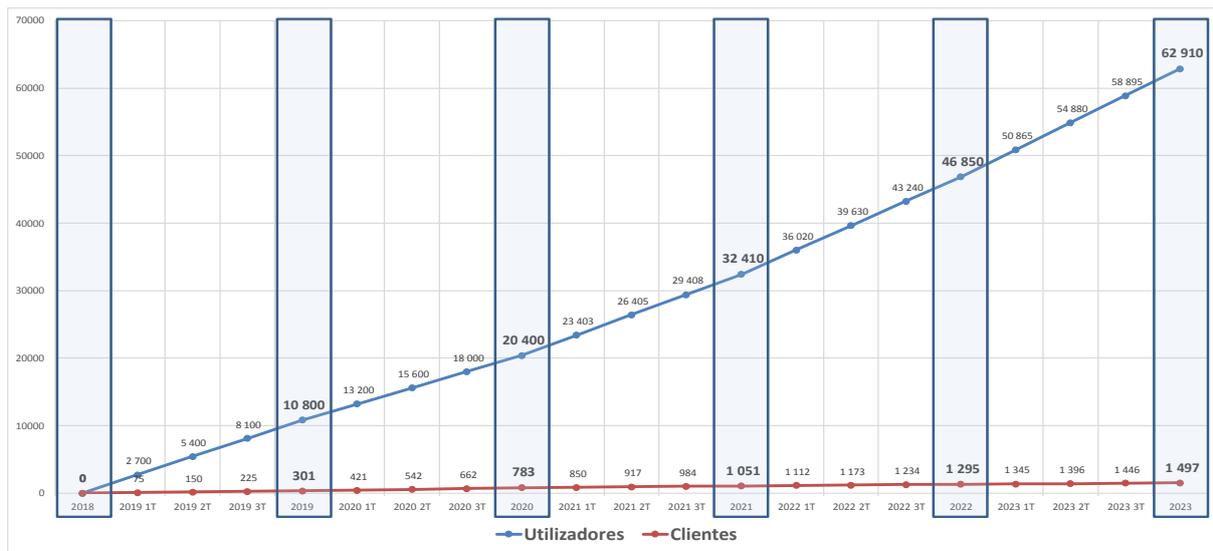
O programa de *Growth Hacking* envolve alguns processos de gamificação e retribuições, por forma a garantir que os atuais utilizadores e clientes divulguem a mensagem e consigam, eles próprios, envolver e trazer novos utilizadores ou clientes para a plataforma. Para o caso dos utilizadores que geram novos utilizadores, estes ganharão créditos adicionais para utilização na plataforma. Os clientes que geram novos clientes ganharão um desconto na próxima renovação.

Ambos os programas se baseiam em códigos de ativação associados a cada conta de afiliado, utilizador ou cliente, para permitir a rastreabilidade e eficácia do programa individualmente.

#### **6.5.7.3.5. Evolução do número de Utilizadores e de Clientes da partnersHub.eu**

Apresenta-se o a evolução do número de Utilizadores e de Clientes da partnersHub.eu, resultado das atividades de Marketing atrás descritas. Conforme já evidenciado em pontos anteriores, o foco no primeiro ano de atividade está em fazer crescer a plataforma, em número de utilizadores e em número de interações. Por essa razão, o número de clientes (Subscrição *Premium*) é relativamente reduzido no final do primeiro ano de atividade.

A Figura 11 pretende representar a evolução previsível do número de Utilizadores e de Clientes da plataforma, apontando o número a observar no final do período indicado. O número de clientes já reflete o efeito da taxa de *churn*, que se assume ser de 50% ao longo de todo o período (bastante acima dos objetivos estabelecidos, além de ser uma taxa anormal em qualquer tipo de serviço que aporte, realmente, valor ao seu cliente).

**Figura 11 - Evolução do número de Utilizadores e de Clientes da partnersHub.eu**

Fonte: Autor

#### 6.5.7.4. Centralização da atividade de marketing em Plataforma de Inbound Marketing

Para que toda a atividade de marketing seja o mais eficaz e eficiente possível, garantindo:

- a monitorização dos resultados das ações implementadas e em que medida impactam nos objetivos de Marketing,
- que as ações de Marketing são executadas de forma autónoma e automatizada, mas personalizada e considerando as interações e iterações do *lead*, através da criação de *workflows* predefinidos,

torna-se indispensável a centralização de toda a atividade numa Plataforma de *Inbound Marketing*, que integre as funções de CRM – Customer Relationship Management, de automação de marketing e de habilitação de vendas, disponibilizando relatórios e indicadores sobre a evolução das atividades. Esta plataforma albergará toda a Inteligência de Marketing da partnersHub.eu, a qual fundamentará as decisões estratégicas a tomar, bem como as ações a implementar, no curto e médio prazo, no que diz respeito à atividade de Marketing.

A solução comercializada pela HubSpot é a selecionada (ainda que haja no mercado diversas soluções alternativas e menos onerosas), pelo facto de ser a que mais investe em métodos e metodologias de Marketing, estando toda a plataforma orientada para a metodologia e filosofia de *Inbound Marketing*, munida de toda a tipologia de ferramentas necessárias. Esta plataforma

de *Inbound Marketing* dispõe de elevados níveis de automação de marketing e habilitação de vendas, nomeadamente a criação e desenvolvimento de *lead magnets*<sup>9</sup>, *landing pages*<sup>10</sup>, *drip e-mails*<sup>11</sup>, *e-mail marketing*, *lead scoring*<sup>12</sup>, artigos de blogue, gestão de campanhas em redes sociais, *web analytics* e análise ao comportamento do utilizador no site, nomeadamente a previsão de intenção de saída do site, de necessidade de ajuda ou informações via “chat” ou de seguimento ao abandono do “carrinho de compras” (*cart abandonment*), bem como a experiência de navegação, através de fluxos, tempos, cliques ou *heatmaps*.

Servirá, assim, de base às atividades de marketing, nomeadamente para tornar o processo de *Inbound Marketing* mais personalizado, executado no momento certo e ao ritmo de envolvimento do potencial utilizador ou cliente da Plataforma, proporcionando uma monitorização e controlo de toda a atividade de Marketing e Comercial / Vendas.

A informação gerida nesta plataforma de *Inbound Marketing* será complementada e/ou integrada com outras plataformas de terceiros, nomeadamente:

- **MailChimp**, plataforma para campanhas de *e-mail marketing*;
- **LeadForensics** e **SmarkLook**, plataformas de monitorização do tráfego no site, que permitem um conhecimento mais aprofundado sobre:
  - Que empresas, além das já registadas na partnersHub.eu, estão a navegar no site, e quais os contactos dos seus gestores;
  - Qual a navegabilidade do site, através da criação de *heatmaps* e de gravações da sessão (ou das múltiplas sessões) de todos os visitantes, registados ou não na plataforma.
- **Wincher** e **SE Ranking**, para uma monitorização mais eficaz da atividade de SEO e SEM, permitindo um conhecimento mais aprofundado sobre quais os termos de pesquisa que geram mais tráfego para a nossa empresa e para os nossos concorrentes;

---

<sup>9</sup> Pequenos formulários para registo rápido ou para *download* de um determinado conteúdo. Estes formulários têm mais ou menos campos consoante o que se pretende (registo rápido, subscrição de newsletter, etc.) ou consoante o valor, percecionado pelo utilizador, do conteúdo ou recurso disponibilizado.

<sup>10</sup> Páginas de entrada no site, tipicamente orientadas a apresentar um produto ou serviço, com formulário para *download* ou compra de um recurso ou serviço.

<sup>11</sup> E-mails enviados segundo uma determinada lógica, sequencial ou acionada por *triggers*, independente da data de registo ou subscrição (em oposição às *newsletters*, que são enviadas quando publicadas), geralmente utilizados para dar início e seguimento ao relacionamento com o cliente, através das interações deste com a plataforma.

<sup>12</sup> Avaliação do *lead* consoante as suas interações, nomeadamente *downloads*, cliques em botões, acesso a determinadas páginas, compras, ausência de atividade, etc., permitindo uma melhor segmentação das interações da plataforma com o *lead*, ajustadas ao envolvimento deste.

- **Google Analytics**, plataforma de monitorização do tráfego no site, que permite um conhecimento mais aprofundado sobre:
  - Audiência (dados demográficos, interesses, comportamento, fluxos de navegação);
  - Aquisição (qual a proveniência de cada visita ao site [redes sociais, e-mail, motor de busca e quais os termos pesquisados, *adWords*, etc.]);
  - Comportamento (do site [velocidade, performance] e do visitante [interações, eventos]);
  - Conversões (quais os utilizadores que executaram determinadas ações que foram determinadas como objetivos: aceder a uma determinada página, fazer um *download* de um documento, subscrever o serviço, etc.).

### 6.5.8. Financeiro

O plano de negócios preconizado para a implementação e operação da partnersHub.eu prevê, evidentemente, a identificação da origem e dimensão dos custos necessários para o efeito, bem como a identificação da natureza e volume de receitas.

Dado que no primeiro e segundo ano de operação o peso dos custos de estrutura e de operação são superiores às receitas geradas pela partnersHub.eu, torna-se necessário garantir a sustentabilidade desse período através do financiamento junto de instituições bancárias ou de entidades de investimento de capital.

A implementação e desenvolvimento do plano financeiro, de responsabilidade do Diretor Geral, tem como objetivo garantir este desígnio, constituindo-se como elemento-chave na sustentabilidade económica, financeira e operacional.

Pela transversalidade e interdependência das fontes de custos e de proveitos com as áreas da empresa, condensa-se neste subcapítulo toda esta informação.

Os valores monetários apresentados estão em euros e a preços correntes.

A Tabela 14 apresenta as rúbricas relativas ao investimento em recursos.

**Tabela 14 - Investimento em recursos**

<b>Descrição</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Equipamentos informáticos	--	13 500	4 500	4 500	4 500	3 000
Mobiliário de Escritório	--	4 800	1 200	1 200	1 200	800
Plataforma partnersHub.eu	70 000					
<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>70 000</b>	<b>18 300</b>	<b>5 700</b>	<b>5 700</b>	<b>5 700</b>	<b>3 800</b>

Fonte: Autor

A Tabela 15 apresenta os valores de remuneração mensal e anual, por colaborador e por categoria/área de colaboradores.

**Tabela 15 - Orçamento para Despesas com Pessoal**

Descrição	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Valores mensais brutos por colaborador de cada categoria</i>					
Administração / Direção	2 200	2 400	2 400	2 500	2 500
Marketing (Comunicação e Comercial)	1 700	1 750	1 800	1 800	1 800
Operações	2 000	2 100	2 200	2 200	2 200
Marketing e Operações (juniores)	1 000	1 100	1 200	1 200	1 200
<i>Valores anuais brutos por categoria</i>					
Administração / Direção	92 400	100 800	100 800	105 000	105 000
Marketing (Comunicação e Comercial)	47 600	73 500	100 800	126 000	126 000
Operações	56 000	88 200	123 200	123 200	123 200
Marketing e Operações (juniores)	28 000	46 200	67 200	100 800	134 400
<b>Total vencimentos anuais brutos</b>	<b>224 000</b>	<b>308 700</b>	<b>392 000</b>	<b>455 000</b>	<b>488 600</b>
<i>Outras despesas com pessoal</i>					
Subsídio de alimentação	9 900	13 200	16 500	19 800	22 000
Contribuições para Segurança Social (23,75%)	53 200	73 316	93 100	108 063	116 043
Seguro de Acidentes de Trabalho (1%)	2 240	3 087	3 920	4 550	4 886
Formação	18 000	24 000	30 000	36 000	40 000
<b>Total outras despesas com pessoal</b>	<b>83 340</b>	<b>113 603</b>	<b>143 520</b>	<b>168 413</b>	<b>182 929</b>
<b>TOTAL DESPESAS COM PESSOAL</b>	<b>307 340</b>	<b>422 303</b>	<b>535 520</b>	<b>623 413</b>	<b>671 529</b>

Fonte: Autor

A Tabela 16 apresenta as despesas ocorridas para o desenvolvimento das atividades de Operações e Tecnologia, nomeadamente das licenças de acesso a outras plataformas e de *software* de suporte às atividades de todos os colaboradores da empresa.

**Tabela 16 - Orçamento para desenvolvimento das atividades de Operações e Tecnologia**

<b>Descrição</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Licenças plataformas concursos	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Orbis	24 000	30 000	45 000	45 000	45 000
Outras plataformas (Marketing)	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Licenças Office 365	1 350	1 800	2 250	2 700	3 000
Licenças Adobe CS	4 320	6 480	8 640	11 880	14 040
Alojamento da plataforma em servidor AWS	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Manutenção e <i>upgrade</i> da plataforma	25 000	25 250	25 502	25 757	26 015
<b>TOTAL OPERAÇÕES E TECNOLOGIA</b>	<b>72 670</b>	<b>81 530</b>	<b>99 392</b>	<b>103 337</b>	<b>106 055</b>

Fonte: Autor

A Tabela 17 apresenta as despesas a realizar para o desenvolvimento das atividades de Marketing, com particular peso na vertente digital.

**Tabela 17 - Orçamento para desenvolvimento das atividades de Marketing**

<b>Descrição</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Marketing Digital (AdWords, LinkedIn, Afiliados e outros)	180 000	144 000	150 000	168 000	180 000
<i>Pivots</i> África e América Latina	18 000	14 400	12 000	12 000	12 000
Deslocações e Estadas (feiras e <i>trade-shows</i> )	36 000	36 360	36 723	37 090	37 461
<b>TOTAL MARKETING</b>	<b>234 000</b>	<b>194 760</b>	<b>198 723</b>	<b>217 090</b>	<b>229 461</b>

Fonte: Autor

Apresenta-se, de seguida, alguns indicadores da performance da atividade de Marketing, para aferir os custos de aquisição de Utilizadores e de Clientes, bem como os respetivos rácios de conversão. A informação resumida na Tabela 18 é detalhada no Anexo III.

Tabela 18 - Custo de aquisição de Utilizadores e de Clientes<sup>13</sup>

ANO	2019	Investimento	CPC - Custo por Conversão	Novos Visitantes	Taxa de conversão para Utilizador	# Novos Utilizadores	Taxa de conversão Utilizador > Cliente	# Novos Clientes	Taxa de conversão de Visitante > Cliente	CPCI - Custo por Cliente	Valor Médio por Cliente	Receita gerada
TOTAL ANO	2019	198 000,00 €	18,33 €	111 000	9,73%	10 800,0	2,78%	300,6	0,271%	658,68 €	1 150 €	345 690,00 €
ANO	2020	Investimento	CPC - Custo por Conversão	Novos Visitantes	Taxa de conversão para Utilizador	# Novos Utilizadores	Taxa de conversão Utilizador > Cliente	# Novos Clientes	Taxa de conversão de Visitante > Cliente	CPCI - Custo por Cliente	Valor Médio por Cliente	Receita gerada
TOTAL ANO	2020	158 400,00 €	16,50 €	103 200	9,30%	9 600,0	6,59%	632,6	0,613%	250,38 €	1 110 €	702 230,40 €
ANO	2021	Investimento	CPC - Custo por Conversão	Novos Visitantes	Taxa de conversão para Utilizador	# Novos Utilizadores	Taxa de conversão Utilizador > Cliente	# Novos Clientes	Taxa de conversão de Visitante > Cliente	CPCI - Custo por Cliente	Valor Médio por Cliente	Receita gerada
TOTAL ANO	2021	162 000,00 €	13,49 €	130 500	9,20%	12 010,0	5,49%	659,8	0,506%	245,52 €	1 110 €	732 413,52 €
ANO	2022	Investimento	CPC - Custo por Conversão	Novos Visitantes	Taxa de conversão para Utilizador	# Novos Utilizadores	Taxa de conversão Utilizador > Cliente	# Novos Clientes	Taxa de conversão de Visitante > Cliente	CPCI - Custo por Cliente	Valor Médio por Cliente	Receita gerada
TOTAL ANO	2022	180 000,00 €	12,47 €	152 400	9,48%	14 440,0	5,33%	769,0	0,505%	234,08 €	1 110 €	853 545,60 €
ANO	2023	Investimento	CPC - Custo por Conversão	Novos Visitantes	Taxa de conversão para Utilizador	# Novos Utilizadores	Taxa de conversão Utilizador > Cliente	# Novos Clientes	Taxa de conversão de Visitante > Cliente	CPCI - Custo por Cliente	Valor Médio por Cliente	Receita gerada
TOTAL ANO	2023	192 000,00 €	11,96 €	171 000	9,39%	16 060,0	5,29%	849,3	0,497%	226,07 €	1 110 €	942 736,32 €

Fonte: Autor

A Tabela 19 apresenta outras despesas necessárias para o desenvolvimento da atividade da partnersHub.eu, não imputáveis diretamente à área de Operações ou de Marketing.

Tabela 19 - Outras despesas

Descrição	2019	2020	2021	2022	2023
Contabilidade	1 800	1 818	1 836	1 854	1 873
Livros e documentação técnica	1 200	1 212	1 224	1 236	1 248
Material de escritório	3 000	3 030	3 060	3 090	3 121
Eletricidade	2 400	2 424	2 448	2 472	2 497
Água	600	606	612	618	624
Rendas e alugueres	8 400	8 484	8 568	8 654	8 741
Comunicações (Internet, telefone e telemóveis)	10 800	10 908	11 017	11 127	11 238
Higiene e limpeza	2 400	2 424	2 448	2 472	2 497
<b>TOTAL OUTRAS DESPESAS</b>	<b>30 600</b>	<b>30 906</b>	<b>31 213</b>	<b>31 524</b>	<b>31 839</b>

Fonte: Autor

<sup>13</sup> Os custos de aquisição contemplam apenas os custos incorridos pelas atividades de Marketing Digital e pelos *Pivots* em África e América Latina, não considerando os custos nem os benefícios gerados com as deslocações a feiras e a *trade-shows*.

Por último, apresenta-se o Mapa de Financiamento Bancário, o qual apresenta as necessidades de financiamento a obter no primeiro ano de atividade e liquidado num prazo de 12 meses. Este financiamento torna-se necessário para cobrir as necessidades de recursos financeiros, originados por um volume de negócios com valor inferior aos custos de exploração no primeiro ano de atividade.

**Tabela 20 - Mapa de Financiamento Bancário**

<b>Descrição</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Capital em dívida (início período)	140 000				
Taxa de Juro	7%	7%			
Juro Anual	9 800	9 800			
Reembolso Anual		140 000			
Imposto Selo (0,4%)	39	39			
Serviço da dívida	9 839	149 839			
Valor em dívida	140 000	0			

## 6.6. Requisitos para a Implementação e Controlo

### 6.6.1. Enquadramento

Neste capítulo são apresentadas as diretrizes para a **implementação do projeto**, bem como para a **avaliação e controlo de gestão** da empresa, durante a sua operação.

Para a boa implementação da partnersHub.eu torna-se fundamental, em primeira instância, proceder à **identificação dos requisitos da solução**, que presidem à conceção e desenvolvimento de uma Plataforma com as funções e características já explanadas noutros capítulos. Para tal, utilizar-se-á a *framework* de Análise de Negócio, preconizada pelo IIBA – *International Institute of Business Analysis* (2015) no seu referencial BABOK® – *Business Analysis Body of Knowledge*, que prevê a utilização de um conjunto de métodos e ferramentas para garantir a definição da solução que responderá, efetivamente, às necessidades de negócio.

Posteriormente, para a implementação do **projeto global da nova empresa**, seguir-se-á a *framework* de Gestão de Projeto, preconizada pelo PMI – *Project Management Institute* (2013) no seu referencial PMBOK® – *Project Management Body of Knowledge*, por forma a garantir o cumprimento das atividades a desenvolver (âmbito), dentro do custo, do prazo e com os níveis de qualidade planeados.

A conceção da plataforma, a ser adquirida a um fornecedor de serviços de programação e desenvolvimento informático, será gerida de acordo com a *sub-framework* de gestão de Aquisições, uma das áreas de conhecimento de Gestão de Projeto do PMBOK®, para garantir que todo o *procurement* decorre conforme planeado.

No que respeita à **avaliação e controlo de gestão**, utilizar-se-á o modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* (BSC), o qual avalia a performance da empresa em quatro perspetivas que refletem a sua visão e estratégia: financeira, clientes, processos internos, inovação e aprendizagem.

### 6.6.2. Implementação do Projeto de Empresa

Existem alguns requisitos legais e formais a cumprir para a implementação da partnersHub.eu, bem como outros de natureza logística que importa considerar.

Como **requisitos legais e formais**, há que considerar a constituição de uma empresa de responsabilidade limitada, com capital social inicial de € 5.000,00 (com reforço de capital após a entrada de investidor na estrutura de capital – *vide* ponto 7. Avaliação Financeira), cujo CAE – Classificação de Atividades Económicas principal permita o exercício deste tipo de atividades, de acordo com o objeto da sociedade.

Da análise efetuada, o CAE principal que melhor se ajusta à atividade da partnersHub.eu está incluído no número 63 - *Atividades de processamento de dados, domiciliação de informação e atividades relacionadas; portais Web*, com o código **63110 - Atividades de processamento de dados, domiciliação de informação e atividades relacionadas**, que compreende, entre outras atividades, os serviços de processamento de dados fornecidos pelo cliente ou provenientes de processamento automático e serviços de introdução de dados. Como exemplo de empresas a atuar com este CAE em Portugal indicam-se a Bureau van Dijk Electronic Publishing, Unipessoal Lda, empresa que detém a plataforma Orbis, ou a Cision Portugal, que detém a plataforma de informação e *clipping* da imprensa nacional.

Igual importância assume o **registo do domínio** de acesso à Plataforma. À data da elaboração deste projeto, o promotor já havia registado o domínio **partnersHub.eu**<sup>14</sup>, o qual se constituirá, igualmente, como marca da qual a empresa deverá ser proprietária. Este **registo de marca** deverá ser feito junto do EUIPO – *European Union Intellectual Property Office*, por forma a garantir que o registo é válido para os 28 países da União Europeia.

Como **requisitos de natureza logística**, torna-se necessária a **seleção do espaço que servirá de sede da empresa** e onde os colaboradores desenvolverão as suas atividades, bem como a **aquisição de material de escritório e informático**. No que respeita à seleção da sede, dada a natureza das atividades desenvolvidas, o fator “localização” não é relevante, pelo que se pode privilegiar os fatores “valor do arrendamento” e “condições do espaço” (área, instalações preparadas para escritório, conforto, etc.). O escritório a arrendar terá como requisitos a existência (ou possibilidade de instalação) de infraestrutura que permita uma ligação à Internet de elevadas prestações, nomeadamente com acesso de fibra ótica, para permitir um acesso bastante estável e rápido ao servidor onde estará alojada a plataforma.

---

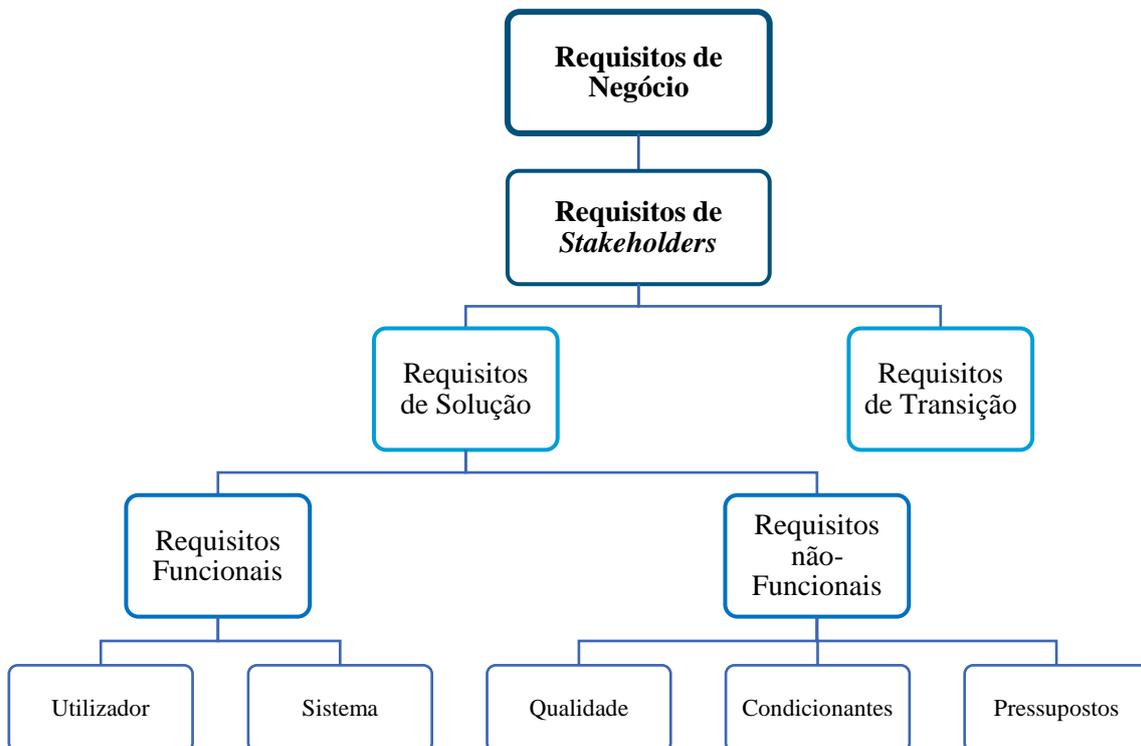
<sup>14</sup> Estão, igualmente, registados os domínios partnersBiz.eu e partnersAlliance.eu.

### 6.6.2.1. Identificação e análise dos requisitos

A implementação da partnersHub.eu depende, em grande escala, do **bom desenvolvimento da Plataforma multilateral preconizada neste projeto**, pelo que será o foco deste capítulo.

A metodologia de identificação e análise dos requisitos rege-se pela estrutura hierárquica apresentada na Figura 12, que representa de que forma se classificam e desagregam os diversos tipos de requisitos. Os requisitos identificados devem ser priorizados utilizando a ferramenta de Análise de MoSCoW, que avalia os requisitos em *Must*, *Should*, *Could* e *Won't*, ou seja, quais os requisitos e funções que “têm de”, “deveriam”, “poderiam” e “não devem” constar da solução preconizada.

Figura 12 - Esquema de classificação de requisitos (*Requirements Classification Schema*)



Fonte: adaptado de BABOK® (2015)

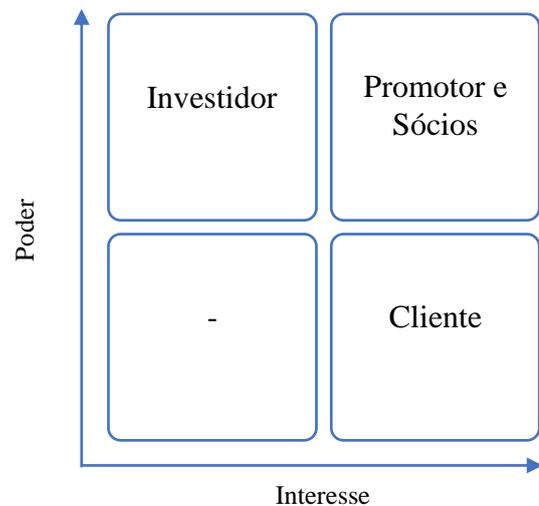
Classificam-se como **requisitos de negócio** aqueles que derivam das necessidades, de alto nível, da organização. São aqueles que enformam o desenvolvimento da estratégia, os quais foram já analisados no ponto 6.4.. Neste caso, trata-se da necessidade de criação de uma plataforma multilateral que alavanque o estabelecimento de parcerias empresariais de sucesso, utilizando o *Business Analytics* como principal ferramenta.

Os **requisitos dos stakeholders** são aqueles que descrevem as necessidades das partes interessadas que devem ser satisfeitas, por forma a atingir os requisitos de negócio. Como principais *stakeholders* identificam-se os sócios e o/s investidor/es. Ambos têm requisitos alinhados e consensuais, bem como requisitos próprios. Dado que o projeto está em fase embrionária, também classificado como sendo um projeto *pre-seed*, na gíria do empreendedorismo internacional (em oposição aos projetos *seed*, que já têm a “semente” lançada e em desenvolvimento), os requisitos do/s investidor/es assumem uma importância vital. Dado o estado *pre-seed* em que se encontra o projeto e pelo facto de este procurar responder às necessidades dos clientes, outro *stakeholder* a considerar é o conjunto de profissionais que fazem parte de uma amostra com dimensão e diversidade suficiente para representar o cliente. Para identificar os requisitos do cliente (considerar-se-á quem compra, quem utiliza e quem beneficia, porque pode não ser a mesma pessoa), será efetuado um estudo exploratório, sustentado num inquérito, quantitativo por natureza, conduzido *online*. Este terá, igualmente, como objetivos, aferir:

- No que respeita à vertente de *Business Analytics*:
  - Qual o nível de aceitação e qual o perfil de gestor que melhor aceita;
  - Quais os *insights* de gestão extraídos do *Analytics* que os gestores aceitam com maior facilidade (de marketing, operacionais, financeiros, etc.).
- No que respeita à vertente de Parcerias Empresariais:
  - Qual o perfil de empresa que mais necessita de alavancar a sua atividade suportada em parcerias;
  - Quais os fatores críticos de sucesso identificados pelos gestores, no que diz respeito a uma parceria.

Como *stakeholders* devem-se ainda considerar os fornecedores (tecnológicos e não só), os reguladores nacionais e dos mercados onde se pretende atuar, entre outros, pelo impacto que

Figura 13 - Matriz de Stakeholders



estes podem ter na solução, mesmo que não tenham intervenção ou interesse direto. Por este motivo, o seu posicionamento na matriz de *stakeholders* situar-se-á nos quadrantes do lado esquerdo (pouco interesse) mas com maior ou menor impacto, consoante as características.

Os **requisitos de transição** são aqueles que devem ser verificados para facilitar a transição entre o estado atual e o futuro, mas que deixam de ser necessários quando a solução estiver implementada. No caso do projeto em questão, tal pode significar o conjunto de requisitos que darão lugar a documentação necessária para a implementação e/ou instalação da plataforma. Os tempos de transição devem ser estabelecidos na fase de projeto.

Os **requisitos da solução** são subdivididos em duas categorias:

- **Funcionais**, que se referem às funções que a solução deve desempenhar e que, no caso de uma plataforma como a preconizada, podem ser de utilizador, as quais são despoletadas por este (selecionar, filtrar, clicar para efetuar uma ação, entre outras), ou de sistema, as quais são processadas automaticamente pela aplicação (envio automático de alertas, *rating* do *fit* do projeto e/ou do possível parceiro de negócio, *webcrawler*<sup>15</sup>, entre outras);
- **Não-funcionais**, que se referem aos requisitos não ligados às funções da solução, mas que descrevem as condições de qualidade, as condicionantes do projeto (tempo, custo, tecnologia, entre outros), bem como os pressupostos assumidos à partida.

Além do mapeamento dos *stakeholders* na Matriz de *Stakeholders*, a qual dará a indicação sobre qual o tipo de relacionamento a manter com cada um (Figura 13), devem os seus requisitos ser mapeados numa *Tracability Matrix*, que permite fazer o cruzamento dos requisitos com o *stakeholder* em questão, por forma a poder priorizar e agir em conformidade em caso de necessidade de corte ou alteração da característica que faz parte da solução

A Tabela 21 identifica e prioriza, de forma não exaustiva, alguns requisitos de negócio, de *stakeholders*, principalmente os que se classificam como **Must**, sendo que os requisitos de solução serão apenas desenvolvidos em fase de implementação de projeto.

---

<sup>15</sup> Aplicação que navega pela rede de Internet ou de intranet, de forma metódica e automatizada, para recolher informações ou despoletar ações.

Tabela 21 - Classificação, Identificação e Priorização de Requisitos

Classificação do Requisito	<i>Must</i>	<i>Should</i>	<i>Could</i>	<i>Won't</i>
<b>Negócio</b>	Fazer o <i>match</i> entre parceiros Fazer o <i>match</i> entre projeto e cliente Acesso com subscrições e sistema de créditos Proporcionar o que o utilizador necessite a montante e a jusante para agilizar e dar sustentabilidade ao negócio	-	-	-
<b>Stakeholder</b>	<b>Sócios (S):</b> Parametrizar os algoritmos predefinidos e os de <i>machine learning</i> ; Fazer o <i>rating</i> dos projetos face ao perfil do utilizador com base em algoritmos e processos de <i>machine learning</i> ; Fazer rastreamento automático de informação disponível noutras plataformas, para recolha de projetos, de empresas e outro tipo e informação. <b>Investidor (I):</b> Aferir a rentabilidade do negócio. <b>Cientes (C):</b> Registo de utilizadores simplificado; Configurar alertas por categorias diversas; Pesquisar, Ordenar e Filtrar por categorias diversas. Apresentar os projetos que têm o <i>fit</i> mais ajustado de forma destacada; Solicitar informações adicionais de registo Processamento rápido de cada interação;	-	Permitir a prestação de Serviços de Representação local	Gerir os concursos dos adjudicantes
<b>Solução (Funcionais Utilizador e de Sistema)</b>	-			
<b>Solução (não-Funcionais)</b>	-			

Fonte: Autor

### 6.6.2.2. Gestão de Projeto para a implementação da *partnersHub.eu*

A implementação da *partnersHub.eu* será gerida como um Projeto, dado cumprir os requisitos definidos pelo PMI para o encarar como tal: é um **esforço temporário** empreendido para criar um produto, serviço ou **resultado único**. *Temporário*, na medida em que tem um início e fim definidos no tempo e, portanto, com o âmbito e recursos definidos. *Único*, porque não é se trata de operação de rotina, mas sim de um conjunto específico de operações projetadas para atingir um objetivo singular.

A Figura 14 ilustra as fases e os principais *milestones* previsionais do ciclo de vida do projeto de implementação da *partnersHub.eu*. Parte da fase de exploração do negócio decorrerá em simultâneo com o projeto de implementação, mas não faz parte do mesmo (representado a laranja).

Figura 14 - Fases da implementação do Projeto partnersHub.eu



Fonte: Autor

Descrevem-se, de seguida, de forma não exaustiva, algumas das atividades a desenvolver em cada uma das fases do projeto.

- **Iniciação**

- Conceção e aceitação do *Project Charter*;
- Formalismos de início da atividade, nomeadamente através do registo da empresa e da marca partnersHub.eu
- **Identificação de Stakeholders**, ou seja, todos aqueles que intervêm ou usufruem, direta ou indiretamente, da empresa e da sua proposta de valor

- **Planeamento**

- Identificação e planeamento da *triple constraint* do projeto, ou seja, as condicionantes de **Âmbito** (o que se vai fazer), **Tempo** (prazo do projeto) e **Custo** (quais os valores necessários para os vários entregáveis), bem como quais os parâmetros de **Qualidade** desejados na execução do projeto. Neste planeamento, serão igualmente definidos os moldes (como, quando e quanto) para a monitorização e controlo da execução do projeto;
- Identificação dos **Recursos Humanos** necessários para a implementação do projeto, bem como quais os moldes para a monitorização e controlo;
- Identificação e planeamento dos processos de **Comunicação** a verificar durante a execução do projeto;
- Identificação e avaliação dos vários elementos de **Risco** do projeto, procedendo à elaboração do plano de gestão de risco;
- Identificação e definição, após a análise de “*make or buy*”, de como serão feitas as **Aquisições**, bem como deverá ser conduzido todo o processo de

monitorização e controlo do *procurement*, com particular relevo para o desenvolvimento da plataforma;

- Mapeamento dos *Stakeholders* e respetivo planeamento da gestão da relação.

- **Execução**

- Lançamento de concurso (RfP) para desenvolvimento da plataforma;
- Apresentação do projeto a potenciais investidores ou a programas de investimento;
- Fecho de acordo com investidor;
- Aquisição de desenvolvimento da plataforma;
- Aluguer de espaço para escritório;
- Aquisição de materiais e equipamentos informáticos;
- Registo em plataformas de suporte.

- **Monitorização e Controlo**

- Proceder à monitorização e controlo, confrontando o **Planeado** com o **Executado**.

- **Encerramento**

- **Fechar Aquisições**, algo a realizar, no caso do desenvolvimento da plataforma, após o *go-live* da plataforma, para garantir a transição de conhecimento para a partnersHub.eu, bem como garantir a correção de eventuais erros verificados após a utilização massiva, por parte dos utilizadores em todo o mundo.
- Elaboração do relatório de **Lições Aprendidas**, bem como proceder à sua veiculação para interiorização por parte dos colaboradores da partnersHub.eu, por forma a garantir que estes, de facto, apreenderam as lições extraídas deste projeto.
- Proceder ao formalismo de encerramento do projeto, junto dos *stakeholders*.

No que respeita ao processo de *procurement* para o desenvolvimento da plataforma, fará parte do processo toda a transferência de conhecimento, através de *workshops*, de formação *on-the-job* e através da entrega dos manuais de formação. Tal deverá ocorrer durante o processo, para garantir a transição pacífica destes conhecimentos, por forma a enquadrar os colaboradores da partnersHub.eu no funcionamento da plataforma antes do *go-live*, sendo que deverá manter-se até o fecho do *procurement*. Posteriormente, mas já fora do âmbito deste projeto, será definido e analisado o contrato de manutenção e de desenvolvimento de atualizações da Plataforma.

A Figura 15 apresenta o Gráfico de Gantt de execução das atividades acima identificadas.



### 6.6.3. Controlo de Gestão da partnersHub.eu

O sistema de Controlo de Gestão da partnersHub.eu será efetuado utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)*. Esta será alimentada com as medidas e ações definidas para atingir os objetivos estratégicos (grandes objetivos ou metas), estabelecidos aquando da definição da Estratégia de Desenvolvimento (*vide* ponto 6.4.4.), os quais, regra geral, incluem medidas e ações nas quatro perspetivas do BSC. Por outro lado, será alimentada com as medidas e ações para atingir os objetivos específicos de cada área da empresa, estabelecidos no âmbito das Políticas de Gestão (*vide* ponto 6.5.). Estas últimas, pela especificidade inerente, enquadram-se apenas numa das quatro perspetivas do BSC:

- **Financeira**, que contempla, regra geral, a globalidade das medidas e ações de **Marketing (Comercial) e da área Financeira**;
- **Clientes**, que contempla, regra geral, a globalidade das medidas e ações de **Marketing (Comunicação) e Operações**;
- **Processos Internos**, que contempla, regra geral, a globalidade das medidas e ações a implementar, definidas pelas áreas de **Gestão Estratégica/Organização, Pessoas, Tecnologia e Inovação e Desenvolvimento**;
- **Aprendizagem**, que contempla, regra geral, a globalidade das medidas e ações definidas pelas áreas de **Gestão Estratégica/Organização, Pessoas, Tecnologia e Inovação e Desenvolvimento**.

Conforme já evidenciado em pontos anteriores, cada objetivo foi definido segundo as recomendações da sigla SMARTER, para permitir, entre outras, a definição de medidas e ações orientadas a resultados. Desta forma, para cada medida será identificado: (i) qual o objetivo a que se refere; (ii) qual o *target* de performance a atingir; (iii) como e com que instrumentos se mede; (iv) qual frequência da medição; (v) quem mede; e (vi) qual a origem dos dados.

O facto de se utilizar esta ferramenta permite uma clara e balanceada visão da implementação da estratégia como um todo. Cada medida pode ser monitorizada, no que ao estado de concretização diz respeito, dado que foram definidas com indicadores que permitem a sua mensuração, com pontos de controlo e periodicidade de análise, assim como com as metas a atingir num determinado prazo. Desta forma, a monitorização e controlo da implementação da estratégia é facilitada, **possibilitando uma intervenção precoce sobre as medidas e ações que estejam a ter um desempenho superior ou inferior ao previsto.**

Se, decorridos os primeiros pontos de controlo, se verificar que um determinado *target* está a ter um desempenho inferior ao planeado, deverá a Direção responsável por garantir esse objetivo desencadear as ações de que permitam:

- identificar quais as causas para esse *target* não estar a ser atingido (objetivo demasiado ambicioso, fraca performance tecnológica ou de UI/UX, falta de competências técnicas para desenvolver a ação, entre outras);
- identificar os impactos que o não cumprimento deste objetivo tem sobre os outros objetivos;
- desencadear as medidas de contingência que permitam corrigir o desvio (se tal ainda for possível), sem afetar o orçamento, o prazo ou a qualidade prevista para essa ação (regra geral impacta em pelo menos uma destas condicionantes) ou
- desenvolver uma nova solução que permita atingir os mesmos objetivos (desenvolver uma nova funcionalidade na plataforma, oferecer um maior número de créditos aos utilizadores, reforçar as atividades de Marketing (Comunicação) que qualifiquem melhor o *lead*, entre outras);
- estimar os benefícios da implementação da nova solução e reformular o BSC no que respeita a essa medida.

O mesmo se deve aplicar caso se verifique que um determinado *target* foi atingido cedo demais, principalmente no que diz respeito à perspetiva de Clientes e Financeira. Ainda que esta situação represente, geralmente, um maior volume de faturação, pode, no projeto em análise, significar um impacto negativo na performance da plataforma e, por sua vez, na experiência de utilização, pondo em risco toda a atividade de marketing, de envolvimento do *lead*, do utilizador e do cliente. Se, por exemplo, o número de utilizadores da plataforma planeado for atingido com muita antecedência, há que proceder à análise acima descrita, procurando identificar as causas (para melhor planear o futuro), identificar os impactos (para perceber o que pode acontecer se nada se fizer), desencadear as medidas de contingência que permitam, neste caso, mitigar os impactos noutros objetivos ou desenvolver uma nova solução (que pode passar por aumentar a performance de *software* e/ou de *hardware*, contratar mais colaboradores para dar resposta às novas necessidades da plataforma, entre outras). Em simultâneo, tal como referido no caso anterior, torna-se necessário estimar os benefícios da nova solução e confrontá-los com os demais objetivos, reformulando-se, de igual forma, o *Balanced Scorecard*.

## 7. Avaliação Financeira

### 7.1. Enquadramento

Neste capítulo é feita a avaliação financeira do projeto partnersHub.eu. Considerando os pressupostos específicos de negócio, identificados nos pontos anteriores, projeta-se a atividade ao longo de um período de 5 anos, com a posterior aferição dos indicadores que auxiliam na tomada de decisão de investimento no projeto.

Além dos pressupostos de negócio, foram definidos os pressupostos gerais do projeto, conforme descritos na Tabela 22.

**Tabela 22 - Pressupostos do Projeto**

Prazo médio de Recebimento (dias)	0
Prazo médio de Pagamento (dias)	30
Prazo médio de Stockagem (dias)	15
Prazo de pagamento de IVA (dias)	60
Taxa de IVA - Vendas e Prestações de Serviços	23,00%
Taxa de IVA - FSE em Portugal	23,00%
Taxa de IVA - FSE na União Europeia (autoliquidação)	0,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	21,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	7,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	7,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	2,25%
Prémio de risco de mercado = $(R_m - R_f)$ ou $p^\circ$	10,00%
Beta U de empresas de referência	109,00%
Taxa de crescimento dos <i>cash flows</i> na perpetuidade	0,00

Fonte: Autor

## 7.2. Projeções e Avaliação Financeira do Projeto

Apresenta-se, em primeiro lugar, o Mapa de Investimento, versado na Tabela 23, que contempla todos os investimentos a realizar para dar início e continuidade a este projeto, os quais farão parte do Ativo da partnersHub.eu.

**Tabela 23 - Mapa de Investimento (em euros)**

<b>Descrição</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<i>Propriedades de Investimento</i>						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total Propriedades de Investimento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Ativos Fixos Tangíveis</i>						
Equipamento Básico (computadores)		13 500	4 500	4 500	4 500	3 000
Equipamento Administrativo (Mobiliário de Escritório)		4 800	1 200	1 200	1 200	800
<b>Total Propriedades de Investimento</b>	<b>0</b>	<b>18 300</b>	<b>5 700</b>	<b>5 700</b>	<b>5 700</b>	<b>3 800</b>
<i>Ativos Intangíveis</i>						
Plataforma partnersHub.eu	70 000					
<b>Total Propriedades de Investimento</b>	<b>70 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>70 000</b>	<b>18 300</b>	<b>5 700</b>	<b>5 700</b>	<b>5 700</b>	<b>3 800</b>

Fonte: Autor

Considerando o Modelo de Negócio preconizado, bem como a Estratégia de atuação perante o mercado, é possível perspetivar o volume de vendas, por cada tipologia de serviço a prestar pela partnersHub.eu, nomeadamente pelas Subscrições *Premium*, pela venda de Créditos e pela comissão dos Serviços de Representação. Ainda que se perspetive algum volume de vendas em Portugal, pela abrangência e estratégia de atuação, as vendas para o mercado nacional não se afiguram relevantes o suficiente, pelo que se congregam todas as vendas no mesmo mapa, resumido na Tabela 24.

**Tabela 24 - Mapa de Vendas (em euros, a preços correntes)**

<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Serviço <i>Premium</i> (€ 1 350)	202 905	443 078	577 848	704 163	810 710
Serviço <i>Premium</i> c/ desconto (€ 950)	142 785	431 997	592 103	734 359	851 287
Créditos (pacotes de € 50)	27 000	51 000	81 025	117 125	157 275
Comissão de Mediação de Serviços de Representação (5%)	0	0	7 885	9 710	11 225
<b>TOTAL</b>	<b>372 690</b>	<b>926 075</b>	<b>1 258 861</b>	<b>1 565 356</b>	<b>1 830 497</b>

Fonte: Autor

Foram calculados os custos com Fornecimentos e Serviços Externos, necessários para gerar a atividade que possibilite prestar o serviço aos utilizadores e clientes da partnersHub.eu, permitindo alcançar o Volume de Vendas (ou Volume de Negócios) atrás referido.

**Tabela 25 - Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos (em euros, a preços correntes)**

<b>Descrição</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Licenças plataformas concursos	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Orbis	24 000	30 000	45 000	45 000	45 000
Outras plataformas (Marketing)	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Licenças Office 365	1 350	1 800	2 250	2 700	3 000
Licenças Adobe CS	4 320	6 480	8 640	11 880	14 040
Alojamento da plataforma em servidor AWS	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Manutenção e <i>upgrade</i> da plataforma	25 000	25 250	25 502	25 757	26 015
Marketing Digital (AdWords, LinkedIn, Afiliados e outros)	180 000	144 000	150 000	168 000	180 000
<i>Pivots</i> África e América Latina	18 000	14 400	12 000	12 000	12 000
Deslocações e Estadas (feiras e <i>trade-shows</i> )	36 000	36 360	36 723	37 090	37 461
Contabilidade	1 800	1 818	1 836	1 854	1 873
Livros e documentação técnica	1 200	1 212	1 224	1 236	1 248
Material de escritório	3 000	3 030	3 060	3 090	3 121
Eletricidade	2 400	2 424	2 448	2 472	2 497
Água	600	606	612	618	624
Rendas e alugueres	8 400	8 484	8 568	8 654,53	8 741
Comunicações (Internet, telefone e telemóveis)	10 800	10 908	11 017	11 127	11 238
Higiene e limpeza	2 400	2 424	2 448	2 472	2 497
<b>TOTAL</b>	<b>337 270</b>	<b>307 196</b>	<b>329 328</b>	<b>351 951</b>	<b>367 355</b>

Fonte: Autor

Considerando o Volume de Vendas e os Fornecimentos e Serviços Externos, torna-se possível aferir as Necessidades em Fundo de Maneio da empresa, resumido na Tabela 26. Importa realçar que a rúbrica de clientes não apresenta qualquer valor, dado que o modelo de negócio preconizado prevê a disponibilização do Serviço *Premium* ou dos créditos com o respetivo pagamento, pelo que o prazo de pagamento de clientes é de 0 dias. Por outro lado, a partnersHub.eu disponibiliza apenas serviços e não comercializa qualquer produto, pelo que a rúbrica de inventário se encontra, igualmente, sem qualquer valor.

**Tabela 26 - Mapa das Necessidades de Fundo de Maneio (em euros, a preços correntes)**

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Necessidades de Exploração</i>					
Reserva de Segurança de Tesouraria	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Clientes					
Inventário					
Estado (IVA + SS + IRS)	4 067	3 043	3 070	3 098	3 016
<b>Total Necessidades de Exploração</b>	<b>9 067</b>	<b>8 043</b>	<b>8 070</b>	<b>8 098</b>	<b>8 016</b>
<i>Recursos de Exploração</i>					
Fornecedores	29 111	26 505	28 358	30 253	31 546
Estado (IVA + SS + IRS)	7 960	10 970	13 930	16 169	17 363
<b>Total Recursos de Exploração</b>	<b>37 071</b>	<b>37 475</b>	<b>42 288</b>	<b>46 422</b>	<b>48 909</b>
<b>NECESSIDADES F. M.</b>	<b>-28 004</b>	<b>-29 432</b>	<b>-34 218</b>	<b>-38 324</b>	<b>-40 892</b>
<b>INVESTIMENTO F. M.</b>	<b>-28 004</b>	<b>-1 428</b>	<b>-4 787</b>	<b>-4 106</b>	<b>-2 568</b>

Fonte: Autor

Através do cálculo dos *Cash-flows* do Projeto, conclui-se que são atingidos valores positivos logo a partir do segundo ano de atividade, sendo que o saldo acumulado apenas regista valores positivos no terceiro ano, data em que ocorre o retorno do investimento efetuado.

Tabela 27 - Mapa de *Cash-Flows* (em euros, a preços correntes)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Meios Libertos do Projeto</i>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		-237 279	131 529	286 198	461 706	621 302
Depreciações e amortizações		28 433	30 083	31 733	5 550	5 150
Provisões do exercício						
<b>Total Meios Libertos</b>		<b>-208 846</b>	<b>161 613</b>	<b>317 932</b>	<b>467 256</b>	<b>626 452</b>
<i>Investim./Desinvest. em F. M.</i>						
Fundo de Maneio		28 004	1 428	4 787	4 106	2 568
<b>Cash-flow de Exploração</b>		<b>-180 842</b>	<b>163 040</b>	<b>322 718</b>	<b>471 362</b>	<b>629 021</b>
<i>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</i>						
Capital Fixo	-70 000	-18 300	-5 700	-5 700	-5 700	-3 800
<b>Free Cash-flow</b>	<b>-70 000</b>	<b>-199 142</b>	<b>157 340</b>	<b>317 018</b>	<b>465 662</b>	<b>625 221</b>
<b>Cash-flow acumulado</b>	<b>-70 000</b>	<b>-269 142</b>	<b>-111 802</b>	<b>205 217</b>	<b>670 878</b>	<b>1 296 099</b>

Fonte: Autor

Com o apuramento dos *cash-flows*, conclui-se que o projeto partnersHub.eu é viável, uma vez que apresenta um **VAL positivo no valor de € 1.030.120,00**. No cálculo do VAL foi exigido um prémio de risco de 10%, sendo que estes resultados são reforçados por uma **Taxa Interna de Rentabilidade real do projeto de 79,66%**. O **Período de Recuperação do Investimento é de 2 anos e 6 meses**, ou seja, após este período, o projeto começará a gerar um excedente de retorno face ao investimento realizado.

Tabela 28 - Mapa de Avaliação Económica do Projeto (em euros, a preços correntes)

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>-70 000</b>	<b>-199 142</b>	<b>157 340</b>	<b>317 018</b>	<b>465 662</b>	<b>625 221</b>	<b>-22 079</b>
WACC	13,15%	-20,29%	13,15%	13,15%	13,15%	13,15%	13,15%
Factor de actualização	1	0,797	0,902	1,021	1,155	1,307	-
<b>Fluxos actualizados</b>	<b>-70 000</b>	<b>-249 825</b>	<b>174 445</b>	<b>310 634</b>	<b>403 256</b>	<b>478 508</b>	<b>-16 898</b>
<b>Fuxos atualizados acumulados</b>	<b>-70 000</b>	<b>-319 825</b>	<b>-145 380</b>	<b>165 254</b>	<b>568 510</b>	<b>1 047 018</b>	<b>1 030 120</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>1 030 120</b>						
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>79,66%</b>						
<b>Período de Recuperação do Investimento (arred.)</b>	<b>3 Anos</b>						

Fonte: Autor

Uma vez realizada a avaliação financeira do projeto, importa ainda apresentar os restantes mapas que resumem a atividade e património da empresa. A Tabela 29 apresenta o Plano Financeiro, que resume os recursos disponibilizados pela empresa, bem como as necessidades e disponibilidades financeiras.

**Tabela 29 - Plano Financeiro (em euros, a preços correntes)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos		-271 920	196 576	394 010	589 988	791 609
Capital Social (entrada de fundos)	200 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos		140 000				
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		28 004	1 428	4 787	4 106	2 568
Proveitos Financeiros	2 653	1	867	8 908	20 161	34 111
<b>Total das Origens</b>	<b>202 653</b>	<b>-103 915</b>	<b>198 871</b>	<b>407 704</b>	<b>614 254</b>	<b>828 288</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	70 000	18 300	5 700	5 700	5 700	3 800
Inv Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		557			45 888	126 966
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos			140 000			
Encargos Financeiros		9 839	9 839			
<b>Total das Aplicações</b>	<b>70 000</b>	<b>28 696</b>	<b>155 539</b>	<b>5 700</b>	<b>51 588</b>	<b>130 766</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>132 653</b>	<b>-132 612</b>	<b>43 332</b>	<b>402 004</b>	<b>562 667</b>	<b>697 523</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>132 653</b>	<b>41</b>	<b>43 374</b>	<b>445 377</b>	<b>1 008 044</b>	<b>1 705 567</b>

Fonte: Autor

Na tabela seguinte apresenta-se a Demonstração de Resultados ao longo do período.

**Tabela 30 - Demonstração de Resultados (em euros, a preços correntes)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados		372 690	926 075	1 258 861	1 565 356	1 830 497
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e emp. conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos		337 270	307 196	329 331	351 956	367 359
Gastos com o pessoal		307 340	422 303	535 520	623 413	671 529
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>		<b>-271 920</b>	<b>196 576</b>	<b>394 010</b>	<b>589 988</b>	<b>791 609</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização		28 433	30 083	31 733	5 550	5 150
Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>		<b>-300 353</b>	<b>166 493</b>	<b>362 277</b>	<b>584 438</b>	<b>786 459</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	2 653	1	867	8 908	20 161	34 111
Juros e gastos similares suportados		9 839	9 839			
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>2 653</b>	<b>-310 192</b>	<b>157 521</b>	<b>371 184</b>	<b>604 599</b>	<b>820 570</b>
Imposto sobre o rendimento do período	557			45 888	126 966	172 320
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>2 096</b>	<b>-310 192</b>	<b>157 521</b>	<b>325 296</b>	<b>477 633</b>	<b>648 250</b>

Fonte: Autor

Por último, a Tabela 31 apresenta o Balanço previsional da partnersHub.eu. Importa referir que não se prevê qualquer passivo referente a empréstimos bancários no final do projeto e que, ao mesmo tempo, se terá ao dispor um valor considerável em aplicações financeiras, facilmente mobilizáveis para novos investimentos.

**Tabela 31 - Balanço Previsional (em euros, a preços correntes)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ATIVO</b>						
<b>Ativo Não Corrente</b>	<b>70 000</b>	<b>59 867</b>	<b>35 483</b>	<b>9 450</b>	<b>9 600</b>	<b>8 250</b>
Ativos fixos tangíveis		13 200	12 150	9 450	9 600	8 250
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis	70 000	46 667	23 333			
Investimentos financeiros						
<b>Ativo corrente</b>	<b>132 653</b>	<b>9 108</b>	<b>51 417</b>	<b>453 448</b>	<b>1 016 142</b>	<b>1 713 583</b>
Inventários						
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos		4 067	3 043	3 070	3 098	3 016
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	132 653	5 041	48 374	450 377	1 013 044	1 710 567
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>202 653</b>	<b>68 975</b>	<b>86 900</b>	<b>462 898</b>	<b>1 025 742</b>	<b>1 721 833</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		2 096	-308 096	-150 575	174 722	652 355
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	2 096	-310 192	157 521	325 296	477 633	648 250
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>202 096</b>	<b>-108 096</b>	<b>49 425</b>	<b>374 722</b>	<b>852 355</b>	<b>1 500 605</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>		<b>140 000</b>				
Provisões						
Financiamentos obtidos		140 000				
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>557</b>	<b>37 071</b>	<b>37 475</b>	<b>88 176</b>	<b>173 387</b>	<b>221 228</b>
Fornecedores		29 111	26 505	28 358	30 253	31 546
Estado e Outros Entes Públicos	557	7 960	10 970	59 818	143 134	189 682
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>557</b>	<b>177 071</b>	<b>37 475</b>	<b>88 176</b>	<b>173 387</b>	<b>221 228</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>202 653</b>	<b>68 975</b>	<b>86 900</b>	<b>462 898</b>	<b>1 025 742</b>	<b>1 721 833</b>

Fonte: Autor

### 7.3. Análise de Sensibilidade

Neste ponto serão apresentadas análises de sensibilidade do projeto, de forma a compreender a evolução do VAL em diferentes cenários. A análise de sensibilidade pretende aferir o comportamento do VAL face à alteração de um determinado pressuposto assumido em sede de projeto, aquando da Avaliação Financeira. A análise de sensibilidade não pretende refletir a não observância, em período de operação, do alcançar dos pressupostos assumidos, não considerando, por isso:

- os eventuais planos de contingência a desencadear no caso de se verificar que um destes indicadores não está a ter a performance planeada, conforme evidenciado no ponto 6.6.3.;
- o impacto, positivo ou negativo, que a alteração de preços teria em termos comerciais.

Em primeiro lugar, apresenta-se na Tabela 32 uma análise à sensibilidade do VAL à variação do valor da Subscrição. Considerou-se, para o efeito, uma redução e um aumento de 10% do valor da Subscrição *Premium* sem desconto (€ 1.350,00), mantendo o valor da versão com desconto (€ 950,00).

**Tabela 32 - Análise de Sensibilidade à variação do valor da Subscrição *Premium***

	VAL	TIR	PRI
Redução de 10% do valor da Subscrição	€ 688 068	66,51 %	2 anos e 9 meses
<b><i>Cenário realista e expectável</i></b>	<b>€ 1 030 120</b>	<b>79,66 %</b>	<b>2 anos e 6 meses</b>
Aumento de 10% do valor da Subscrição	€ 1 231 510	93,04 %	2 anos e 3 meses

Fonte: Autor

A redução de 10% do valor da Subscrição *Premium* obrigaria a um aumento de capital de € 200.000 para € 230.000 e um financiamento no primeiro ano de € 140.000 para € 170.000, para garantir a sustentabilidade do Plano Financeiro.

Por outro lado, o aumento em 10% do valor da Subscrição *Premium* permitiria reduzir o capital realizado de € 200.000 para € 180.000, mantendo o financiamento no primeiro ano de € 140.000.

Em segundo lugar, apresenta-se o impacto da variação da taxa de *churn*, na Tabela 33. Estas variações não contemplam qualquer intervenção atempada, aplicando medidas de contingência. Recorde-se que a taxa de *churn* considerada é de 50% sobre o número de Clientes (Subscrição *Premium* com e sem desconto).

**Tabela 33 - Análise de Sensibilidade à variação da taxa de *churn***

	VAL	TIR	PRI
Redução de 10% do valor da taxa de <i>churn</i>	€ 1 220 397	87,84 %	2 anos e 5 meses
<b><i>Cenário realista e expectável</i></b>	<b>€ 1 030 120</b>	<b>79,66 %</b>	<b>2 anos e 6 meses</b>
Aumento de 10% do valor da taxa de <i>churn</i>	€ 852 407	71,24 %	2 anos e 8 meses

Fonte: Autor

Por último, apresenta-se na Tabela 34 a análise de sensibilidade no que respeita à variação da taxa de conversão de Utilizadores em Clientes. Estas variações não contemplam qualquer intervenção atempada, aplicando medidas de contingência.

**Tabela 34 - Análise de Sensibilidade à variação da taxa de conversão de Utilizadores em Clientes**

	VAL	TIR	PRI
Redução de 10% do valor da taxa de conversão	€ 696 627	53,79 %	3 anos
<b><i>Cenário realista e expectável</i></b>	<b>€ 1 030 120</b>	<b>79,66 %</b>	<b>2 anos e 6 meses</b>
Aumento de 10% do valor da taxa de conversão	€ 1 259 796	105,60 %	2 anos e 1 mês

Fonte: Autor

A redução de 10% da taxa de conversão de Utilizadores em Clientes obrigaria a um aumento de capital de € 200.000 para € 230.000 e um financiamento no primeiro ano de € 140.000 para € 170.000, mas liquidado a 24 meses, para garantir a sustentabilidade do Plano Financeiro.

Por outro lado, o aumento em 10% da taxa de conversão de Utilizadores em Clientes permitiria reduzir o capital realizado de € 200.000 para € 180.000, mantendo o financiamento no primeiro ano de € 140.000, liquidado a 12 meses.

Da Análise de Sensibilidade realizada a cada um destes 3 pressupostos é possível extrair, como conclusão de avaliação financeira, que o projeto partnersHub.eu é viável, mesmo considerando os cenários mais pessimistas dos pressupostos tidos em conta.

## 8. Benefícios da realização do Projeto partnersHub.eu

Além dos resultados gerados internamente, que aportam valor ao Cliente e ao Acionista, bem como a cada um dos indivíduos que fazem parte da organização (que terão, no final do período em análise, desenvolvido as suas competências pessoais e profissionais), o facto de se levar a cabo este projeto trará outros benefícios, que podem ser recolhidos e capitalizados, principalmente, pelo Acionista. Muitas poderão resultar em novas empresas a constituir posteriormente e, outras, em redução do investimento ou do financiamento necessário ao longo do período, aumentando os resultados líquidos e os *cash-flows*, aumentando o VAL, a TIR e o Período de Recuperação do Investimento no projeto.

O presente capítulo pretende elencar, de forma não exaustiva, um conjunto de benefícios esperados que resultam da realização do Projeto partnersHub.eu, designadamente:

- Conhecimento das necessidades empresariais de um conjunto alargado de empresas, em todo o mundo, o que permitirá explorar outras oportunidades de negócio, noutra empresa a criar na área da Consultoria, para atuar junto deste conjunto de empresas, nomeadamente pelo conhecimento das necessidades de:
  - Consultoria de Gestão;
  - Comunicação e Marketing;
  - Recursos Humanos, entre outros.
- Conhecimento do funcionamento de financiamento de projetos, a nível internacional, o que permitirá explorar outras oportunidades de negócio, podendo, por exemplo, constituir-se uma empresa de Consultoria para a preparação de propostas a concursos, potencialmente ganhadoras;
- Conhecimento sobre o funcionamento de *e-marketplaces*, podendo autonomizar a vertente de Serviços de Representação Locais, ou criar uma outra com funcionamento similar, mas de outra índole;
- Apresentação de candidaturas a Fundos e Programas de Investimento nacionais e europeus, não considerados no Plano Financeiro apresentado neste projeto, aproveitando os incentivos em áreas como:
  - Internacionalização da Economia,
  - Digitalização de processos,
  - Divulgação através do Marketing Digital.

---

## 9. Referências Bibliográficas

- Aarseth, W., Andersen, B., Ahola, T. e Jergeas, G. 2012. Practical difficulties encountered in attempting to implement a partnering approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5 (2), 266–284.
- Barlas, P., Lanning, I. e Heavey, C. 2015. A survey of open source data science tools. *International Journal of Intelligent Computing and Cybernetics*, 8 (3), 232–261.
- Beach, R., Webster, M. e Campbell, K. 2005. An evaluation of partnership development in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 23 , 611–621.
- Brinkerhoff, J. M. 2002. Assessing and improving partnership relations and outcomes: a proposed framework. *Journal of Evaluation and Program Planning*, 25 , 215–231.
- Carter, D. e Sholler, D. 2016. Data Science on the Ground: Hype, Criticism, and Everyday Work. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67 (10), 2309–2319.
- Carvalho, J. C. e Filipe, J. C. 2014. *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro* (4a Edição). Edições Silabo.
- Carvalho, R. M. 2009. *Parcerias - Como criar valor com a internacionalização*. Lisbon: Bnomics.
- Chalker, M. e Loosemore, M. 2016. Trust and productivity in Australian construction projects: a subcontractor perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23 (2), 192–210.
- Chen, H., Chiang, R. H. L. e Storey, V. C. 2012. Business Intelligence and Analytics: from Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 36 (4), 1165–1188.
- Cheng, E. e Li, H. 2001. Development of a conceptual model of construction partnering. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 8 (4), 292–303.
- Clark, T. e Wiesenfeld, D. 2017. 3 Things Are Holding Back Your Analytics, and Technology Isn't One of Them. *Harvard Business Review*. Acedido em <https://hbr.org/2017/06/3-things-are-holding-back-your-analytics-and-technology-isnt-one-of-them>

- Davenport, T. H. 2014. How Strategists use “big data” to Support Internal Business Decisions, Discovery and Production. *Strategy & Leadership*, 42 (4), 45–50.
- Drucker, P. 1955. *The practice of management*. London: Heinemann.
- European Commission. 2017. *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. em <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>, acessado em 18 de outubro de 2017.
- Grant, R. M. 2016. *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Harris, J. G. Mehrotra, V. 2014. Getting value from your data scientists. *MIT Sloan Management Review*, 56 (1), 15–18. Acessado em <http://sloanreview.mit.edu/article/getting-value-from-your-data-scientists/>
- Hartman, F. 2003. *Ten commandments of better contracting: A practical guide to adding value to an enterprise through more effective SMART contracting*. Reston: ASCE Press.
- Hojsgaard, S. 2014. Tidy data. *Journal of Statistical Software*, 59 (10).
- Hubspot. 2017. *Inbound Marketing*. em <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>, acessado em 28 de setembro de 2017.
- International Association of Business Analysis (IIBA). 2015. *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide)*. (International Association of Business Analysis, Ed.) Toronto.
- Ittoo, A., Nguyen, L. M. e van den Bosch, A. 2015. Text analytics in industry: Challenges, desiderata and trends. *Computers in Industry*, 1–12.
- Jacobsson, M. e L. Wilson, T. 2014. Partnering hierarchy of needs. *Management Decision*, 52 (10), 1907–1927.
- Kadefors, A. 2004. Trust in project relationships - inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22 (3), 175–182.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (January-February), 71–79.

- Kaushik, A. 2010. *Online Marketing Still a Faith Based Initiative. Why? What's The Fix?* em <http://www.kaushik.net/avinash/online-marketing-faith-based-initiative-fix/>, acessado em 28 de Novembro de 2016.
- Kim, W. C. e Mauborgne, R. 2005. *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kitchin, R. e Lauriault, T. P. 2015. Small data in the era of big data. *GeoJournal*, 80 (4), 463–475.
- Kowalski, R. 2011. *Computational Logic and Human Thinking: How to be Artificially Intelligent. Computing*. New York: Cambridge University Press.
- Larson, D. 2009. BI principles for agile development: Keeping focused. *Business Intelligence Journal*, 14 (4), 36–41.
- Larson, D. e Chang, V. (2016). A review and future direction of agile, business intelligence, analytics and data science. *International Journal of Information Management*, 36 (5), 700–710.
- Macleod, L. 2012. Making SMART Goals Smarter. *Physician Executive*, 38 (2), 68–70, 72.
- Naoum, S. 2003. An overview into the concept of partnering. *International Journal of Project Management*, 21 (1), 71–76.
- Osterwalder, A. e Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. e Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pereira, L. e Teixeira, C. 2016. *A Guide to the Business Case Body of Knowledge (BCBOK® Guide)* (Business Case Institute, Ed.) (Version 1.).
- Porter, M. E. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2), 137–146.
- Project Management Institute (PMI). 2013. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. (Project Management Institute, Ed.) (Fifth Edit). Newtown Square.

- Rouboutsos, A. e Chiara, N. 2010. A strategic partnering framework analysis methodology for public-private partnerships. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 15 (3), 235–246.
- Schuler, R. S. e Tarique, I. 2006. Resource issues, implications and significance. In O. Shenkar & J. J. Reuer (Eds.), *Handbook of Strategic Alliances* (pp. 219–240).
- Tidd, J., Bessant, J. e Pavitt, K. 2003. *Gestão da Inovação, Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*. Lisbon: Monitor.
- United Nations Office for Project Services. 2017. *2016 Annual Statistical Report on United Nations Procurement*. Copenhagen.
- Wheelen, T. L. e Hunger, J. D. 2011. *Strategic management and business policy: toward global sustainability* (13th ed.). Prentice Hall.
- Wong, P. S. P. e Cheung, S. O. 2004. Trust in construction partnering: Views from parties of the partnering dance. *International Journal of Project Management*, 22 (6), 437–446.
- Zaghloul, R. e Hartman, F. 2000. Construction contracts: the cost of mistrust. *International Journal of Project Management*, 21 (6), 419–424.
- Zuppa, D., Olbina, S. e Issa, R. 2016. Perceptions of trust in the US construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23 (2), 211–236.

## 10. Anexos

### Anexo I – Modelo de Negócio da partnersHub.eu (Blocos do *Business Model Canvas*)

#### *Segmentos de Clientes*

---

Pretende-se proporcionar o *match* entre dois segmentos de cliente distintos, os quais se complementam e que, por isso, obriga à existência de um determinado número de clientes do segundo segmento, para que esta plataforma seja atrativa para o primeiro e vice-versa.

Trata-se de uma Plataforma Multilateral (*Multi-sided platform*), com dois Segmentos de Clientes diferenciados:

- **Segmento A (*Seekers*)**
  - Empresa de consultoria ou prestação de serviços;
  - Sedeada na Europa (ano 1 e 2), América do Norte (ano 3) e restantes países da OCDE (ano 4 e 5);
  - Pequena ou média dimensão (5 a 250 colaboradores);
  - Pretende desenvolver os seus negócios internacionalmente;
  - Sente muita dificuldade em identificar o parceiro certo para alavancar o seu negócio (parceiro com *know-how* complementar ou parceiro no país de destino, que conheça a cultura, os costumes, com bons relacionamentos comerciais);
  - Sente relativa dificuldade em identificar oportunidades de negócio;
  - Desenvolvimento de negócio feito pela gestão de topo e/ou por *Business Developers*.
  
- **Segmento B (*Players*)**
  - Empresa de consultoria ou prestação de serviços;
  - Sedeada em África, na América Latina ou no Médio Oriente;
  - Pequena ou média dimensão;
  - Pretende tirar partido da sua presença e posição no mercado nacional ou regional (reconhecida nacionalmente pelo seu *know-how* ou cuja gestão de topo dispõe de bons relacionamentos comerciais no país).

## ***Proposta de Valor***

---

A partnersHub.eu disponibiliza uma plataforma que se rege por um **sistema algorítmico** que permite a **identificação do parceiro ideal**, sendo este o seu foco principal e elemento diferenciador, considerando:

- a) o **perfil da empresa** que procura [competências, cultura, ética, perfil de risco, método e metodologia de trabalho];
- b) a **tipologia do projeto** que pretende desenvolver (ou apresentar proposta de prestação de serviços, cotação, etc.) e os seus requisitos;
- c) os **objetivos** da parceria (parceiro que partilha riscos e proveitos, fornecedor, representação local, etc.).

Para que a partnersHub.eu se constitua como uma efetiva plataforma de alavancagem do desenvolvimento do negócio dos seus utilizadores, disponibiliza funcionalidades a montante e a jusante do estabelecimento da parceria ideal, nomeadamente:

- **A montante:**
  - **Identificação de oportunidades de negócio**, através da disponibilização de uma lista de concursos internacionais, públicos e privados, anunciados em diversas instâncias internacionais, que se ajuste às pretensões do utilizador, através de um algoritmo que prioriza os concursos;
  - **Previsão de investimentos e oportunidades futuras de negócio** para permitir a preparação da candidatura atempadamente;
  - Disponibilização de **relatórios e estatísticas** dos diversos países, das indústrias e dos projetos desenvolvidos anteriormente naquele país e naquela indústria;
  - Disponibilização e troca de **informações úteis sobre acesso, cuidados de saúde exigidos e recomendados, estada, mobilidade**, entre outras, que permitam um conhecimento mais alargado das condições no novo mercado.
- **A jusante:**
  - Módulo de **gestão da parceria**, nomeadamente através:
    - **Gestão da comunicação** entre parceiros;
    - **Gestão do projeto**, por forma a assegurar que os parceiros dispõem de uma ferramenta que lhes permita monitorizar o cumprimento integral do contrato;
    - **Partilha de ficheiros**.

- Mediação de **Serviços de Representação** (a disponibilizar apenas no terceiro ano de atividade), permitindo que os utilizadores da plataforma transacionem serviços entre si, rentabilizando os recursos que já têm disponíveis, numa lógica de economia de escala, nomeadamente:
  - Entrega de propostas e documentos localmente;
  - Presença local na abertura das propostas a concurso;
  - Aluguer de salas de reunião e de conferência;
  - Motorista e transporte de passageiros.

Esta mediação de serviços justifica-se dado que, na grande maioria dos casos, o Cliente não dispõe de formas expeditas de resolver o tipo de situações acima descritas. A título de exemplo, enviar um documento (proposta ou documentos de concurso) através de uma transportadora, da Europa para um país africano, pode demorar até 5 dias úteis, dias estes que poderiam ser utilizados para melhor preparar a candidatura ou proposta. A mediação destes serviços consiste no garante da transação com a conclusão do serviço, assegurando, a quem compra o serviço, que quem presta o serviço não usurpará as verbas envolvidas, antes que este dê o serviço por concluído de forma satisfatória. Do lado de quem presta o serviço, há a garantia de que o serviço prestado será efetivamente pago. Do lado da partnersHub.eu, a responsabilidade limita-se a proporcionar esta troca de serviços e a transação de verbas, não havendo qualquer responsabilidade sobre os danos que uma prestação de serviço incompleta ou errada possa gerar para o comprador, estando estes termos definidos nas condições de utilização.

### **Canais**

---

Para **alcançar os potenciais utilizadores**, para o estabelecimento do primeiro contacto e tomada de conhecimento sobre a Proposta de Valor, a partnersHub.eu utilizará como canais, sobretudo, os de índole digital, nomeadamente:

- **Social Media**

Utilizando principalmente a rede social profissional LinkedIn:

- através da criação de um Grupo de discussão sobre Concursos, Internacionalização e Parcerias,
- através de Publicações (*posts*) patrocinados,
- através do contacto direto com os profissionais com o perfil adequado.

- **Search Ads**

Definindo termos de pesquisa “*long-tail*” pagos por clique, no Google AdWords:

- Relacionados com Concursos, Internacionalização e Parcerias
- Relacionados com termos comumente utilizados na pesquisa de soluções para as “dores” de negócio

- **Display Ads**

Inserindo anúncios apresentados ao público-alvo, utilizando métodos de *Programmatic Advertising*, nomeadamente *Open Marketplace RTB (Real Time Bidding)* e em *Private Marketplace*. Os anúncios podem ser apresentados sob diversos formatos, desde texto com hiperligação, a um *banner* estático ou animado, igualmente com hiperligação.

Os canais acima identificados permitem ao potencial utilizador da plataforma aceder a esta, através da entrada numa página previamente definida. Consoante o perfil, a intenção ou os passos prévios tomados por este potencial utilizador, este poderá ser encaminhado para a página principal, para a página de apresentação das características do serviço, para a página de inscrição na plataforma, para uma página de artigo (em formato de blogue), ou outra.

Uma vez na página da Plataforma, o potencial utilizador poderá **avaliar** a Proposta de Valor, **utilizar** a mesma e **comprar** uma licença para utilização mais completa.

A Plataforma afigura-se, assim, como um Canal. Esta pode ser acedida através de um *browser*, otimizado para *desktop*, *tablet* ou *mobile*.

### ***Relacionamento com clientes***

---

O relacionamento com os utilizadores da plataforma é feito de forma automatizada. Tudo está concebido de forma a que os utilizadores possam fazer a sua “viagem” autonomamente, com diversas fontes de auxílio disponibilizadas em formato de texto explicativo, perguntas típicas e respetivas respostas e vídeos explicativos do funcionamento.

Para os utilizadores que assim o desejem, estão disponíveis três formas de contacto, nomeadamente:

- um serviço de *chat*, inicialmente assistido por um *bot*;
- pedido de contacto telefónico, com agendamento de reunião por parte do utilizador;
- contacto através de um formulário com campos de seleção por parte do utilizador.

### ***Fontes de Receita***

---

A partnersHub.eu terá como fontes de receita as geradas pelas **licenças de acesso completo à Plataforma**, o serviço *premium*, constituindo-se como a principal fonte de receita. O serviço *premium* tem um valor de € 1.350,00, pagos anualmente. Estão previstos valores trimestrais ou semestrais, superiores (em termos mensais) ao valor anual.

Constituem fontes de receita a venda de **créditos**, para que os utilizadores com acesso gratuito possam adquirir a informação que pretendem obter, desde informações sobre concursos, indústrias, ou sobre os potenciais parceiros. Cada crédito terá um valor de € 1,00, comprados em pacotes de 50.

A partir do terceiro ano de atividade, a **Mediação dos Serviços de Representação** constituirá, igualmente, uma fonte de receita, prevendo-se uma comissão de 5% do valor (até um máximo de € 500,00) da transação efetuada através da Plataforma.

### ***Recursos Principais***

---

A **Plataforma** constitui-se como o principal recurso da partnersHub.eu. É nela que será feito praticamente todo o investimento inicial e é para a alimentar que todos os elementos da empresa trabalham. Esta está alojada num **servidor externo**, que assegura os níveis de performance desejados, pelo que este também se considera um recurso de elevada importância, ainda que subcontratado.

De entre os principais recursos humanos contam-se os elementos da **equipa de operações** e os elementos da **equipa de marketing**.

### ***Atividades-Chave***

---

As atividades-chave desenvolvidas pela partnersHub.eu, são:

- **atividade de Marketing e Comercial**, que têm como objetivos a notoriedade e interesse do *target* na plataforma, angariação de novos utilizadores de ambos os Segmentos e a conversão de utilizadores *free* em utilizadores do Serviço *Premium*

- **atividade de Operações**, a qual consiste na alimentação e atualização da plataforma com os dados e conteúdos necessários para que esta seja, cada vez mais, uma mais-valia para os utilizadores (*freemium*) e para os Clientes (*premium*), tais como com novas oportunidades de negócio, com mais e melhores informações e relatórios sobre os diversos mercados e indústrias e, ainda, com mais e melhores informações sobre as empresas registadas na plataforma, para permitir o *match* mais preciso entre parceiros. Estas atividades estendem-se, igualmente, à manutenção e *upgrade* das funcionalidades da Plataforma.

### **Parcerias Principais**

---

As principais parcerias são estabelecidas para reduzir o risco e a incerteza, bem como para a aquisição de recursos específicos de terceiros. Nenhuma destas parcerias incide sobre a atividade *core*, ou seja, a identificação do parceiro certo. O algoritmo utilizado é desenvolvido internamente e as informações sobre as empresas são fornecidas pelas mesmas (à exceção das informações de índole financeira). Assim, as principais parcerias a estabelecer são:

- **Globaltenders.com**, plataforma de anúncios de concursos públicos internacionais, com informação sobre todos os concursos publicados em todos os mercados e em todas as indústrias. Servirá de base às operações, nomeadamente para a identificação de oportunidades de negócio;
- **Orbis**, plataforma que permite o acesso a informações de índole financeira e empresarial sobre as empresas em todo o mundo, indicando o nível de risco ou de saúde financeira, o volume de faturação, processos em tribunal ou em instâncias superiores, prazo médio de pagamento, nível de incumprimento de pagamentos a fornecedores, o número de colaboradores, entre outras. Servirá de base às Operações, nomeadamente para o aumento do nível de informação sobre as empresas registadas na plataforma (para utilização interna, cuja informação não será disponibilizada aos outros utilizadores), mas também às atividades de Marketing, no que diz respeito à prospeção e angariação de utilizadores e clientes;
- **HubSpot CRM**, um CRM – Customer Relationship Management com elevados níveis de automação de marketing e habilitação de vendas, nomeadamente *lead magnets*, *landing pages*, *drip e-mails*, *e-mail marketing*, *lead scoring*, *blogging*, gestão de campanhas em redes sociais, *web analytics* e comportamento do utilizador no site.

Servirá de base às atividades de marketing, nomeadamente para a tornar o processo de *Inbound Marketing* mais personalizado e executado no momento correto e ao ritmo de envolvimento do potencial utilizador ou cliente da Plataforma.

### ***Estrutura de Custos***

---

A estrutura de custos da partnersHub.eu é constituída maioritariamente por custos fixos, pelo facto de não haver custos variáveis, consoante o número ou tipo de utilizador da plataforma. Esta será construída e disponibilizada de igual forma, que haja poucos ou muitos utilizadores, na modalidade *freemium* ou *premium* (difere apenas em políticas de permissões). O servidor e a plataforma serão constituídos de raiz para suportar um volume de tráfego bastante superior aos objetivos propostos. Os custos relativos às atividades de marketing (nomeadamente publicidade paga) constituem os únicos custos variáveis relevantes a considerar.

Assim, a estrutura de custos é constituída por:

- **Plataformas:** GlobalTenders.com, Orbis e HubSpot CRM (custos fixos);
- **Recursos Humanos:** os quais crescem ao longo dos 5 anos, para dar resposta a um maior volume de utilizadores na plataforma (que exercem pressão sobre a equipa comercial, que presta apoio aos utilizadores, bem como sobre a equipa de operações, que terá mais dados a submeter, validar e analisar) (custos fixos, ainda que variem ao longo dos 5 anos);
- **Publicidade:** *Social Media, Search e Display Ads*, os quais variam consoante o volume de tráfego/aquisições de novos visitantes que se pretende alcançar em cada campanha (custos variáveis).

## **Anexo II – Lista de Códigos NACE Rev.2 Considerada no Presente Projeto**

Apresenta-se a lista de Códigos NACE<sup>16</sup> que foram tidos em consideração para a segmentação do *target*, que abrange as empresas prestadoras de serviços de diversa índole, nomeadamente:

A nomenclatura oficial é em língua inglesa, pelo que se apresenta nesse idioma.

Foram consideradas apenas as subcategorias, abaixo apresentadas em fundo branco, dado que a categoria principal (em fundo cinzento) pode abranger outras atividades que não de prestação de serviços.

### **02 - Forestry**

024 - Support services to forestry

0240 - Support services to forestry

### **09 - Mining support service activities**

091 - Support activities for petroleum and natural gas extraction

099 - Support activities for other mining and quarrying

### **18 - Printing and reproduction of recorded media**

181 - Printing and service activities related to printing

1813 - Pre-press and pre-media services,

1814 - Binding and related services

### **33 - Repair and installation of machinery and equipment**

331 - Repair of fabricated metal products, machinery and equipment

### **39 - Remediation activities and other waste management services**

390 - Remediation activities and other waste management services

3900 - Remediation activities and other waste management services

### **41 - Construction of buildings**

411 - Development of building projects

### **42 - Civil engineering**

422 - Construction of utility projects

### **43 - Specialised construction activities**

431 - Demolition and site preparation

432 - Electrical, plumbing and other construction installation activities

433 - Building completion and finishing

439 - Other specialised construction activities

### **49 - Land transport and transport via pipelines**

491 - Passenger rail transport, interurban

492 - Freight rail transport,

493 - Other passenger land transport

---

<sup>16</sup> Abreviatura de “*Statistical Classification of Economic Activities in the European Community*”

494 - Freight transport by road and removal services

4942 - Removal services

495 - Transport via pipeline

#### **50 - Water transport**

501 - Sea and coastal passenger water transport

502 - Sea and coastal freight water transport

503 - Inland passenger water transport,

504 - Inland freight water transport,

#### **51 - Air transport**

511 - Passenger air transport

512 - Freight air transport and space transport,

#### **52 - Warehousing and support activities for transportation**

521 - Warehousing and storage

522 - Support activities for transportation

5221 - Service activities incidental to land transportation

5222 - Service activities incidental to water transportation

5223 - Service activities incidental to air transportation

#### **53 - Postal and courier activities,**

531 - Postal activities under universal service obligation

5310 - Postal activities under universal service obligation

532 - Other postal and courier activities

#### **56 - Food and beverage service activities**

562 - Event catering and other food service activities

5629 - Other food service activities

#### **58 - Publishing activities**

581 - Publishing of books, periodicals and other publishing activities

582 - Software publishing

#### **59 - Motion picture, video and television programme production, sound recording and music publishing activities**

591 - Motion picture, video and television programme activities

5911 - Motion picture, video and television programme production activities

5912 - Motion picture, video and television programme post- production activities

5913 - Motion picture, video and television programme distribution activities

#### **60 - Programming and broadcasting activities**

602 - Television programming and broadcasting activities

6020 - Television programming and broadcasting activities

#### **62 - Computer programming, consultancy and related activities**

620 - Computer programming, consultancy and related activities

6201 - Computer programming activities

6202 - Computer consultancy activities

6203 - Computer facilities management activities

6209 - Other information technology and computer service activities

#### **63 - Information service activities,**

631 - Data processing, hosting and related activities; web portals

639 - Other information service activities

6399 - Other information service activities nec

#### **64 - Financial service activities, except insurance and pension funding,**

641 - Monetary intermediation

642 - Activities of holding companies

643 - Trusts, funds and similar financial entities

649 - Other financial service activities, except insurance and pension funding

6499 - Other financial service activities, except insurance and pension funding nec

**66 - Activities auxiliary to financial services and insurance activities**

661 - Activities auxiliary to financial services, except insurance and pension funding

6619 - Other activities auxiliary to financial services, except insurance and pension funding

662 - Activities auxiliary to insurance and pension funding

663 - Fund management activities

**69 - Legal and accounting activities**

691 - Legal activities

692 - Accounting, bookkeeping and auditing activities; tax consultancy

6920 - Accounting, bookkeeping and auditing activities; tax consultancy

**70 - Activities of head offices; management consultancy activities**

701 - Activities of head offices

7010 - Activities of head offices

702 - Management consultancy activities

7022 - Business and other management consultancy activities

**71 - Architectural and engineering activities; technical testing and analysis,**

711 - Architectural and engineering activities and related technical consultancy

7112 - Engineering activities and related technical consultancy

712 - Technical testing and analysis

**73 - Advertising and market research**

731 - Advertising

732 - Market research and public opinion polling,

741 - Specialised design activities

**74 - Other professional, scientific and technical activities**

743 - Translation and interpretation activities

749 - Other professional, scientific and technical activities nec

**78 - Employment activities**

781 - Activities of employment placement agencies

7810 - Activities of employment placement agencies

782 - Temporary employment agency activities

783 - Other human resources provision

**79 - Travel agency, tour operator reservation service and related activities**

79 - Travel agency, tour operator reservation service and related activities

791 - Travel agency and tour operator activities

799 - Other reservation service and related activities

7990 - Other reservation service and related activities

**80 - Security and investigation activities**

802 - Security systems service activities

8020 - Security systems service activities

**81 - Services to buildings and landscape activities**

811 - Combined facilities support activities

812 - Cleaning activities

813 - Landscape service activities

8130 - Landscape service activities

**82 - Office administrative, office support and other business support activities**

821 - Office administrative and support activities

8211 - Combined office administrative service activities

822 - Activities of call centres

8220 - Activities of call centres

823 - Organisation of conventions and trade shows

829 - Business support service activities nec

8291 - Activities of collection agencies and credit bureaus

8299 - Other business support service activities nec

#### **84 - Public administration and defence; compulsory social security**

8412 - Regulation of the activities of providing health care, education, cultural services and other social services, excluding social security

842 - Provision of services to the community as a whole

#### **85 - Education**

855 - Other education

8559 - Other education nec

856 - Educational support activities

8560 - Educational support activities

#### **94 - Activities of membership organisations**

941 - Activities of business, employers and professional membership organisations

9411 - Activities of business and employers membership organisations

9412 - Activities of professional membership organisations

#### **95 - Repair of computers and personal and household goods**

951 - Repair of computers and communication equipment

#### **98 - Undifferentiated goods- and services-producing activities of private households for own use**

981 - Undifferentiated goods-producing activities of private households for own use

982 - Undifferentiated service-producing activities of private households for own use

9820 - Undifferentiated service-producing activities of private households for own use

#### **99 - Activities of extraterritorial organisations and bodies**

990 - Activities of extraterritorial organisations and bodies

9900 - Activities of extraterritorial organisations and bodies

### Anexo III – Detalhe do Investimento nas Atividades de Marketing

Apresentou-se, na Tabela 18, presente no ponto 6.5.8. das Políticas de Gestão | Financeiro, o custo de conversão dos Utilizadores e dos Clientes da partnersHub.eu. Antes, no ponto 6.5.7.3. havia sido apresentada a Estratégia de Marketing e Comercial, justificando de que forma seriam angariados os Utilizadores do Segmento A e B, bem como seria feita a sua conversão para Clientes da Subscrição *Premium*.

Neste Anexo apresenta-se em detalhe todos os custos inerentes à atividade de Marketing, quais os montantes por tipologia de atividade, bem como qual a taxa de conversão prevista em cada uma delas, nomeadamente da taxa de conversão de visitantes em utilizadores e de utilizadores em clientes.

**Tabela 35 - Detalhe das atividades de Marketing no ano de 2019**

ANO	2019	Investimento	CPC - Custo por Click / Conversão	Novos Visitantes	Taxa de conversão para Utilizador	# Novos Utilizadores	Taxa de conversão Utilizador > Cliente	# Novos Clientes	Taxa de conversão de Visitante > Cliente	CPCI - Custo por Cliente	Valor Médio por Cliente	Receita gerada
<b>Publicidade (mês)</b>												
Ads	50%	7 500,00 €	2,00 €	3 750	10%	375,0	2,0%	7,5	0,20%		1 150 €	8 625,00 €
Afilados	50%	7 500,00 €	20,00 €	4 500	-	375,0	2,0%	7,5	0,17%			8 625,00 €
<b>TOTAL MÊS</b>		<b>15 000,00 €</b>		<b>8 250</b>		<b>750,0</b>		<b>15,0</b>				<b>17 250,00 €</b>
<b>TOTAL ANO Publicidade</b>		<b>180 000,00 €</b>		<b>99 000</b>		<b>9 000,0</b>		<b>180,0</b>				<b>207 000,00 €</b>
<b>Outras Atividades (mês)</b>												
e-Mail / In-Mail				500	10%	50,0	1,0%	0,5	0,10%		1 150 €	575,00 €
Blogs, artigos, posts				500	10%	50,0	1,0%	0,5	0,10%			575,00 €
Growth Hacki	5%							9,1			1 150 €	10 407,50 €
Pivots Africa e A.L.		1 500,00 €	30,00 €	-	-	50,0						- €
<b>TOTAL MÊS</b>		<b>1 500,00 €</b>		<b>1 000</b>		<b>150,0</b>		<b>10,1</b>				<b>11 557,50 €</b>
<b>TOTAL ANO Outras</b>		<b>18 000,00 €</b>		<b>12 000</b>		<b>1 800,0</b>		<b>120,6</b>				<b>138 690,00 €</b>
<b>TOTAL ANO 2019</b>		<b>198 000,00 €</b>	<b>18,33 €</b>	<b>111 000</b>	<b>9,73%</b>	<b>10 800,0</b>	<b>2,78%</b>	<b>300,6</b>	<b>0,271%</b>	<b>658,68 €</b>	<b>1 150 €</b>	<b>345 690,00 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 36 - Detalhe das atividades de Marketing no ano de 2020

ANO	2020	Investimento	CPC - Custo por Click / Conversão	Novos Visitantes	Taxa de conversão para Utilizador	# Novos Utilizadores	Taxa de conversão Utilizador > Cliente	# Novos Clientes	Taxa de conversão de Visitante > Cliente	CPCI - Custo por Cliente	Valor Médio por Cliente	Receita gerada
<b>Publicidade (mês)</b>												
Ads	50%	6 000,00 €	2,00 €	3 000	10%	300,0	5,0%	15,0	0,50%		1 110 €	16 650,00 €
Afilados	50%	6 000,00 €	20,00 €	3 600	-	300,0	5,0%	15,0	0,42%			16 650,00 €
TOTAL MÊS		12 000,00 €		6 600		600,0		30,0				33 300,00 €
<b>TOTAL ANO Publicidade</b>		<b>144 000,00 €</b>		<b>79 200</b>		<b>7 200,0</b>		<b>360,0</b>				<b>399 600,00 €</b>
<b>Outras Atividades (mês)</b>												
e-Mail / In-Mail				1 000	8%	80,0	5,0%	4,0	0,40%		1 110 €	4 440,00 €
Blogs, artigos, posts				1 000	8%	80,0	5,0%	4,0	0,40%			4 440,00 €
Growth Hacki	4%							14,7			1 110 €	16 339,20 €
Pivots Africa e A.L.		1 200,00 €	30,00 €	-	-	40,0						- €
TOTAL MÊS		1 200,00 €		2 000		200,0		22,7				25 219,20 €
<b>TOTAL ANO Outras</b>		<b>14 400,00 €</b>		<b>24 000</b>		<b>2 400,0</b>		<b>272,6</b>				<b>302 630,40 €</b>
<b>TOTAL ANO 2020</b>		<b>158 400,00 €</b>	<b>16,50 €</b>	<b>103 200</b>	<b>9,30%</b>	<b>9 600,0</b>	<b>6,59%</b>	<b>632,6</b>	<b>0,613%</b>	<b>250,38 €</b>	<b>1 110 €</b>	<b>702 230,40 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 37 - Detalhe das atividades de Marketing no ano de 2021

ANO	2021	Investimento	CPC - Custo por Click / Conversão	Novos Visitantes	Taxa de conversão para Utilizador	# Novos Utilizadores	Taxa de conversão Utilizador > Cliente	# Novos Clientes	Taxa de conversão de Visitante > Cliente	CPCI - Custo por Cliente	Valor Médio por Cliente	Receita gerada
<b>Publicidade (mês)</b>												
Ads	50%	6 250,00 €	2,00 €	3 125	12%	375,0	5,0%	18,8	0,60%		1 110 €	20 812,50 €
Afilados	50%	6 250,00 €	20,00 €	3 750	-	312,5	4,0%	12,5	0,33%			13 875,00 €
TOTAL MÊS		12 500,00 €		6 875		687,5		31,3				34 687,50 €
<b>TOTAL ANO Publicidade</b>		<b>150 000,00 €</b>		<b>82 500</b>		<b>8 250,0</b>		<b>375,0</b>				<b>416 250,00 €</b>
<b>Outras Atividades (mês)</b>												
e-Mail / In-Mail				2 000	7%	140,0	3,0%	4,2	0,21%		1 110 €	4 662,00 €
Blogs, artigos, posts				2 000	7%	140,0	3,0%	4,2	0,21%			4 662,00 €
Growth Hacki	4%							15,3			1 110 €	17 022,96 €
Pivots Africa e A.L.		1 000,00 €	30,00 €	-	-	33,3						- €
TOTAL MÊS		1 000,00 €		4 000		313,3		23,7				26 346,96 €
<b>TOTAL ANO Outras</b>		<b>12 000,00 €</b>		<b>48 000</b>		<b>3 760,0</b>		<b>284,8</b>				<b>316 163,52 €</b>
<b>TOTAL ANO 2021</b>		<b>162 000,00 €</b>	<b>13,49 €</b>	<b>130 500</b>	<b>9,20%</b>	<b>12 010,0</b>	<b>5,49%</b>	<b>659,8</b>	<b>0,506%</b>	<b>245,52 €</b>	<b>1 110 €</b>	<b>732 413,52 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 38 - Detalhe das atividades de Marketing no ano de 2022

ANO	2022	Investimento	CPC - Custo por Click / Conversão	Novos Visitantes	Taxa de conversão para Utilizador	# Novos Utilizadores	Taxa de conversão Utilizador > Cliente	# Novos Clientes	Taxa de conversão de Visitante > Cliente	CPCI - Custo por Cliente	Valor Médio por Cliente	Receita gerada
<b>Publicidade (mês)</b>												
Ads	50%	7 000,00 €	2,00 €	3 500	12%	420,0	5,0%	21,0	0,60%		1 110 €	23 310,00 €
Afilados	50%	7 000,00 €	20,00 €	4 200	-	350,0	4,0%	14,0	0,33%			15 540,00 €
<b>TOTAL MÊS</b>		<b>14 000,00 €</b>		<b>7 700</b>		<b>770,0</b>		<b>35,0</b>				<b>38 850,00 €</b>
<b>TOTAL ANO Publicidade</b>		<b>168 000,00 €</b>		<b>92 400</b>		<b>9 240,0</b>		<b>420,0</b>				<b>466 200,00 €</b>
<b>Outras Atividades (mês)</b>												
e-Mail / In-Mail				2 500	8%	200,0	4,0%	8,0	0,32%		1 110 €	8 880,00 €
Blogs, artigos, posts				2 500	8%	200,0	4,0%	8,0	0,32%			8 880,00 €
Growth Hacki	3%							13,1			1 110 €	14 518,80 €
Pivots Africa e A.L.		1 000,00 €	30,00 €	-	-	33,3						- €
<b>TOTAL MÊS</b>		<b>1 000,00 €</b>		<b>5 000</b>		<b>433,3</b>		<b>29,1</b>				<b>32 278,80 €</b>
<b>TOTAL ANO Outras</b>		<b>12 000,00 €</b>		<b>60 000</b>		<b>5 200,0</b>		<b>349,0</b>				<b>387 345,60 €</b>
<b>TOTAL ANO</b>	<b>2022</b>	<b>180 000,00 €</b>	<b>12,47 €</b>	<b>152 400</b>	<b>9,48%</b>	<b>14 440,0</b>	<b>5,33%</b>	<b>769,0</b>	<b>0,505%</b>	<b>234,08 €</b>	<b>1 110 €</b>	<b>853 545,60 €</b>

Fonte: Autor

Tabela 39 - Detalhe das atividades de Marketing no ano de 2023

ANO	2023	Investimento	CPC - Custo por Click / Conversão	Novos Visitantes	Taxa de conversão para Utilizador	# Novos Utilizadores	Taxa de conversão Utilizador > Cliente	# Novos Clientes	Taxa de conversão de Visitante > Cliente	CPCI - Custo por Cliente	Valor Médio por Cliente	Receita gerada
<b>Publicidade (mês)</b>												
Ads	50%	7 500,00 €	2,00 €	3 750	12%	450,0	5,0%	22,5	0,60%		1 110 €	24 975,00 €
Afilados	50%	7 500,00 €	20,00 €	4 500	-	375,0	4,0%	15,0	0,33%			16 650,00 €
<b>TOTAL MÊS</b>		<b>15 000,00 €</b>		<b>8 250</b>		<b>825,0</b>		<b>37,5</b>				<b>41 625,00 €</b>
<b>TOTAL ANO Publicidade</b>		<b>180 000,00 €</b>		<b>99 000</b>		<b>9 900,0</b>		<b>450,0</b>				<b>499 500,00 €</b>
<b>Outras Atividades (mês)</b>												
e-Mail / In-Mail				3 000	8%	240,0	4,0%	9,6	0,32%		1 110 €	10 656,00 €
Blogs, artigos, posts				3 000	8%	240,0	4,0%	9,6	0,32%			10 656,00 €
Growth Hacki	3%							14,1			1 110 €	15 624,36 €
Pivots Africa e A.L.		1 000,00 €	30,00 €	-	-	33,3						- €
<b>TOTAL MÊS</b>		<b>1 000,00 €</b>		<b>6 000</b>		<b>513,3</b>		<b>33,3</b>				<b>36 936,36 €</b>
<b>TOTAL ANO Outras</b>		<b>12 000,00 €</b>		<b>72 000</b>		<b>6 160,0</b>		<b>399,3</b>				<b>443 236,32 €</b>
<b>TOTAL ANO</b>	<b>2023</b>	<b>192 000,00 €</b>	<b>11,96 €</b>	<b>171 000</b>	<b>9,39%</b>	<b>16 060,0</b>	<b>5,29%</b>	<b>849,3</b>	<b>0,497%</b>	<b>226,07 €</b>	<b>1 110 €</b>	<b>942 736,32 €</b>

Fonte: Autor