

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **FlexiPlan – Plano de negócios para inovação na oferta de benefícios flexíveis das empresas para seus colaboradores.**

António Maria Rodrigues dos Santos dos Santos Costa

Mestrado em Marketing Management

Orientador:

Professor Joaquim Vicente Rodrigues, professor catedrático  
convidado de Marketing,  
ISCTE-IUL Business School

Dezembro, 2022

# iscte

BUSINESS  
SCHOOL

---

## **FlexiPlan – Plano de negócios para inovação na oferta de benefícios flexíveis das empresas para seus colaboradores.**

António Maria Rodrigues dos Santos dos Santos Costa

Mestrado em Marketing Management

Orientador:

Professor Joaquim Vicente Rodrigues, professor catedrático convidado de Marketing,  
ISCTE-IUL Business School

Dezembro, 2022



## I. Agradecimentos

Um trabalho de mestrado é uma longa viagem, que inclui uma trajetória permeada por inúmeros desafios, incertezas, alegrias e muitos percalços pelo caminho, mas apesar do processo solitário a que qualquer pessoa está destinada, reúne contributos de várias pessoas, indispensável para encontrar o melhor rumo em cada momento da caminhada.

Durante estes anos foram muitos os desafios pessoais dos quais obrigatoriamente e devido a decisões pessoais tive de colocar muitas vezes o desenvolvimento desta tese em *stand-by*. Depois desta minha trajetória, valorizo ainda mais todos os trabalhadores estudantes, que têm de dedicar muitas horas para atingirem resultados laborais e pedagógicos.

Chegar até aqui só foi possível com o apoio, energia e força de algumas pessoas, a quem eu dedico especialmente este projeto. Especialmente ao meu orientador, Professor Vicente Rodrigues, que sempre acreditou em mim, agradeço a orientação exemplar pautada por um elevado e rigoroso nível crítico e científico. Mesmo quando pensei que não tinha mais matéria para investigar, foi uma ajuda incansável para me apoiar e visualizar certas abordagens que pudesse melhorar a minha análise neste projeto.

Agradeço também aos meus pais, António Manuel Santos Costa e Maria João Santos Costa que sempre me apoiaram para não desistir, mesmo quando entrei numa nova etapa do meu percurso profissional, sempre me deram força para eu concluir a minha tese. Sendo o inglês a língua com que me expresso mais facilmente, tenho de agradecer ao meu pai que me deu o apoio necessário para transcrever a minha visão de projeto e idealização para este trabalho.

## II. Resumo

O presente projeto tem como objetivo desenvolver um plano de negócio inovador para as soluções de Planos de Benefícios Flexíveis. Elaborar uma estratégia para criação da empresa FlexiPlan, que pretende prestar consultoria às PME nesta área. Serão avaliados alguns fatores diferenciadores para uma maior procura por parte das entidades empregadoras e seus colaboradores por este tipo de oferta.

Este serviço oferece uma abordagem otimizada de remuneração aos colaboradores. Possibilidade de adaptação do pacote retributivo às necessidades de cada indivíduo. Com o maior envolvimento e dando a possibilidade ao colaborador de “redesenhar” o seu pacote remuneratório à sua medida, o próprio colaborador ganha um maior conhecimento e valorização da sua remuneração.

Atualmente em Portugal os planos de benefícios flexíveis são valorizados uma vez que os impostos sobre os rendimentos continuam a aumentar. O rendimento quando passa de bruto para líquido é excessivamente perdido em taxas e impostos. Em Portugal ainda não existe nenhuma legislação específica para este tipo de benefícios e portanto, são criadas algumas dificuldades provenientes das diferentes interpretações da lei.

Esta solução é procurada pelas empresas na perspetiva de poupança gerada pelo IRC, IRS e Segurança Social. Conforme descrito no Decreto-Lei 215/89 de 1 de julho, os principais benefícios isentos são:

- Seguros (Saúde/Vida/Acidentes Pessoais)
- Plano de Pensões / Planos de Poupança Reforma (PPR)
- Vales Sociais (Infância, Ensino, Care)
- Formação Profissional
- Carro/Combustível
- Tecnologia
- Ginásios

Estes planos são geridos através de uma plataforma tecnológica (Website Online/Página Web) que permite aos colaboradores adquirirem os benefícios desejados. Os Sites/Plataformas são desenvolvidos e parametrizados de acordo com os requisitos das empresas, não só ajudam os processos administrativos como também manter um histórico de Benefícios quais foram escolhidos pelos colaboradores.

**Palavras-chave:** Planos de benefícios flexíveis, impostos (IRC; IRS; Segurança Social), remuneração, pacotes retributivos, otimização fiscal, benefícios.

### III. Abstract

The main objective of this project is to diagnose the current concept of Flexible Benefits and promote innovation/creation of the company FlexiPlan and make differentiation for greater demand from company stakeholders.

Flex Benefit Plans can offer an optimized approach to all stakeholders. Where each individual employee can adjust and adapt their remuneration package accordingly to his/her own necessities. With a greater participation and giving the opportunity for employees to “fine-tune” their remuneration package, all stakeholders might gain a better understanding of their value within the organization.

The economic situation in Portugal also assists the greater demand for Flexible Benefit Plans. As tariffs and taxes continue to raise for employees, many consider the option to gain greater net salary through these plans. Although the greatest constraint in Portugal continues to be the absence of specific legislation for these types of plans and therefore some difficulties thrive from different legislation interpretations.

Demand for these types of plans grow due to its *Win-Win Situation*, where there is fiscal optimization both for employees and companies due to CIT, PIT and Social Security. As presented in the Law Decree 215/89, the main benefits which are tax free:

- Insurances (Health/Life/Personal Accidents)
- Pension Plans
- Social Vouchers (Infancy, Educational, Care)
- Professional Training
- Car Allowance
- Technology
- Gym memberships

Often these kinds of plans are managed through an online platform, this allows all stakeholders individually access a “Shopping Market Place” where they can “Buy” their Benefits. For each company different benefits might be required and might be needed accordingly to the stakeholder’s necessities, therefore the online tools will be parametrized and designed accordingly to each company’s necessities. These online platforms also assist administrative procedures and keep a record of past benefits employee has chosen.

**Key words:** Flex Benefit Plans, taxes (CIT; PIT; Social Security), remuneration, fiscal optimization, benefits



## Índice Geral

I. Agradecimentos .....	i
II. Resumo.....	ii
III. Abstract .....	iii
Capítulo 1: Sumário Executivo .....	1
Capítulo 2: Revisão de Literatura .....	2
2.1 – Inovação nos modelos de negócio .....	2
2.2 – Negócios suportados em ecossistemas digitais .....	5
2.3 – Novas oportunidades digitais.....	6
2.4 – As novas gerações e o impacto das tecnologias no mercado de trabalho .....	7
2.5 – Impacto das tecnologias digitais na gestão de recursos humanos .....	9
2.6 – A relevância dos benefícios para a retenção e motivação dos colaboradores .....	11
Capítulo 3: FlexiPlan .....	15
3.1 – Descrição da empresa FlexiPlan .....	15
3.2 – Breve caracterização do Serviço a prestar .....	15
Capítulo 4: Visão, Missão e Valores da FlexiPlan .....	18
4.1 – Visão .....	18
4.2 – Missão .....	18
4.3 – Valores.....	19
Capítulo 5: Contexto e tendências a nível internacional .....	19
Capítulo 6: Análise Externa .....	22
6.1 – Meio envolvente imediato .....	22
Envolvente Política:.....	22
Envolvente Económico e Demográfico: .....	22
Envolvente Sócio-cultural: .....	22
Envolvente Tecnológica: .....	23
Envolvente Ambiental:.....	23
Envolvente Legal: .....	24
6.2 – Meio envolvente imediato .....	24
6.3 Mercado .....	26



Principais players: .....	26
Dimensão e evolução do mercado:.....	27
Características e tendências do mercado: .....	27
6.4 Consumidores.....	28
6.5 Concorrência .....	28
Capítulo 7: Ameaças e Oportunidades.....	31
Oportunidades: .....	31
Ameaças: .....	31
Capítulo 8: Análise Interna .....	32
8.1– Estrutura Organizacional.....	32
8.2 – Cadeia de Valor.....	33
8.3 – Análise económico-financeira .....	39
Capítulo 9: Pontos Fortes e Fracos.....	39
Capítulo 10: Análise SWOT.....	41
10.1 – Avaliação do grau de importância dos fatores externos.....	41
10.2 – Avaliação do grau de importância dos fatores internos .....	42
10.3 – Cruzamento dos fatores externos com os internos .....	43
10.4 – Diretrizes estratégicas .....	44
Capítulo 11: Vantagens Competitivas .....	45
Capítulo 12: Fatores críticos de sucesso do negócio .....	46
Capítulo 13: Objetivos .....	46
Capítulo 14: Estratégia de Marketing .....	48
14.1 – Segmentação e Targeting.....	48
14.2 – Posicionamento.....	48
14.3 – Marketing Mix .....	51
Capítulo 15: Estratégia Comercial .....	55
Capítulo 16: Estratégia de Negócio .....	56
16.1 – O Modelo CANVAS .....	56
16.2 – Operacionalização do Modelo .....	57
16.2.1 – Segmentos de Clientes .....	57

16.2.2 – Proposta de Valor .....	59
16.2.3 – Canais .....	60
16.2.4 – Relações com os Clientes .....	61
16.2.5 – Estrutura de Receitas .....	63
16.2.6 – Recursos-Chave .....	64
16.2.7 – Atividades-Chave.....	64
16.2.8 – Parcerias-Chave.....	66
16.2.9 – Estrutura de Custos .....	67
Capítulo 17: Plano de Implementação .....	68
17.1 – Ações .....	68
17.1.1 - Criação da Empresa:.....	68
17.1.2 - Desenvolvimento de ambas plataformas tecnológicas (Site & Aplicação Móvel):...	69
17.1.3 - Serviço Pós-Implementação:.....	69
17.1.4 - Criação das Páginas de <i>Social Media</i> da empresa (Instagram, Facebook, LinkedIn)	70
17.1.5 - Negociação dos protocolos exclusivos com os fornecedores:.....	71
17.2 – Cronograma.....	72
17.3 – Equipa de Implementação .....	73
17.4 – Monitorização e Controlo .....	74
Capítulo 18. Plano de Contingência .....	75
Capítulo 19: Análise de Viabilidade.....	76
19.1 – Viabilidade Económico-Financeira .....	76
19.2 – Orçamento previsional.....	79
Referências Bibliográficas .....	80
Anexos.....	85
Anexo A – Marca: (Imagem e Logotipo).....	85
Anexo B - Meio envolvente - Cinco forças de Porter (Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter ao negócio dos Planos de Benefícios Flexíveis).....	86
Anexo C - Artigo MDS:.....	89
Anexo D - Procedimentos associados à execução na Implementação de Plano de Benefícios Flexíveis. ....	91

Anexo E – Modelo de Negócio - Plano de Benefício Flexível .....	95
---	----

## Índice de Tabelas

Tabela 5.1: Diferentes legislações de planos de benefícios flexíveis em diferentes países na União Europeia .....	20
Tabela 5.2: Salários mínimos mensais na Europa, 2021 (em 01.01.2021) .....	21
Tabela 6.1: Cinco Forças de Porter Consolidado .....	25
Tabela 6.2: Classificação das PMEs em Portugal .....	27
Tabela 8.1: Etapas para a Implementação do Plano de Benefícios Flexíveis .....	35
Tabela 8.2: Segmentação e Posicionamento dos Planos Flex .....	36
Tabela 10.2: Avaliação do grau de importância dos fatores internos e seleção dos mais relevantes..	42
Tabela 10.3: SWOT Dinâmica .....	43
Tabela 11.1: Modelo VRIO.....	45
Tabela 14.1: Alvos de Comunicação (Entidades Empregadoras) .....	53
Tabela 14.2: Alvos de Comunicação (Colaboradores).....	54
Tabela 16.1: Modelo CANVAS .....	56
Tabela 16.3: Constituição PME em Portugal .....	59
Tabela 16.4: Mapa de possíveis comissões para FlexiPlan .....	63
Tabela 18.1: Mapa de Contingências, Consequências e Medidas de mitigação.....	75

## Índice de Figuras

Figura 3.1: Rendimento/Despesas vs. Necessidades durante o ciclo de vida .....	16
Figura 3.2: Nome e Logotipo.....	17
Figura 6.1: Ligações Relacionais .....	26
Figura 6.2: Mapa diferenciação da concorrência .....	29
Figura 8.1: Organograma FlexiPlan.....	32
Figura 8.2: Cadeia de Valor.....	34
Figura 14.1: Triângulo do Posicionamento.....	48
Figura 14.2: Nome, Logotipo, Ícone App da FlexiPlan.....	51
Figura 16.1: Perfil dos Clientes .....	58
Figura 16.2: Proposta de Valor .....	60
Figura 17.1: Cronograma da FlexiPlan.....	72

## Capítulo 1: Sumário Executivo

O presente projeto tem como objetivo desenvolver um plano de negócio inovador para as soluções de Planos de Benefícios Flexíveis. Em resposta aos elevados impostos no rendimento dos colaboradores e escassa oportunidade de escolha de benefícios que lhes são atribuídos.

O problema identificado neste setor é a falta de competitividade no mercado, e ao simultaneamente o aumento de trabalho administrativo com a implementação destes Planos de Benefícios Flexíveis. Dentro desta área de negócio existem poucos “*Players*”, dos quais são maioritariamente consultoras multinacionais com custos elevados na implementação deste tipo de serviço. As plataformas/sites fornecidos no mercado, exigem muito trabalho administrativo e muitas PME não conseguem ter capacidade de recursos para satisfazer todo o trabalho.

Os Planos de Benefícios Flexíveis, quando não bem comunicados aos colaboradores e bem interpretados pelos mesmos são vistos como algo muito positivo. Porém, dependendo das fontes de financiamento do Plano, alguns colaboradores que usufruem de rendimentos mais altos podem ser mais beneficiados quando comparados com colaboradores com menor rendimento.

Como na Legislação Portuguesa, não existe uma norma específica para este tipo de remuneração, levam as empresas mais adversas ao risco a poderem optar por não implementar este tipo de Planos.

No mercado de trabalho português, as empresas que adotam este formato de retribuição ganham uma maior eficiência fiscal assim como os seus próprios colaboradores. Portugal dentro do contexto internacional, tem vindo a ser grande atração para as grandes empresas explorarem e montarem *Hubs* de subsidiárias devido aos baixos custos com pessoal. No entanto, para as PME ainda subsistem muitas dificuldades para implementar planos deste género.

A FlexiPlan pretende entrar no mercado de trabalho português de forma disruptiva para fornecer um serviço mais “standardizado” e simplificado. Pretende fornecer o serviço de Planos de Benefícios Flexíveis, identificar os novos públicos-alvo e dinamizar os produtos/benefícios oferecidos nos habituais Planos de Benefícios Flexíveis. Através de Plataformas Online (*Mobile* e *Web*), facilitar todo o trabalho administrativo e simplifica o trabalho as equipas de recursos das entidades patronais.

Os atuais *Players* servem os clientes com tecnologia desatualizada e com pouco apoio aos colaboradores no momento de decisão de benefícios. Por vezes os clientes (equipas de Recursos Humanos) procuram melhorar as soluções que têm atualmente e vêm seus pedidos/desejos barrados pelos impedimentos tecnológicos das consultoras atuais.

Através das plataformas a FlexiPlan pretende dar o apoio necessário e posicionar-se como um parceiro das entidades patronais de forma a facilitar uma relação mais próxima com os colaboradores. A otimização fiscal tanto para as empresas como também para os colaboradores, será o ponto crucial

de sucesso no curto-medio prazo para FlexiPlan. Dentro desta área de negócio, será importante entrar com Benefícios (produtos) atrativos.

Abaixo enumeramos alguns Benefícios do leque de escolhas da FlexiPlan:

1. Seguro de Saúde
2. Seguro de Acidentes Pessoais
3. Seguro de Vida
4. Plano de Pensões / PPR
5. Vales Sociais (Infância, Ensino, Care)
6. Formação Profissional
7. Carro/Combustível
8. Tecnologia
9. Passe social
10. Ginásios

A implementação destes benefícios depende, necessariamente, de parcerias com os prestadores de serviço que possam fazer protocolos com a FlexiPlan, de forma a servir os colaboradores das PMEs com preços e campanhas competitivas.

Procura-se facilitar a relação direta com os colaboradores através de um “*Chat Box*”, que irá estar disponível nas Plataformas da FlexiPlan (*Mobile* e *Web*). Uma solução desenvolvida através de inteligência artificial que satisfaça as questões colocadas pelos colaboradores ou peçam ajuda na linha de apoio.

O objetivo desta tese é elaborar um plano de negócio sólido que permita a qualquer pessoa que consiga ter o financiamento necessário implementar este projeto de empresa, contribuindo também, para a modernização na concepção do serviço dos Planos de Benefícios Flexíveis.

## Capítulo 2: Revisão de Literatura

### 2.1 – Inovação nos modelos de negócio

Existem várias interpretações do *Business Model Innovation* e nenhuma é clara na comunidade científica (Gassmann et al., 2014). A maioria dos investigadores referem-se à inovação do modelo de negócios como um termo que descreve a natureza transformacional dos modelos de negócios (Bucherer and Uckelman, 2011). Dentro das pesquisas sobre *Business Models*, é comum concordar que numa perspetiva sobre o aspeto transformacional da inovação incremental, radical ou disruptiva do modelo de negócio é um campo promissor para pesquisas futuras (Schneider and Spieth, 2013).

Na inovação dos modelos de negócios tenta-se criar e capturar valor de uma maneira dinâmica. Assim a inovação num modelo de negócio pode ser uma novidade na geração de serviços/produtos, entrega dos serviços/produtos aos clientes, monitorização dos serviços/produtos, e principalmente, na construção e utilização dos recursos para gerar, entregar ou monitorizar benefícios aos clientes (Allan Afuah., 2019)

De acordo com Amitt and Zott (2010), o modelo de negócios é sobre “como fazer negócios”, e, inovação de modelo de negócios é sobre “como fazer negócios de novas maneiras”. Juntos, eles ergueram questões estratégicas cruciais para gestores, investidores, e todos aqueles que aspiram a assumir qualquer um desses papéis importantes, em algum momento de suas carreiras profissionais.

Dentro da realidade atual, as empresas precisam adaptar suas capacidades ao “novo mundo” e saber inovar de forma rápida. Inovação nos produtos e serviços é essencial e, como revisto por vários pesquisadores, inovação no modelo de negócios poderá entregar uma vantagem competitiva mais duradoura em tempos disruptivos.

Autores como Girota e Netessine (2014) descrevem que por vezes o desafio é definir o que a inovação do modelo de negócios realmente implica. Sem uma estrutura para identificar oportunidades, é difícil ter um processo sistemático, o que explica geralmente isto ser feito de forma *ad hoc*. Como resultado, muitas empresas perdem formas baratas de melhorar o seu lucro e produtividade.

Existe, no entanto, uma pequena divergência no entendimento do *Business Model Innovation* versus *Business Model Transformative*. Kavadias, Ladas e Loch (2016) analisaram/selecionaram 40 novos modelos de negócio, com base na quantidade de referências recebidas pela imprensa de negócios de alta qualidade e alta circulação. Todos pareciam ter o potencial de transformar as suas indústrias, mas apenas um pequeno número conseguiu fazê-lo. Investigaram recursos recorrentes nos modelos e encontram seis comuns. Nenhuma das empresas exibiu qualquer um dos seis pontos enumerados de seguida:

1) *Um producto ou serviço mais personalizado*

Muitos dos novos modelos oferecem produtos ou serviços que são melhor adaptados, do que os modelos dominantes, às necessidades individuais e imediatas dos clientes. As empresas, muitas vezes, aproveitam a tecnologia para conseguir isso a preços competitivos.

2) *Um processo de circuito fechado*

Muitos modelos substituem um processo de consumo linear (no qual os produtos são fabricados, usados e depois descartados) por um ciclo fechado, no qual os produtos usados são reciclados. Essa mudança reduz os custos dos recursos.

3) *Partilha de ativos*



Algumas inovações são bem sucedidas porque permitem a partilha de ativos caros. A título de exemplo – o AirBnB permite que os proprietários de residências as partilhem com viajantes e a Uber partilha ativos com os proprietários de carros. A partilha reduz as barreiras de entrada para muitos setores, porque um entrante não precisa possuir os ativos em questão, podendo simplesmente agir como um intermediário.

4) *Preços baseados no uso*

Alguns modelos cobram aos clientes quando eles utilizarem o produto ou serviço, em vez de exigir que eles comprem algo diretamente.

5) *Plataformas mais colaborativas*

Algumas inovações são bem-sucedidas porque uma nova tecnologia melhora a colaboração com os parceiros da cadeia de fornecimento e ajuda a alocar os riscos do negócio de forma mais adequada, proporcionando a redução de custos.

6) *Uma empresa ágil e adaptável*

Os inovadores, às vezes, utilizam a tecnologia para afastar dos modelos hierárquicos tradicionais de tomada de decisão, a fim de tomar decisões que reflitam melhor as necessidades do mercado e permitam a adaptação em tempo real das mudanças dessas necessidades. O resultado traz, muitas vezes, maior valor para o cliente a um custo menor para empresa.

Conforme indicado por Michael Deimler e Nicolas Kachaner (2019), a inovação do modelo de negócios é a arte de aumentar a vantagem e criar valor por meio de mudanças simultâneas, e de apoio mútuo, tanto na proposta de valor de uma organização para os clientes como o seu modelo operacional. Ao nível da proposta de valor, essas mudanças podem abordar a escolha do segmento-alvo, oferta de produto ou serviço e modelo de receita. Ao nível do modelo operacional, o foco está em como impulsionar a lucratividade, criar vantagem competitiva e aumentar valor por meio dessas decisões.

A proposta de valor deve ter em conta o seguinte:

- Onde encontrar vantagens competitivas na cadeia de valor.
- Qual modelo de custo necessário para garantir retornos atraentes.
- Qual a estrutura organizacional e capacidade desta é essencial para o sucesso.

A inovação do modelo de negócios também é fundamental para a transformação dos negócios. Muitas empresas compartilham um conjunto de preocupações: que tipo de inovação de modelo de negócios nos ajudará a alcançar um desempenho de destaque, como evitar colocar em risco o *Core Business*, como construímos a capacidade de desenvolver, testar e dimensionar rapidamente novos modelos. Inspirar uma organização a mudar não é uma tarefa fácil, mas, dado o ambiente estratégico atual, é algo fundamental.

## 2.2 – Negócios suportados em ecossistemas digitais

De acordo com Getulio K. Akabane., (2020), “o poder transformacional das plataformas digitais, permitem que muitas empresas em todos os segmentos conseguiram novas oportunidades de crescimento e diversificar a forma de fazer negócios. Os novos modelos e ecossistemas de negócios construídos em torno de plataformas digitais estão a provocar profundas alterações no ambiente macroeconómico global. A plataforma digital é a base para a criação de novos valores no ambiente da economia digital, pois a empresa pode operar e criar estratégias recorrendo a novos ecossistemas. As regras de negócios nas plataformas digitais são:

- a) *Efeitos de rede/mercado bidirecional*: Ocorre quando dois grupos de utilizadores (produtor e consumidor) geram valor a partir de uma plataforma, resultando em benefícios mútuos que impulsionam a economia de escala e a procura.
- b) *Lei da potencialização na distribuição*: relaciona os modelos de negócios da plataforma digital, permitindo escala para gerar em toda a rede de distribuição, evitando decréscimo tanto nos retornos associados como no modelo de valor tradicional (linear).
- c) *Crescimento assimétrico e competição diferenciada*: ocorre com base na gestão da procura do mercado principal, que se apoia nos mercados complementares. Os mercados complementares são frequentemente subsidiados (ou gratuitos) para os clientes que atravessam e procuram fontes alternativas além da indústria de base. A concorrência assimétrica existe quando duas empresas atendem as oportunidades do pós-mercado com abordagens e recursos muito diferenciados.
- d) *Mudanças macroeconómicas*: decorre de uma grande mudança económica além do tradicional modelo de oferta na cadeia de valor. Neste caso, requer otimizar a cadeia de oferta e na criação de barreiras de novos entrantes, controlar os recursos e/ou adquirindo os ativos. As economias de escala do lado da procura são baseadas nos efeitos de rede nos dois sentidos do mercado (oferta e procura), em que o valor é criado nos ecossistemas da plataforma das partes interessadas (fornecedores, clientes, parceiros, *developers*, entre outros).

Através destas regras de negócios, validamos que neste momento a tecnologia das plataformas permite às empresas diversificar os seus produtos/serviço e a sua forma de abordar o mercado com algo revolucionário e diferenciador”.

De acordo com Bradley et al. (2015), os Modelos de Negócio Digitais podem ser agrupados em três categorias:

- 1) Valor de Custo (transparência nos preços, preços baseados no consumo, agregação de compradores, descontos e recompensas)

- 2) Valor de Experiência (escolha do consumidor, personalização, automação, maior disponibilidade através de qualquer dispositivo informático)
- 3) Valor da Plataforma (mercados, *crowdsourcing*, pessoa para pessoa, economia partilhada e monetização de dados)

Desta forma as empresas conseguem recolher, analisar e guardar dados para desenvolver negócios atuais, de forma que o atual modelo de negócio adicione ainda mais valor para o consumidor final.

Rong et al. (2015) desenvolveu o modelo 6C para sistematizar a compreensão do fenómeno *Internet of Things* (IoT). Onde os 6C's representam;

- *Context* (Contexto)
- *Cooperation* (Cooperação)
- *Constructive elements* (Elementos de Construção)
- *Configuration* (Configuração)
- *Capability* (Capacidade)
- *Change* (Mudança)

O contexto será o meio-envolvente para qual servirá o propósito do desenvolvimento tecnológico. A cooperação incorpora os mecanismos para qual os parceiros irão interagir para atingirem os objetivos estratégicos. Os elementos de construção serão todas as variáveis que contribuem para infraestrutura de suporte do ecossistema. A configuração identifica os parceiros externos e as suas específicas relações com o serviço. A capacidade implica os fatores chave de sucesso através de uma visão de fornecimento, produção, logística de entrada e gestão de informação. E, finalmente, cada ecossistema de negócio é desafiado através da mudança. Através de alguns estudos de caso, Rong et al. (2015) revela que os ecossistemas são muito abertos na sua fase inicial, onde empresas focais necessitam de maior número de *stakeholders* para acrescentarem valor à sua proposta de producto/serviço que será disponibilizada através de uma plataforma digital.

### 2.3 – Novas oportunidades digitais

O processo de descoberta das novas oportunidades digitais envolve uma avaliação cuidadosa sobre os atuais produtos e serviços dentro do seu meio envolvente e como podem ser adaptadas para uma nova realidade digital. Isto deve ser sempre analisado através da perspectiva do consumidor final e fundamentado através das suas necessidades, identificar como a digitalização dos produtos e serviços atuais podem melhorar a forma das empresas satisfazerem as necessidades dos seus consumidores. Em particular, ter o conhecimento do modelo de negócio atual que serve o público e que agregue

valor, mas também ter em consideração novos desenvolvimentos que acrescentem valor ao consumidor final. No caso TURO, empresa Americana de *peer-to-peer car-sharing*, utilizadores procuravam formas de solucionar o seu problema de transporte. Através de uma Aplicação/Plataforma digital, estes consumidores podiam partilhar o seu carro ao invés de emprestarem o seu veículo. A TURO percebeu que existia esta necessidade no mercado e então desenhou um modelo de negócio que oferecia *renting* de curta duração, através da App o cliente escolhia o tempo que desejava alugar o veículo e uma vez quando terminasse a utilização do veículo, fazia o *check-out* através da plataforma (Growjo., 2018).

“*Marketplaces* como a UBER e AirBnB, abriram novas formas e mudaram as atividades económicas das empresas” (Parker et al., 2016. p.97). A rápida ascensão das plataformas digitais, possibilitou um maior volume transacional entre fornecedores independentes e procura por parte dos utilizadores. “Estas plataformas digitais foram o “gatilho” facilitador de comunicação entre a procura e oferta, são também normalmente associadas a rápido e potencial crescimento para dominar o mercado” (Hagiú & Wright, 2015. p.190).

Os avanços tecnológicos mais recentes, como por exemplo algoritmos e *machine learning*/inteligência artificial permitiram às plataformas ganhar uma maior notoriedade, maior procura por parte das empresas e criar valor acrescentado aos seus clientes (Parker et al., 2016).

## 2.4 – As novas gerações e o impacto das tecnologias no mercado de trabalho

A globalização e as alterações socioeconómicas que vão acontecendo no mundo têm um impacto direto nos mercados de trabalho, sendo responsáveis por transformações constantes nas organizações. De acordo com Ana L. Martinha et al., (2017) “Estas transformações acontecem a vários níveis, sendo que a mais notória é ao nível tecnológico, mas tem também um especial impacto ao nível da caracterização da população trabalhadora. Atualmente, convivem nas organizações profissionais de diferentes gerações, como seja os *Baby Boomers*, a *Geração X* e a *Geração Y*. A gestão de pessoas em ambientes multigeracionais é a atual realidade na grande maioria das organizações.” (Ana L. Martinha et al., 2017, p.107)

Conforme descrito pela autora Ana L. Martinha (2017); “os *Millennials* ou Geração Y são indivíduos que nascem entre 1980 e 2000. Crescem em contacto com as tecnologias de informação e com os avanços tecnológicos. São individualistas, defendem as suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação ao profissional. Vivem uma cultura da impermanência e de falta de garantias nos mercados voláteis. As crianças da *Millennials* crescem com uma realidade muito diferente das dos pais, tendo coisas com que os seus progenitores nunca tinham tido contacto, como televisão por cabo,

computadores, vários tipos de videojogos e equipamentos tecnológicos como *Playstation*, *Nintendos*, *Gameboys* e outros equipamentos absolutamente estranhos para a geração anterior. Esse contacto permanente com a tecnologia justifica a emergência de algumas características muito diferenciadoras das pessoas de outras gerações. São conhecidos por serem pessoas distraídas, insubordinadas, superficiais e tecnologicamente insaciáveis. Esta geração vê tudo nos comandos dos equipamentos e à velocidade de *clicks*. Tudo é fácil de decidir e mudar porque nos ecrãs tudo é simples e rápido. Crescem no meio de muita ação, estímulo de atividades variadas e tarefas múltiplas. Por outro lado, a *Geração Y* acostumados pelos pais a conseguirem tudo o que querem, dificilmente se sujeitam a tarefas subalternas quando iniciam as suas carreiras” (Ana L. Martinha *et al.*, 2017, p.107).

Comparando gerações é notório que a tecnologia veio facilitar muito a vida profissional e pessoal das pessoas no geral. Toda informação está a distância de um *click*. Como também, as novas tecnologias são facilitadoras como meios de comunicação. Como Maria M. Pinto (2008) refere, “vemos que as entidades, sejam elas públicas ou privadas, individuais ou coletivas, são confrontadas com necessidades como: implementar estratégias de *e-business*, de *e-governement*, de *e-learning*, de *e-culture*; de descentralizar as suas atividades e os postos de trabalho/atendimento; de racionalizar/redesenhar processos e distribuir atividades e tarefas de forma consistente e equitativa; de documentar as políticas, decisões, ações e resultados de todas as partes envolvidas; de eliminar a redundância de informação; de conceber e gerir um sistema de informação no qual suportes analógicos e digitais tendem a coabitar; de garantir um maior controlo da autenticidade, integridade e fiabilidade das transações e do sistema de informação; de aumentar o controlo de acesso a esse sistema; de cumprir os requisitos normativos e legais; de proteger os interesses de utilizadores, de organizações e respetivos colaboradores; de assegurar o acesso continuado à informação, em qualquer suporte e no longo termo; de prestar um serviço de qualidade. A estas necessidades teremos que associar uma realidade em que as plataformas tecnológicas e a utilização dos meios digitais, de uma Intranet/Internet e de uma Web vêm aumentar exponencialmente a interação intra e inter-organizacional, que torna o real virtual, abrindo uma nova era para o utilizador, sem limitações físicas ou fronteiras, assegurando, ainda as atividades quotidianas de indivíduos e organizações de uma forma que se pretende cada vez mais eficiente e eficaz” (Maria M. Pinto., 2008., p.201).

Assim, é também importante perceber como as plataformas irão enquadrar-se dentro do negócio (da empresa e para a empresa). Walter A. Varella (2019) sublinha o seguinte; “dependendo do tipo de aplicação/plataforma e de como se relacionam com o negócio. Podemos classificá-los em:

- *Processos primários*: relacionam-se diretamente com o cliente da empresa, ou seja, entregam ao cliente o valor criado pela empresa, como por exemplo, o processo de matrícula na secretaria de uma universidade, fornece informações para todos os outros departamentos da universidade.

- *Processos de suporte*: funcionam como apoio aos processos primários e não tem relação com o cliente externo da empresa, tendo grande importância e podendo proporcionar grandes melhorias e aumento de eficiência para a empresa. Como por exemplo todos os processos de recursos humanos, a alocação de salas de aula numa universidade, etc.
- *Processos de gestão*: são uma garantia de eficiência e de eficácia dos processos primários e de suporte, controlam e procuram sempre a melhoria ou inovação, como por exemplo, processos relacionados com a gestão estratégica, a auditoria, o marketing, etc.” (Walter A. Varela., 2019. p.99)

## 2.5 – Impacto das tecnologias digitais na gestão de recursos humanos

Os processos que dão suporte às diversas operações de negócios devem ser desenvolvidos para suprir as necessidades da organização. Essa etapa é muito importante pois servirá de especificações para a escolha do ambiente de *hardware* e o desenvolvimento dos diversos aplicativos.

Torna-se cada vez mais evidente que as próprias empresas procuram soluções tecnológicas para manter o contacto com os seus colaboradores. “Num mundo cada vez mais globalizado, as entidades empregadoras desejam manter o contacto próximo com os colaboradores” (Berg et al., 2018.p.124). É notório que através da utilização das plataformas digitais, as entidades empregadoras conseguem transmitir comunicações diretas para os seus colaboradores com maior facilidade e rapidez.

Também através das plataformas digitais os colaboradores conseguem adquirir maior autonomia e poder de decisão. Tornando-se mais fácil os colaboradores manterem-se informados e a partilha da informação mais simples entre a empresa e os seus colaboradores; como, por exemplo, a Verizon, uma empresa norte americana de telecomunicações que utilizava *Excel* para fazer suas folhas de remuneração. Através das folhas de *Excel* faziam planeamentos de *bugdeting* e determinavam o planeamento de contratações. Invariavelmente, as equipas tinham sempre de contactar com os Recursos Humanos para validar os dados e as possibilidades de contratações. Processos simples acarretavam longas horas de espera. Quando a empresa decidiu instalar as suas plataformas digitais (Oracle/PeopleSoft e outras) todas os trabalhos administrativos ficaram mais facilitados. Estas plataformas online, deram mais autonomia aos *Managers* e desta forma eles acediam a informação que necessitam para tomar as suas decisões com maior rapidez. O serviço “*manager self-service*” foi muito bem aceite por todos os *Managers*: “Tivemos uma boa resposta, principalmente na área de

*Budgeting... todos os Managers sentem que tem poupado imenso tempo.*” (Michael de Kare-Silver, 2020. p.12).

No entanto, e conforme Antonio Teixeira, Alexandra Queirós e Nelson Pacheco da Rocha (2013) referem; “é preciso entrar em linha de conta com a diversidade multidimensional dos utilizadores, a natureza das tarefas, o contexto de utilização e as plataformas tecnológicas. Em termos de diversidade de utilizadores existem situações contrastantes, como por exemplo, pessoas jovens versus pessoas de idades superiores, utilizadores profissionais versus utilizadores esporádicos ou utilizadores sem deficiência versus utilizadores com deficiência. Os utilizadores apresentam diferenças individuais devido a fatores fisiológicos e anatómicos (por exemplo, género, dominância cerebral, visão, audição, mobilidade ou motricidade), fatores psicológicos, difíceis de categorizar e quantificar (por exemplo, estilo cognitivo, aptidão, motivação, atenção ou concentração), e fatores culturais e ambientais (por exemplo, idioma, etnia ou cultura)” (António Teixeira., Alexandra Queirós e Nelson Pacheco da Rocha., 2013. p. 102).

Conforme afirmado por Ivo Domingues & José Pinheiro Neves (2009), “a satisfação dos trabalhadores contribui para o sucesso das empresas. Os sentimentos dos membros das organizações influenciam a sua produtividade, desta forma são fatores fundamentais do sucesso organizacional. Por isso, medir a satisfação dos trabalhadores tornou-se um procedimento de maior importância na gestão organizacional, sendo cada vez mais reconhecido pelos modelos de gestão de qualidade” (Ivo Domingues e José Pinheiro Neves., 2009. p. 27). Habitualmente as entidades empregadoras pedem para os seus colaboradores responderem aos questionários/inquéritos através da página de *Intranet* da empresa. Todos os fatores facilitadores que a entidade patronal oferece aos seus colaboradores precisam ser mensurados de forma que o *Return on Investment* (ROI) seja percebida facilmente por todos os *Stakeholders*.

De acordo com Schwab (2016), a quarta revolução dá se em três esferas: o mundo digital, o mundo físico e o mundo biológico. Cada um desses mundos tem suas tecnologias centrais. As do mundo digital são as plataformas digitais, o *blockchain* e a internet das coisas. As plataformas digitais centradas na internet oferecem um custo muito baixo de acesso, distribuição e reprodução. O *blockchain* é uma tecnologia interessante para o manuseamento e a certificação de dados de forma ágil. Por sua vez, a internet das coisas (IoT, de *Internet of Things*), permite a colaboração entre máquinas via rede, potencializar a execução de funções com essa integração. No mundo físico, as principais tecnologias listadas por Schwab (2016) é a impressão 3D, inteligência artificial, os novos matérias e os veículos autónomos. A inteligência artificial traz eficiência e alto grau de personalização para a produção de bens e serviços.

Devido as recentes alterações na dinâmica de trabalho, as empresas procuram subcontratar serviços de apoio, as quais não estão diretamente relacionados com o negócio da empresa. Conforme

Carlos Soares *et al*, (2013) exemplificam, a opção de subcontratar, faz parte de um conjunto de estratégias das empresas, pois permite-lhes direcionar os seus esforços para atividades prioritárias, minimizando assim seu dispêndio de capital, obtendo de certa forma, um ganho de velocidade na condução das suas operações. Fator pelo qual se pode demonstrar o ganho de eficiência e a diferenciação perante os seus concorrentes.

## 2.6 – A relevância dos benefícios para a retenção e motivação dos colaboradores

A introdução de tecnologia na área de recursos humanos é habitualmente associada a eficiências e ganho de disponibilidade para área de recursos humanos focar no trabalho que possa trazer valor acrescentado para a empresa. De acordo com o estudo da Mercer Consulting feito a alguns dos seus clientes que fornecem serviços e produtos diversificados, “perto de 80% das empresas completaram ou estão a completar uma reestruturação nas suas áreas de Recursos Humanos” (Theaker e Vernon, 2006., p. 9). Em linha com este estudo é notório ver que as entidades empregadoras estão a subcontratar empresas especializadas de forma a fornecer o apoio necessário e executar na área de Recursos Humanos, a gestão administrativa (Graeme M. et al., 2008).

Através desta realidade, todas entidades patronais que fornecem benefícios e outras formas remuneratórias aos seus colaboradores, procuram o apoio de empresas externas para ajudarem o serviço em prol dos seus colaboradores. As equipas de recursos humanos necessitam do apoio dos serviços externos para executarem os diversos trabalhos administrativos que por vezes ficam sobre sua responsabilidade, como por exemplo, processos de *payroll*, anuidades de seguros, benefícios de reforma e outros subsídios oferecidos aos colaboradores. Identificada a necessidade das entidades patronais, as empresas iniciaram sua especialização neste nicho de mercado, desta forma, começaram a oferecer praticamente qualquer atividade de recursos humanos. “Só no mercado norte-americano, nos anos 2000, a indústria de *outsourcing* de recursos humanos teve receitas de 21.7 biliões de dólares” (Paul S. Adler, 2014., p. 87).

Efetivamente, gestão de benefícios irá e continuará a ser um potencial para as novas tendências do mercado de trabalho. As empresas vêm-se neste momento “obrigadas” a oferecer pacotes de benefícios adicionais ao salário habitual no caso de quererem contractar mão de obra especializada e reter o seu talento. Conforme Ronald R. Sims, (2007) indica, é também extremamente importante comunicar o valor dos benefícios aos colaboradores. Assim, os mesmos conseguem ter a perceção do valor real do seu pacote de benefícios e permite efetuar as suas escolhas de benefícios tendo em consideração as suas necessidades. Esta estratégia permite às empresas criar valor acrescentado para contratar e reter colaboradores de maior talento.



“Colaboradores desmotivados custam à economia global bilhões em perda de produtividade. Colaboradores satisfeitos e motivados podem gerar grandes rentabilidades para as suas entidades empregadoras” (Bernard Marr., 2016., p 56). “A felicidade é um fator extremamente importante para o nosso bem-estar. Tanto é que, empresas pelo mundo têm despertado a sua atenção para o chamado índice de felicidade no trabalho. Os colaboradores são o maior património de uma organização, e a felicidade deles no ambiente de trabalho tem um impacto profundo na produtividade e no lucro do negócio” (Maria A. Orofino, 2021., p. 98).

Estudos mostram que os empregados preferem benefícios que satisfaçam suas necessidades individuais. A grande maioria dos colaboradores afirmam que preferem ter a possibilidade de efetuarem as suas escolhas de pacotes de benefícios do que terem determinados benefícios que sejam iguais para todos. Enquanto muitas empresas ainda têm alguma resistência em oferecer pacotes flexíveis aos seus colaboradores devido ao trabalho administrativo que acrescentam. Os colaboradores preferem ter a flexibilidade de escolher os benefícios que mais se adequam às suas necessidades em determinado momento da sua vida (L. Markham., W. Meyer., C. O’Neill., A. Schlechter, 2009).

Nos sistemas atuais, é importante termos em consideração que toda a recolha e gestão de dados funcionais podem ajudar as empresas a moldarem suas decisões de forma a que os colaboradores se sintam mais valorizados. O acompanhamento das decisões dos colaboradores por parte da empresa pode ser visto como uma forma da valorização da empresa para o colaborador. De acordo com Bernard Marr (2016), “a Inteligência Artificial será o próximo passo para os planos de benefícios flexíveis, onde a interação entre os colaboradores e a plataforma será muito mais ágil, assim como a automação permitirá maior rapidez em todo o processo para as entidades empregadoras” (Bernard Marret al., 2016).

A Inteligência Artificial será o futuro para as empresas comunicarem com os seus colaboradores de forma rápida e eficiente quando os mesmos precisarem de esclarecimentos imediatos (Ilias Maglogiannis et al., 2020). Com a evolução da tecnologia, as pessoas querem sistemas que possam dar ao utilizador tudo instantaneamente. Muitas empresas necessitam de adaptar-se a esta nova realidade, quando a maior parte das vezes o seu foco principal não é este. Para não penalizar o desenvolvimento das suas próprias empresas, os líderes apercebem-se que será mais eficiente contratar outras empresas que possam desenvolver os canais de comunicação necessários.

A comunicação é de extrema importância na apresentação dos benefícios aos colaboradores. Os colaboradores precisam perceber o esforço que a empresa faz para proporcionar as melhores condições possíveis para sua força de trabalho, conforme destaca, Carolina Sinisgalli (2020), “a maioria das empresas, adota remuneração, remuneração variável, bônus, PPR e benefícios superiores aos praticados pelas demais empresas do mesmo segmento como principais estratégias de atração e retenção. A remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que uma pessoa recebe pelo

seu trabalho e é constituído de remuneração base, incentivos salariais e benefícios. Muitos colaboradores podem não ter a perceção correta do que a sua entidade patronal oferece”. Por isso a utilização das plataformas tecnológicas veio ajudar as empresas a transmitir com maior facilidade todos os benefícios que são oferecidos aos seus colaboradores (Graeme M. et al., 2008).

Torna-se cada vez mais perceptível que a tecnologia é a fonte facilitadora para todo este fenómeno, fazendo com que as empresas que não conseguem manter um nível tecnológico que permita sustentar qualquer vantagem competitiva, poderão vir a ter algumas dificuldades operacionais no futuro próximo.

A competitividade dentro do mercado português está cada vez mais disputada. A valorização de Portugal como centro de “excelência” fez com que muitas empresas iniciassem suas operações em território nacional. Conforme Pedro Saraiva (2011) refere; “Dentro de um sector de serviços partilhados “*nearshore*”, Portugal é extremamente competitivo, onde são mais de 10 mil os postos de trabalho envolvidos nestas atividades, dinamizadas por grandes empresas como Accenture, Microsoft, Siemens, Xerox, SAP, Cisco, Fujitsu, NOV ou Nokia. A instalação de novos centros de competência de *software* da ALTRAN, que representa um investimento cerca de 7 milhões, traduz na criação de 120 postos de trabalho altamente qualificados, estimando-se que este número possa triplicar.

De seguida identificamos algumas empresas internacionais que implementaram a sua operação no mercado português:

- 1- Fujitsu – Japão: Abriu dois centros de competências em Braga (em 2016 e 2018) que criaram 500 novos postos de trabalho.
- 2- WebHelp – França: Abriu novos centros no Porto e em Braga, em 2017 e 2018, que criaram 600 novos postos de trabalho.
- 3- Gfi – França: Líder na implementação de soluções de *software* SAP passou de 480 colaboradores em Portugal, em 2016, para 1.500, em 2018.
- 4- Vestas – Dinamarca: Líder de energia renovável abriu um centro de I&D em Matosinhos, em 2017, em que emprega 400 engenheiros.
- 5- Amyris – EUA: Líder na área biotecnologia, abriu um centro de I&D no Porto e está a investir €60M e a contratar 100 cientistas.
- 6- Aubay – França: A consultora em sistemas de informação, instalou-se no Porto em 2016, e deve chegar aos 200 colaboradores em 2019.
- 7- Blip/Betfair – Reino Unido: Investimento em centro de *software* do grupo Betfair no Porto empregou 450 engenheiros e programadores.
- 8- Euronext Technology – Holanda: Mudou o seu centro tecnológico de Belfast para o Porto e criou 160 postos de trabalho altamente qualificados em Portugal.

- 9- Siemens – Alemanha: Criou novo centro de cibersegurança e de *software* para a indústria, com 800 novos postos de trabalho em Portugal desde 2016.
- 10- Natixis – França: Em 2016 abriu centro em tecnologias de informação no Porto que tem 550 colaboradores qualificados e deverá chegar aos 700.
- 11- Oracle – EUA: Abriu um novo centro de desenvolvimento em Matosinhos, em 2019, que vai contratar 100 novos colaboradores.
- 12- CGI – Canadá: Em 2017 inaugurou o Cloud Innovation Center em Sintra, sendo que em 2018 a empresa ultrapassou os 1000 colaboradores em Portugal.
- 13- Google – EUA: Em 2018 abriu um hub tecnológico para a Europa e África em Oeiras, com 500 colaboradores. Em 2019 deve chegar aos 1300 colaboradores.
- 14- Cisco – EUA: Expandiu em Portugal criando 400 postos de trabalho em Oeiras. Em 2019, anunciou um novo centro CX e a contratação de 200 engenheiros.
- 15- Thales – França: Líder em sistemas de informação críticos, contratou 400 colaboradores desde 2016. Em 2019 está a contratar mais 130 em Oeiras.
- 16- DXC – EUA: A empresa norte-americana abriu em 2019, em Lisboa, um centro de competência que até 2021 deverá ter mais de 250 colaboradores.
- 17- Freitheit – Alemanha: Tecnológica alemã está a abrir em 2019 novo centro que vai empregar 150 colaboradores em Lisboa.
- 18- Mercedes – Alemanha: Abriu um centro de I&D para TI para automóvel em 2017 e deverá empregar 350 engenheiros e cientistas em Lisboa.
- 19- Microsoft – EUA: Em 2017 abriu um dos 7 centros mundiais de Suporte em Lisboa, investiu €33M e criou 600 postos de trabalho em Portugal.
- 20- Pipedrive – Estónia: Abriu o seu terceiro centro de desenvolvimento em Lisboa 2017 e criou 100 postos de trabalho.
- 21- Uber – EUA: Em 2017, a Uber instalou em Lisboa o Centro de Excelência Europeu, com 500 colaboradores e deve chegar aos 700.
- 22- Uniplaces – Reino Unido: Startup co-fundada por português mudou-se de Londres para Lisboa, em 2016, onde tem mais de 250 colaboradores.
- 23- Vodafone – Reino Unido: Abriu em 2016 um centro de TV Hub em Lisboa, com 80 engenheiros, cresceu para 450 profissionais em centros de competências.
- 24- Volkswagen – Alemanha: Abriu um centro de desenvolvimento de *software* em 2018, e está a contratar 300 engenheiros e programadores em Lisboa.
- 25- Zomato – Índia: A multinacional indiana Zomato escolheu Lisboa para sede da empresa na Europa e criou mais 200 postos de trabalho”.

(Fonte: 2021, Manuel Caldeira Cabral e Publicações Dom Quixote – Construir Uma Alternativa – A Política Económica da Geringonça e a Resposta à Crise da COVID-19)

Com tantas empresas a iniciarem operação em Portugal num passado recente, o mercado de trabalho tende a tornar-se mais competitivo e estas empresas poderão procurar novas alternativas remuneratórias. Dando seguimento a toda esta realidade, poderá surgir uma oportunidade de negócio. Esta tese de mestrado tem como objetivo, dar a conhecer a realidade dos Planos de Benefícios Flexíveis como também a oportunidade de inovação existentes.

## Capítulo 3: FlexiPlan

### 3.1 – Descrição da empresa FlexiPlan

A FlexiPlan – Implementação e Gestão Lda., tem como propósito fornecer serviços de Benefício Flexíveis para as PMEs, no mercado nacional através de plataformas online (aplicação e website), ferramenta mais simplificada para as entidades patronais e colaboradores conseguirem fazer a gestão dos seus benefícios e os seus pacotes remuneratórios.

Como principal ativo, as entidades patronais e as equipas de gestão de recursos humanos das empresas irão ter um acesso administrativo/privado que dará entrada na plataforma em *backend*. Desta forma podem gerir as compensações dos colaboradores de uma forma mais automatizada com objetivo de simplificar os processos das empresas e sua gestão administrativa.

Seguindo a tendência do mercado, os colaboradores através de um “*smartphone*” poderão utilizar a App e cartão de débito para fazerem a gestão da sua conta corrente, utilizando os valores em benefícios e serviços quais se adequam melhor em cada momento das suas vidas.

O principal público-alvo da empresa, como já referenciado anteriormente, será segmento das Pequenas e Médias Empresas no mercado nacional com foco inicial na área da grande Lisboa. A médio prazo poderá expandir-se para outras regiões de Portugal.

### 3.2 – Breve caracterização do Serviço a prestar

Com o objetivo de aumentar a satisfação dos colaboradores e o nível de retenção, os planos de benefícios flexíveis vêm a ganhar notoriedade em Portugal. A otimização fiscal que poderá vir a suceder neste tipo de planos também o torna um fator atrativo tanto para as empresas/entidades patronais como para os seus colaboradores.

Habitualmente o serviço dos Planos de Benefícios Flexíveis são entregues aos clientes através de plataformas/sites online que permitem aos seus colaboradores efetuarem as “compras” dos benefícios online. Consequentemente apoiar também o trabalho administrativo financeiro em termos de *payroll* e pedidos aos fornecedores dos benefícios.

Todos os benefícios/produtos que podem estar à disposição dos colaboradores estão categorizados no Decreto-Lei n.º 26/99 de 28 de Janeiro e o Decreto-Lei n.º 215/89 de 1 Julho. Estes benefícios podem ter tratamentos fiscais diversos de acordo com as diferentes interpretações da lei.

O apoio de consultoria aos clientes/entidades empregadoras para definirem a fonte de financiamento do seu plano de benefícios flexíveis é um fator crucial em termos legais. É importante realizar sessões de comunicação para explicar o plano ao detalhe, os tipos de benefícios disponíveis e qual fonte de financiamento que dará suporte ao plano.

Tal como referido, um plano de benefícios flexível tem como objetivo principal satisfazer as necessidades dos colaboradores, cada colaborador tem necessidades distintas ao longo da vida conforme desenhado na figura abaixo:

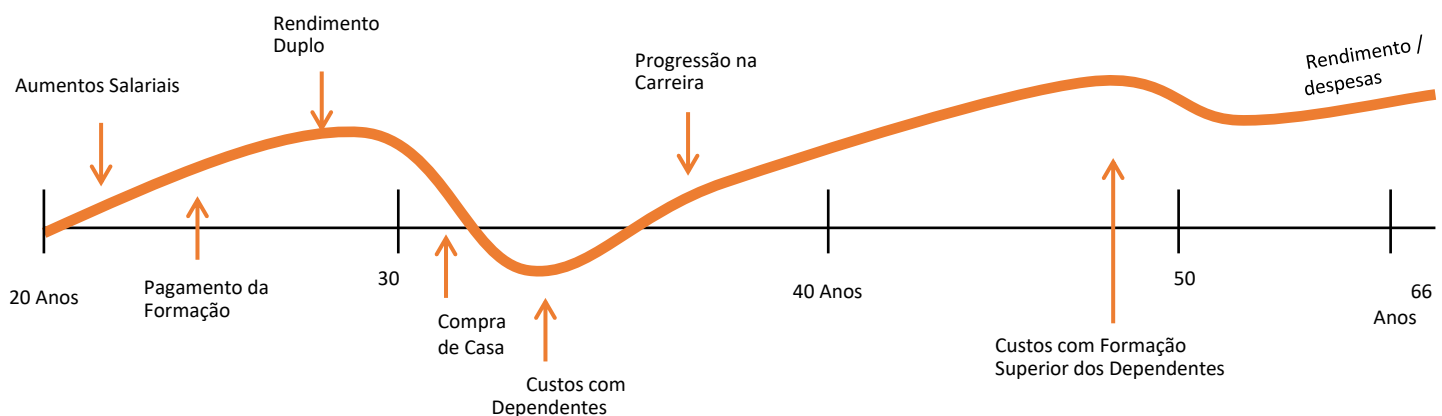


Figura 3.1: Rendimento/Despesas vs. Necessidades durante o ciclo de vida

Nas empresas os colaboradores com idades diferentes, tem prioridades diferentes. Por exemplo, um colaborador mais jovem poderá ter como principal objetivo o desenvolvimento da sua educação, quando comparado com um colaborador mais velho, que poderá dar prioridade ao seu Plano de Saúde. Este tema será aprofundado mais a frente neste trabalho.

Nesta área de negócio os únicos fornecedores deste tipo de serviços são consultoras como a Willis Towers Watson, AON, MERCER e FlexBen. Devido à complexidade legislativa em Portugal os Planos de Benefícios Flexíveis são pouco transparentes e, portanto, dificultam as empresas que tenham alguma aversão ao risco. Em mercados estrangeiros onde existe uma legislação específica para os Benefícios Flexíveis, existem mais concorrentes no mercado e consequentemente um maior desenvolvimento em termos de benefícios e inovações tecnológicas.

A FlexiPlan pretende fornecer os seus clientes/entidades empregadoras com uma solução “Chave-na-mão” / “standard” que permita dar maior flexibilidade aos seus colaboradores e que apoie as empresas na motivação com seus colaboradores.

O serviço “Chave-na-Mão” / “Standard” permite a FlexiPlan ter suas Plataformas (Site / App *Mobile /Cartão débito*) já pré-carregadas com funcionalidades necessárias que sirva a generalidade dos clientes. Como também ter um Desenho de Plano de Benefícios Flexível “Standard” apoiado através de um parecer fiscal que pré-defina as fontes de financiamento e benefícios escolhidos no Plano.

Os consultores da FlexiPlan irão acompanhar e apoiar todo processo de implementação do serviço. Dentro das diferentes realidades de cada empresa, certamente irá haver ajustes necessários ao serviço. Todo os serviços que sejam fora do âmbito do Plano “Standard” serão negociados com o cliente e o valor adicional que terá de ser faturado.

Pretende-se que a FlexiPlan seja reconhecida como uma empresa inovadora com diferente abordagem para o mercado de trabalho. Pretende criar uma solução disruptiva na área dos recursos humano que ajude as empresas a criarem mais valor para os seus colaboradores.

FlexiPlan deseja criar boas experiências de utilização das Plataformas. Agregar valor para as entidades empregadoras e seus colaboradores dentro do mercado de trabalho português.

Em relação aos elementos da marca FlexiPlan que no seu conjunto lhe conferem identidade, são apresentados nas figuras abaixo:



Figura 3.2: Nome e Logotipo

Outros elementos gráficos, como logotipo para App nos dispositivos móveis, página web como também os cartões de visita podem ser encontrados no Anexo A.

## Capítulo 4: Visão, Missão e Valores da FlexiPlan

### 4.1 – Visão

A medida que a carga tributaria aumenta sobre entidades empregadores e seus colaboradores, existe uma lacuna na forma de retribuição em Portugal que pode ser melhor explorado através deste tipo de serviço.

A visão principal da FlexiPlan é fornecer serviços de planos de benefícios flexíveis para PMEs em Portugal com objetivo principal dar oportunidade as empresas poderem otimizar as remunerações dos seus colaboradores, com ganhos fiscais.

Os benefícios flexíveis ainda não tiveram boa percepção por parte de muitas entidades empregadoras e dos seus colaboradores. Através da simplificação dos desenhos dos planos de benefícios flexível, plataformas e sessões de comunicação eficaz, desejamos beneficiar os colaboradores das empresas que sentem que muita parte da sua remuneração é gasta em tributações.

O mercado nacional tem apostado no emprego de recém-licenciados e atualmente muitas empresas apostam na nova geração. Para este público-alvo, os benefícios atualmente disponíveis na legislação portuguesa não são suficientemente atrativos. A principal visão desejada para este serviço e sua nova forma de retribuição opcional, que permite otimizar a carga fiscal.

### 4.2 – Missão

Apresentar uma nova forma de vender planos de benefícios flexíveis dentro da nova realidade laboral que Portugal atravessa. Entrar neste nicho de mercado de forma disruptiva, com maior simplicidade para os Planos de Benefícios Flexíveis. Através da tecnologia fornecer um serviço de alta qualidade e com o devido acompanhamento aos colaboradores nos momentos de maior dificuldade e tentar automatizar ao máximo possível todo trabalho administrativo que normalmente suportam os Planos de Benefícios Flexíveis.

A FlexiPlan pretende desenvolver novas ofertas/soluções, não somente em termos de benefícios como também novas tecnologias que permitam aos utilizadores/colaboradores uma maior disponibilidade de forma que as entidades patronais consigam obter maior nível de retenção.

Pretende-se apresentar este serviço para todos colaboradores e entidades empregadoras como uma forma eficiente de retribuição, com o objetivo de ajudar a reter o talento e aumentar a satisfação de todos os *Stakeholders*.

### 4.3 – Valores

A FlexiPlan partilha o princípio de que todos os colaboradores das entidades empregadoras devem ter uma escolha sobre o seu pacote remuneratório e criar valor junto das entidades empregadoras de forma apoiar os clientes a ganharem vantagem competitiva para reter e contratar os melhores colaboradores.

A FlexiPlan acredita que irá sempre haver espaço para desenvolvimentos tecnológicos de forma a facilitar o trabalho interno da FlexiPlan como também apoiar os seus clientes. Servir todos os colaboradores da melhor forma possível para que os mesmos consigam tirar o maior proveito dos Planos de Benefícios Flexíveis. Adicionalmente, a FlexiPlan terá de estar sempre disponível para seus clientes e colaboradores.

Os Valores mais representativos da FlexiPlan serão baseados na constante Inovação que a Empresa fornece aos seus clientes com o elevado nível de segurança e rigor no serviço. Como a empresa irá trabalhar com dados pessoais dos colaboradores das entidades empregadoras é importante valorizar estes pontos no trabalho da FlexiPlan.

## Capítulo 5: Contexto e tendências a nível internacional

No mercado Norte Americano, houve alterações significativas na demografia da força de trabalho. Os *Baby Boomers* ingressavam no mercado de trabalho Norte Americano, como tal, entre 1960 e 1984 houve um aumento de 7% colaboradores na idade entre 16 e 34 anos. Adicionalmente, entre 1950 e 1984 houve também um aumento de 20% de mulheres a entrarem no mercado de trabalho. (Flexible Benefits and Employee Choice: Highlights of the Literature, David E. Bloom, Jane T. Trahan, 1986.).

Em Novembro de 1978, foi aprovada a “*Section 125*” no Código do IRC nos Estado Unidos da América, a legislação específica para os Benefícios Flexíveis. Contudo, estas diversas variações demográficas no mercado de trabalho, levaram os governos a fazerem alterações neste estatuto. (Walker Ruth., 1983).

Em 1986 a PepsiCo INC foi pioneira na implementação do primeiro Plano de Benefícios Flexíveis nos Estados Unidos da América (Penny Singer, 1986). Desde então diversas empresas multinacionais têm vindo a implementar os planos de benefícios flexíveis nas suas subsidiárias, em diferentes países.

Em muitos países dentro da comunidade europeia as legislações específicas para este tipo de retribuição já foram implementadas com diferentes interpretações. Em 2007, o estudo produzido pela Sylvana Janssen (the Netherlands) Asta Benetyte (Lithuania) Lina Pileicikaite (Lithuania) Brigitte König



(Germany) Evelyne Van Dyck (Belgium) Anna Puigdecamet (Spain) Cecilia Orlandini (Italy) Michele Bazzi (Italy) – (Flexibility of the fringe benefits in the European Union) demonstra que alguns benefícios têm tratamentos fiscais distintos em diferentes países da União Europeia. Através da tabela abaixo torna-se evidente o exemplo da Espanha e Bélgica que beneficiam isenção fiscal nos seus planos de benefícios flexíveis.

**Tabela 5.1: Diferentes legislações de planos de benefícios flexíveis em diferentes países na União Europeia <sup>1</sup>**

	<b>Retribuição tributado</b>	<b>Sem tributação até certo limite</b>	<b>Sem tributação</b>
<b>Holanda</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Itália</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Bélgica</b>			<b>X</b>
<b>Alemanha</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Lituânia</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Espanha</b>			<b>X</b>

Fonte: Flexibility of fringe benefits in the European Union, Oulu 2007

Em função do contexto socioeconómico, cada país irá influenciar muito os desenvolvimentos da legislação que podem ter efeitos diretos nos planos de benefícios flexíveis. A título de exemplo é possível que os governos passem a tributar mais a utilização ou compra de automóveis próprios para incentivar a população a utilizar transportes públicos.

Outro exemplo, e o que já se observa com o envelhecimento da população mundial, o incentivo para poupança para a reforma. Devido a esta tendência, já se concluiu que não existe sustentabilidade suficiente no sistema de reforma da Segurança Social. De forma a combater este problema, o Reino Unido fez alteração na sua lei laboral no sentido de as entidades patronais fazerem contribuições para fundos de pensões em nome do colaborador (Dezembro 2018, Proteção Social para Todos – Nota Informativa, Isabel Ortiz). Desta forma os colaboradores no Reino Unido têm uma diferente forma de compensação que reflete uma alteração legislativa que afeta diretamente o mercado de trabalho.

Uma publicação realizada pela Skye Schooley em Maio de 2020, afirma que; “É essencial para as pequenas e medias empresas oferecerem pacotes remuneratórios competitivos caso queiram manter-se forte contra os seus concorrentes dentro das suas indústrias. De acordo com um estudo da MetLife, 72% dos colaboradores afirmam que quando existe um pacote remuneratório flexível, aumenta sua lealdade à sua entidade patronal”. Como também nesta mesma publicação, a autora relata que os níveis de compromisso e motivação dos colaboradores aumenta através dos Planos de Benefícios

<sup>1</sup> Sylvana Janssen (the Netherlands) Asta Benetyte (Lithuania) Lina Pileicikaite (Lithuania) Brigitte König (Germany) Evelyne Van Dyck (Belgium) Anna Puigdecamet (Spain) Cecilia Orlandini (Italy) Michele Bazzi (Italy), (2007). Flexibility of the fringe benefits in the European Union.

Flexíveis e dar opção de escolha no pacote remuneratório aos colaboradores ainda aumenta mais os níveis de satisfação e retenção.

Portugal ao ter um dos salários mínimos mais baixos da União Europeia, ainda não incentiva a procura destes tipos de serviços. Países com rendimentos mais baixos, habitualmente não favorecem a otimização fiscal tanto para colaboradores como também para as entidades patronais.

É possível visualizar pela tabela abaixo os diferentes salários mínimos em alguns países da união europeia comparativamente com Portugal.

**Tabela 5.2: Salários mininos mensais na Europa, 2021 <sup>2</sup> (em 01.01.2021)**

País	Euros
Bélgica	1216
Lituânia	468
Luxemburgo	1808
Holanda	1590
Espanha	928
Portugal	690

Fonte: EuroStat – Monthly minimum wages – bi-annual data

É compreensível que à medida que o rendimento aumente, a procura por otimização fiscal também aumente. Colaboradores de faixa etárias superiores procuram e despendem habitualmente mais rendimento com seguros de saúde e planos de pensões. Isto acontece devido aos rendimentos mais altos e como tal os Benefícios Flexíveis são bem acolhidos dentro deste público-alvo (Eaton and Rosen 1983; Leibowitz 1983; White 1983; Woodbury 1983). No entanto, prevê-se uma alteração de paradigma no futuro próximo. As empresas internacionais têm tido boas experiências em centralizar suas operações a partir de Portugal. A mão de obra qualificada e altamente rentável, futuramente, poderá trazer uma quota de mercado mais elevada na área dos Plano de Benefícios Flexíveis. Isto porque cria maior competitividade no mercado de trabalho e o fator remuneratório pode tornar fulcral.

Através da globalização e disponibilidade tecnológica, muitos colaboradores já podem selecionar os seus benefícios em qualquer parte do mundo. Isto devido às novas plataformas que permitem acesso através da internet ao “menu” de benefícios disponibilizados nos sites/plataformas na internet.

O grande avanço nos planos de benefícios flexíveis veio através das plataformas tecnológicas e softwares de gestão que ajudam o trabalho administrativo, como por exemplo ficheiros de *payroll* e processos de encomendas aos diferentes prestadores (fornecedores de Tickets escolares, seguradoras e outros).

---

<sup>2</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/earn\\_mw\\_cur/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/earn_mw_cur/default/table?lang=en)

## Capítulo 6: Análise Externa

### 6.1 – Meio envolvente imediato

Para o estudo da envolvente externa mediata deste Serviço, foi realizada uma análise PESTAL, isto é, da envolvente política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal.

#### Envolvente Política:

Para a FlexiPlan, poderá existir uma boa oportunidade, pois prevê-se uma gradual adoção de tecnologia a inclusão de *mobile technology* para oferta de serviços e experiências customizadas relacionadas diretamente para o utilizador. Como a FlexiPlan irá procurar novos desenvolvimentos tecnológicos, irá necessitar de incentivos financeiros. Uma possível solução será através do programa Portugal 2020.

Contudo, existem diversas políticas que diretamente afetam a procura deste tipo de serviços. Rita Cunha., (2018) refere no seu artigo; “Os partidos políticos em Portugal ajustam a carga fiscal sobre os trabalhadores, que muitas vezes impactam diretamente os Benefícios Flexíveis. A título de exemplo, até 2017 o Benefício, Vale Educação 7/25 tinha um limite de isenção de IRS até aos 1.100€ por ano por dependente. No entanto, durante o governo do Partido Socialista, com aprovação do orçamento de estado de 2018, devido a iniciação nos cortes da sobretaxa de IRS o governo necessitou de prescindir com o Benefício do Vale Educação 7/25, desta forma a continua a arrecadar receita para estado em cerca 1,7 milhões de euros”. (Alterações Orçamento de Estado 2018, Rita Cunha, 05 de Janeiro 2018)<sup>3</sup>.

#### Envolvente Económico e Demográfico:

Como referenciado anteriormente, a evolução demográfica principalmente em Portugal tem criado muitas preocupações ao sistema da segurança social. É claro e evidente que o sistema de plano de pensões atual em Portugal não será sustentável. Neste sentido, é preciso informar os colaboradores e o mercado de trabalho que necessitam investir em alternativas seguras. Os Planos de Benefícios Flexíveis podem incentivar os colaboradores a investirem em Fundo de Pensões próprios, como também, através da otimização fiscal incentivar as entidades empregadoras a fazerem contribuições em benefício do colaborador. Desta forma, os colaboradores podem sentir-se mais valorizados pela sua entidade empregadora permitindo reter e contratar os recursos mais talentosos.

#### Envolvente Sócio-cultural:

Atualmente, dentro do mercado de trabalho português, torna-se cada vez mais comum, as entidades empregadoras oferecem Seguros de Saúde como um benefício fixo para os seus colaboradores.

---

<sup>3</sup> (Alterações Orçamento de Estado 2018, Rita Cunha, 05 de Janeiro 2018, TOCOnline)

Também devido ao facto que muitos trabalhadores já esperarem por este tipo de oferta nas suas propostas de trabalho. Através dos Planos de Benefícios Flexíveis, as empresas poderão beneficiar dos acordos da FlexiPlan para oferecerem melhores seguros e dar flexibilidade de escolha para os seus colaboradores.

Dentro da realidade atual, é notória a adesão a cursos de qualificações profissionais. Os colaboradores entendem que é uma mais valia estarem mais bem preparados para exercer as suas funções. Nos Planos de Benefícios Flexíveis, as entidades empregadoras podem incentivar os seus colaboradores a frequentar ações de formação e ambos beneficiarem de uma otimização fiscal. Na situação do colaborador, isenção de Segurança Social e IRS e para entidade patronal a isenção de Segurança Social e dedução de custos no IRC.

#### Envolvente Tecnológica:

Com o atual desenvolvimento tecnológico, a FlexiPlan vai ter uma Plataforma (Web e Mobile) robusta que sirva todas as necessidades do mercado. Isto simplifica muito o desenvolvimento da FlexiPlan

As plataformas dos Planos de Benefícios Flexíveis são habitualmente muito dispendiosas, são normalmente sites online que permitem aos colaboradores acederem em qualquer parte do mundo. Devido ao desenvolvimento tecnológico dos últimos anos, a evolução das plataformas permite dar aos utilizadores mais funcionalidades e uma experiência melhor.

A FlexiPlan será desenhada de forma “*Standardizada*” de configurações que as empresas possam rapidamente customizar as suas identidades dentro da App e Plataforma da FlexiPlan. O desenho de base de dados irá também permitir implementação dos serviços de uma forma mais rápida e eficaz. Também é necessário haver flexibilidade e customização suficiente para satisfazer os requisitos dos clientes, no momento atual, toda tecnologia começa a ser voltado para o “*Mobile*”, desta forma a FlexiPlan pretende diferenciar seu serviço ao dar uma Aplicação Móvel para os colaboradores conseguirem fazer sua gestão de despesas pela aplicação no telemóvel.

#### Envolvente Ambiental:

É possível observar que muitas pessoas já não querem os seus documentos físicos, pelo que a FlexiPlan irá tentar ser uma empresa 100% digital com ambição de simplificar todo o processo de informação para as entidades empregadores e seus colaboradores através da utilização das plataformas (*Mobile* e *Web*). Os colaboradores irão conseguir visualizar o seu extrato remuneratório online, o que irá permitir menor utilização de papel.

A FlexiPlan dentro dos seus acordos com empresas terceirizadas, irá tentar garantir que as mesmas garantem algum tipo de sustentabilidade ambiental.

### Envolvente Legal:

Segundo o Decreto-Lei n.º 26/99 de 28 de Janeiro, todos os benefícios que podem estar a disposição dos colaboradores estão categorizados no Decreto-Lei n.º 26/99 de 28 de Janeiro e no Decreto-Lei n.º 215/89 de 1 Julho. Os diferentes benefícios podem ter diferentes enquadramentos fiscais, consoante o desenho do Plano de Benefícios Flexíveis e existem diferentes interpretações e diferentes benefícios disponibilizados pelas entidades empregadoras aos seus colaboradores. Dentro do Código do IRS Artigo 2º está explícito que não pode existir troca de remuneração por benefícios. Isto implica que muitas empresas mais conservadoras não queiram implementar Planos de Benefícios Flexíveis, pois podem ter alguma inspeção por parte da Autoridade Tributaria e estarem sujeitos a uma interpretação da lei que lhes poderá causar penalizações.

O impacto de não haver uma legislação específica para os Planos de Benefícios Flexíveis limita muito o trabalho de desenvolvimento e avanço tecnológico nesta área de negócio. Muitas empresas que oferecem este tipo de serviço sentem que este é um fator decisivo para o aumentarem as suas receitas e a produtividade.

### 6.2 – Meio envolvente imediato

A análise do meio envolvente imediato foi realizada através do modelo das Cinco Forças de Porter permitindo concluir que este negócio é de atratividade média baixa no mercado atual, conforme facilitado na tabela 6.1. As plataformas/Apps que podem fornecer ou ajudar a distribuição deste serviço podem ser facilmente copiadas, no entanto irá sempre existir algum custo associado para o desenvolvimento destes sites/plataformas e desenvolvimento tecnológico. O serviço de consultoria associado aos Planos de Benefícios Flexíveis, podem ser um fator diferenciador dentro da concorrência local. Igualmente, o alto poder negocial dos clientes, permitem aos clientes a negociação de um serviço de maior complexidade e personalização específica para o cliente. Isto não tendo em consideração o público-alvo da FlexiPlan, as empresas PME. A análise detalhada da aplicação deste modelo pode ser consultada no Anexo B.

**Tabela 6.1: Modelo das Cinco Forças de Porter Consolidado**

<b>Consolidação da Análise Porter</b>					
	<b>Contribuição para a força</b>				
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta		2.27		Baixa
Rivalidade entre as empresas da indústria	Alta		2.7		Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta			3.33	Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto			3.33	Baixo
Poder negocial dos clientes	Alto	1.86			Baixo
<b>Avaliação global</b>	<b>Baixa</b>		<b>2.69</b>		<b>Alto</b>

Fonte: Elaboração própria a partir do guião “Estrutura de um Projeto de Empresa” por J. Vicente Rodrigues, 2020

Concluimos que no que se refere aos seguintes pontos;

- Ameaça de entrada de novos competidores
- Rivalidade entre empresas da indústria
- Poder negocial dos clientes

A FlexiPlan tem de desenvolver uma Plataforma de uma qualidade elevada que os concorrentes não consigam copiar ou facilmente replicar. Para ganhar mais poder negocial frente aos clientes, será também importante fazer acordos competitivos e exclusivos com os prestadores dos benefícios. Como também desenvolver funcionalidades únicas na plataforma de forma que os clientes se sintam mais atraídos pelo serviço da FlexiPlan. Com a atual forma é possível concluir que esta área de negócio é pouco atrativa, pelo que a empresa irá necessitar de reinventar a forma de servir o mercado para haver disrupção nesta área de negócio.

### 6.3 Mercado

Principais players:

Dentro do mercado português, existem 4 principais *players*; AON, MERCER, WILLIS TOWERS WATSON & FLEXBEN (grupo TRIVALOR/MDS/ADVANTIS). Com a exceção da empresa FLEXBEN, são consultadoras multinacionais de Recursos Humanos. A Empresa FLEXBEN surge da Holding TRIVALOR/MDS/ADVANTIS (MDS reforça liderança na consultoria de riscos, corretagem de seguros e benefícios)<sup>4</sup>, qual também é detentora da empresa TICKET, SA. A empresa TICKET, SA é uma das principais empresas que oferecem serviço de Vales Sociais em Portugal. Os principais *players* do fornecimento de serviços/benefícios será explicado com maior detalhe mais à frente neste projeto. A imagem abaixo identifica os tipos de relações dentro deste mercado:

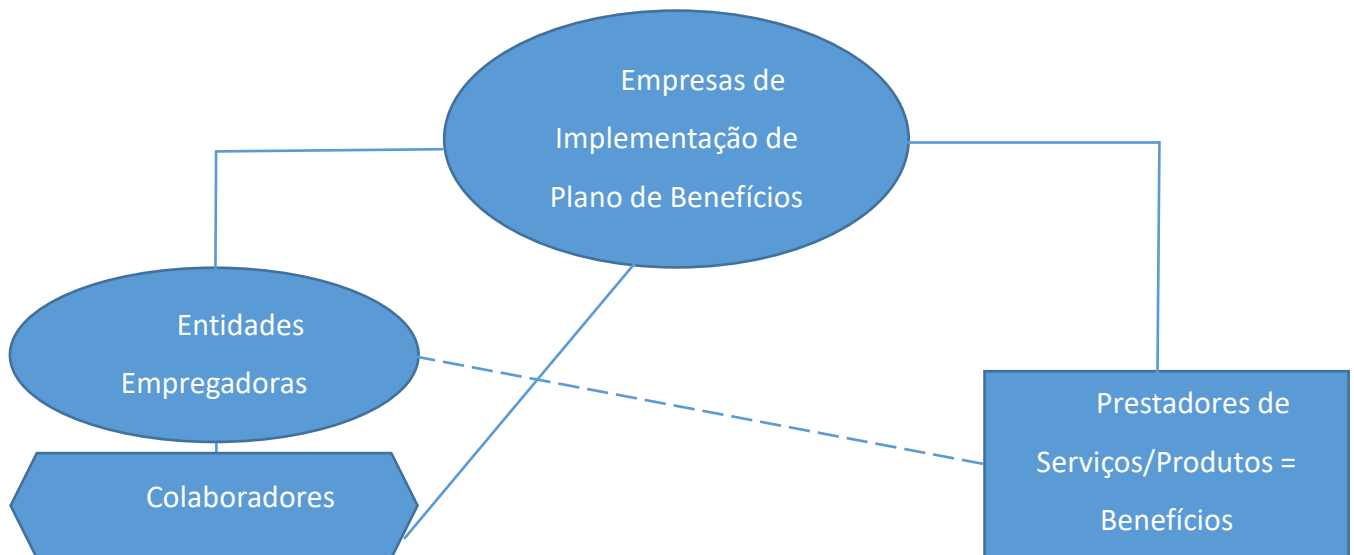


Figura 6.1: Ligações Relacionais

As linhas diretas representam relações diretas e as linhas ponteadas representam relações indiretas.

- Relações diretas:
  - FlexiPlan com entidades empregadoras
  - FlexiPlan com colaboradores das entidades empregadoras
  - Flexiplan com prestadores de serviços/produtos (benefícios)
  - Entidades empregadoras com os colaboradores
- Relações indiretas:
  - Prestadores de serviços/produtos (benefícios) com as Entidades empregadoras

<sup>4</sup> Anexo C: Artigo MDS; MDS reforça liderança na consultoria de riscos, corretagem de seguros e benefícios.

Dimensão e evolução do mercado:

A tabela seguinte ilustra a evolução do mercado das PME em Portugal e sua respetiva dimensão:

**Tabela 6.2: Classificação das PMEs em Portugal**

Anos	PME			
	Total	Micro	Pequenas	Médias
2011	1.135.153	1.088.145	40.815	6.193
2012	1.085.894	1.043.003	37.118	5.773
2013	1.118.427	1.077.294	35.446	5.687
2014	1.146.119	1.104.490	35.870	5.759
2015	1.180.331	1.136.865	37.515	5.951
2016	1.213.107	1.167.993	38.866	6.248
2017	1.259.234	1.212.059	40.547	6.628
2018	1.294.037	1.244.495	42.581	6.961
2019	1.333.649	1.281.857	44.492	7.300

Fonte: INE, PORDATA, 2020

O aumento no número de PMEs desde 2011 até 2019, evidencia que existe um mercado relativamente grande para comprar o serviço. Devido aos altos preços praticados pelos atuais *Players* do mercado, antevemos que nem todas as PMEs vão ter capital suficiente para financiar a implementação de um Plano de Benefícios Flexíveis. A FlexiPlan pretende entrar no mercado nacional para ter como *target* as pequenas e médias empresas que tenham interesse neste serviço e não tem capital suficiente para os fornecedores atuais.

Começa a existir também dentro do mercado laboral em Portugal alguma pressão por parte dos colaboradores para as empresas começarem a suportar os gastos escolares dos seus dependentes e com despesas de saúde. Como também se tem evidenciado o aumento da carga fiscal sobre famílias e empresas, 35.4% da riqueza produzida anualmente em Portugal (Observador; 35,4% do PIB. Carga fiscal atingiu novo máximo histórico em 2018, Edgar Caetano, 26 de mar 2019). Ascensão da carga tributária nos últimos anos aumenta a procura dos Planos de Benefícios Flexíveis.

Características e tendências do mercado:

Atualmente em Portugal as várias empresas, com exceção da FLEXBEN, desenvolveram plataformas específicas para satisfazer as necessidades dos mercados internacionais. Em muitos casos estas plataformas são desenvolvidas para um mercado global, no entanto existem sempre limitações e pequenas especificidades dentro de cada mercado local. Como em Portugal não existe nenhuma legislação específica para os Planos de Benefícios Flexíveis, existe uma tendência de Consultores Fiscais ajudarem/apoiarem a implementação destes Planos, devido às diferentes interpretações da lei e ao



facto de as empresas não querem correr fiscos junto da Autoridade Tributaria. A complexidade e parametrizações específicas de cliente para cliente torna todo o processo muito trabalhoso, o que muitas vezes significa elevados custos e mais recursos para fazer estas adaptações.

## 6.4 Consumidores

Os Planos de Benefícios Flexíveis servirem ambos Entidades Empregadoras e os Colaboradores das empresas. Não só os benefícios sociais e apoio que podem prevalecer para os colaboradores, mas também como a possível poupança de TSU para as empresas. Em 2018, mais de quatro milhões de trabalhadores por conta de outrem (INE, PORDATA, 08-02-2019) contabilizam como potenciais consumidores dos Benefícios Sociais providenciados através de Planos de Benefícios Flexíveis. A dimensão do mercado nacional é relativamente abrangente para o atual número de *players*.

É importante também lembrar que muitos dos Benefícios fornecidos pelos Planos de Benefícios Flexíveis são mais atrativos para população de faixa etária mais velha. Não somente devido às ajudas de despesas escolares dos seus dependentes como também com a idade os colaboradores ganham melhor entendimento sobre a importância dos planos de pensões. Igualmente importante, a educação financeira dos colaboradores/participantes dos Planos de Benefícios Flexíveis, pode influenciar suas decisões de escolha e quais Benefícios podem satisfazer melhor suas necessidades.

## 6.5 Concorrência

Conforme referenciado anteriormente, atualmente em Portugal existem quatro *players* principais; AON, MERCER, WILLIS TOWERS WATSON & FLEXBEN.

A plataforma *TBS (The Benefit Solution)* desenvolvida pela AON permite aos colaboradores a gestão de benefícios em um sistema único (Flexible Benefits: Aon Hewitt approach, Monalisa Deka, 2016)<sup>5</sup>. Esta plataforma é desenvolvida para satisfazer às necessidades no mercado dos Benefícios Flexíveis globalmente, no entanto são sempre necessárias adaptações locais para os diferentes mercados.

*VIVA360* é a plataforma desenvolvida pela MERCER com parametrizações específicas para o mercado Português (Mercer lança Mercer Viva 360, O Jornal Económico, 19 de fevereiro 2016). Possivelmente com este sistema desenvolvido direcionado para o mercado nacional, poderá render algumas eficiências que resulte de vantagem competitiva à MERCER.

---

<sup>5</sup> <https://www.peoplematters.in/article/benefits-and-rewards/flexible-benefits-aon-hewitt-approach-14015>

A WILLIS TOWERS WATSON desenvolveu uma plataforma específica para o mercado nacional. *MyBenFlex*, é uma plataforma única que têm capacidade para desenvolver muitas formas de parametrizar benefícios e os diferentes métodos de cálculo para os diferentes benefícios. Uma das maiores vantagens competitivas da WTW é o suporte de equipas de desenvolvimento interno/local que permite fazer adaptações e ter mais flexibilidade para satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Em 2015 a FLEXBEN lançou o seu sistema de benefícios flexíveis *FlexBen* (Vanessa Henriques, infoRH 20 de novembro 2015)<sup>6</sup>. Em 2017 a MDS Portugal adquiriu 45% na Empresa FLEXBEN; “A aquisição da FlexBen, criando uma parceria estratégica com o Grupo Trivalor e a Advantis, vem reforçar a nossa área de seguros de *employee benefits* e coloca-nos na linha da frente no incontornável tema dos benefícios flexíveis”, disse o CEO da MDS Portugal, Ricardo Pinto dos Santos (O Jornal Económico, 21 de Março 2017). Mesmo sendo uma empresa recente dentro deste nicho de mercado, a FLEXBEN beneficia das sinergias das suas empresas detentoras. Na parte da corretagem de seguros com a MDS e os serviços dos vales sociais com a empresa Ticket S.A., qual possivelmente a FLEXBEN favorece na facturação de comissões.



Figura 6.2: Mapa diferenciação da concorrência

<sup>6</sup> <https://inforh.pt/flexben-lanca-sistema-de-beneficios-flexiveis/>

A figura acima apresenta um resumo da diferenciação da concorrência. As multinacionais AON, WTW e MERCER podem favorecer na concorrência nacional pelo número de recursos humanos disponíveis devido as dimensões da empresa. Estas empresas beneficiam de economias de escala, a tecnologia utilizada em outros países é a mesma aplicada em Portugal. No entanto enquanto estas empresas podem ter limitações e restrições à nível internacional, a FlexiPlan pode com muito mais facilidade adaptar sua tecnologia às necessidades dos seus clientes locais.

Dentro deste nicho de mercado, todas as empresas servem o mercado de forma semelhante. Todas oferecem um serviço de consultoria para implementação do Planos de Benefícios Flexíveis. Dão aos colaboradores acesso as plataformas e os mesmos selecionam os benefícios que desejarem. No entanto, posicionam-se de formas diferentes com abordagem diferentes aos seus clientes. Ambas AON e WTW tendem a ser mais avessas à fiscalidade dos benefícios. As entidades empregadoras são aconselhadas a requererem um parecer com os seus consultores fiscais de forma que o Plano seja aprovado antes de ser implementado. Uma vez que a WTW e AON têm as suas próprias Plataformas Globalizadas, aporta uma complexidade acrescida na implementação nos cálculos de benefícios (ex. Seguro de Vida & Seguro de Saúde – Cálculos de Anuidade dos Seguros). No caso da Benflex e Mercer, existe uma menor adversidade ao risco fiscal dos benefícios quando comparamos a mesma abordagem, sendo que também sugerem um parecer com os consultores fiscais das entidades empregadoras.

Atualmente a concorrência utiliza tecnologia (sites/plataformas) online para os colaboradores efetuarem suas escolhas de benefícios. Não existe nenhuma outra forma de os colaboradores conseguirem controlar suas despesas com benefícios. Como também, para alguns benefícios é necessária apresentação de fatura com número de contribuinte da empresa, e o processo administrativo para os colaboradores apresentarem estes documentos ainda é algo complexo e dispendioso. Muitas entidades patronais (clientes) não desejam que um plano de benefício flexíveis traga ainda mais trabalho administrativo e complexidade administrativa.

## Capítulo 7: Ameaças e Oportunidades

Abaixo é apresentada uma lista das ameaças e oportunidades para o serviço de Benefícios Flexíveis detetadas aquando da análise externa.

### Oportunidades:

1. Elevada carga tributária
2. Reduzido número de concorrentes
3. Otimização Fiscal em termos IRC e SS através dos Planos
4. Falta de liquidez salarial
5. Proposta/Oferta de trabalho com mais vantagens para os colaboradores
6. Inovação tecnológica

### Ameaças:

1. Níveis de desemprego
2. Evolução demográfica desfavorável do país
3. Baixa educação financeira
4. Falta de legislação individual para os Planos de Benefícios Flexíveis
5. Baixas barreiras a entradas de novos *players*

## Capítulo 8: Análise Interna

### 8.1– Estrutura Organizacional

A empresa FlexiPlan ainda não existe, mas o conceito já está planeado e inicialmente, serão necessários os seguintes níveis hierárquicos;

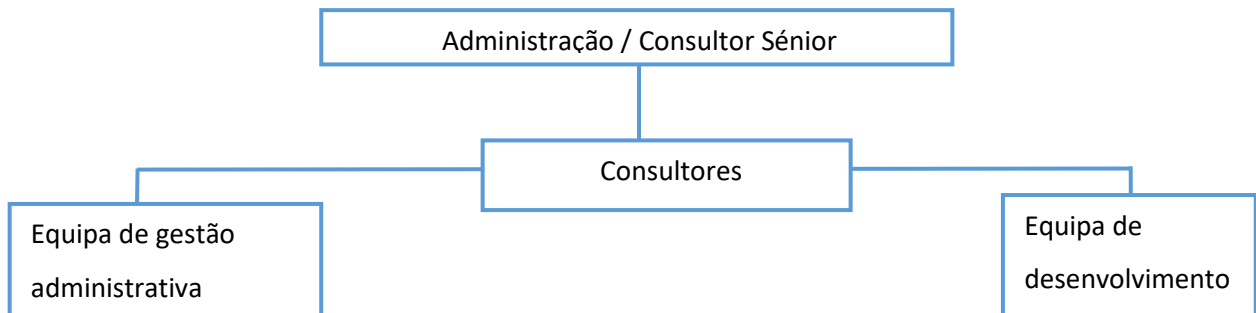


Figura 8.1: Organograma FlexiPlan

#### 1. Administração:

Terá como principal responsabilidade de desenvolver novos contactos com clientes e tentar angariar negócio para empresa. Como também terá a principal responsabilidade de organizar as agendas e as datas de entregas ao cliente e preparar apresentações.

#### 2. Consultores & Consultores Sénior:

O consultor terá como principal responsabilidade criar ficheiros de especificidades para a equipa de desenvolvimento e fazer a lista de processos administrativos para equipa administrativa. O consultor também irá apoiar o Consultor Sénior na criação das propostas e acompanhar reuniões com clientes para perceber os requisitos dos clientes.

#### 3. Equipa de desenvolvimento interno:

A equipa de desenvolvimento irá seguir às necessidades dos ficheiros de especificações como também desenvolver as plataformas de forma a ajudar as empresas nos processos administrativos. Criar bases sólidas em termos de base de dados e outros de forma que as plataformas estejam sempre disponíveis para os colaboradores das empresas.

#### 4. Administrativo:

A equipa administrativa irá apoiar o desenvolvimento e a parametrização das plataformas como também apoiar os processos administrativos dos clientes. Antes de disponibilizar os relatórios para os clientes a equipa administrativa da FlexiPlan irá sempre validar mapas de escolhas e mapas de *payroll* dos colaboradores.

Quanto ao modelo de gestão, é muito dependente do serviço de consultoria, é necessário apoiar os clientes com possíveis dificuldades e apresentar cenários pré-definidos de forma que dê uma visão de quais situações podem ser mais facilmente ajustadas à realidade da empresa. Ajudar as empresas, clientes a definir estratégias, processos e como comunicar a relevância do plano de benefício flexível para os colaboradores.

## 8.2 – Cadeia de Valor

Recorrendo ao modelo da Cadeia de Valor de Porter, disponível na figura abaixo, analisam-se as fontes de criação de valor na FlexiPlan que proporcionem vantagens competitivas, destacando-se as atividades que possa desenvolver melhor e gerar uma maior procura por este tipo de serviço.

Quanto às fontes de criação de valor dos benefícios flexíveis da FlexiPlan, estas dividem-se em três grupos:

1. Os próprios modelos de negócios dos planos de benefícios flexíveis criam valor por si próprio; neste caso, para a FlexiPlan será essencial a compreensão tanto da entidade empregadora e dos colaboradores das possíveis poupanças fiscais.
2. As atividades indiretas que tem influência direta na qualidade do serviço prestado para os clientes; o desenvolvimento da plataforma online como também a App que visa apoiar a produção dos mapas de *payroll*.
3. As atividades de garantia de qualidade que asseguram que as atividades anteriores cumprem os padrões necessários; neste caso, o constante desenvolvimento da plataforma/App e a procura de automatização de processos administrativos.

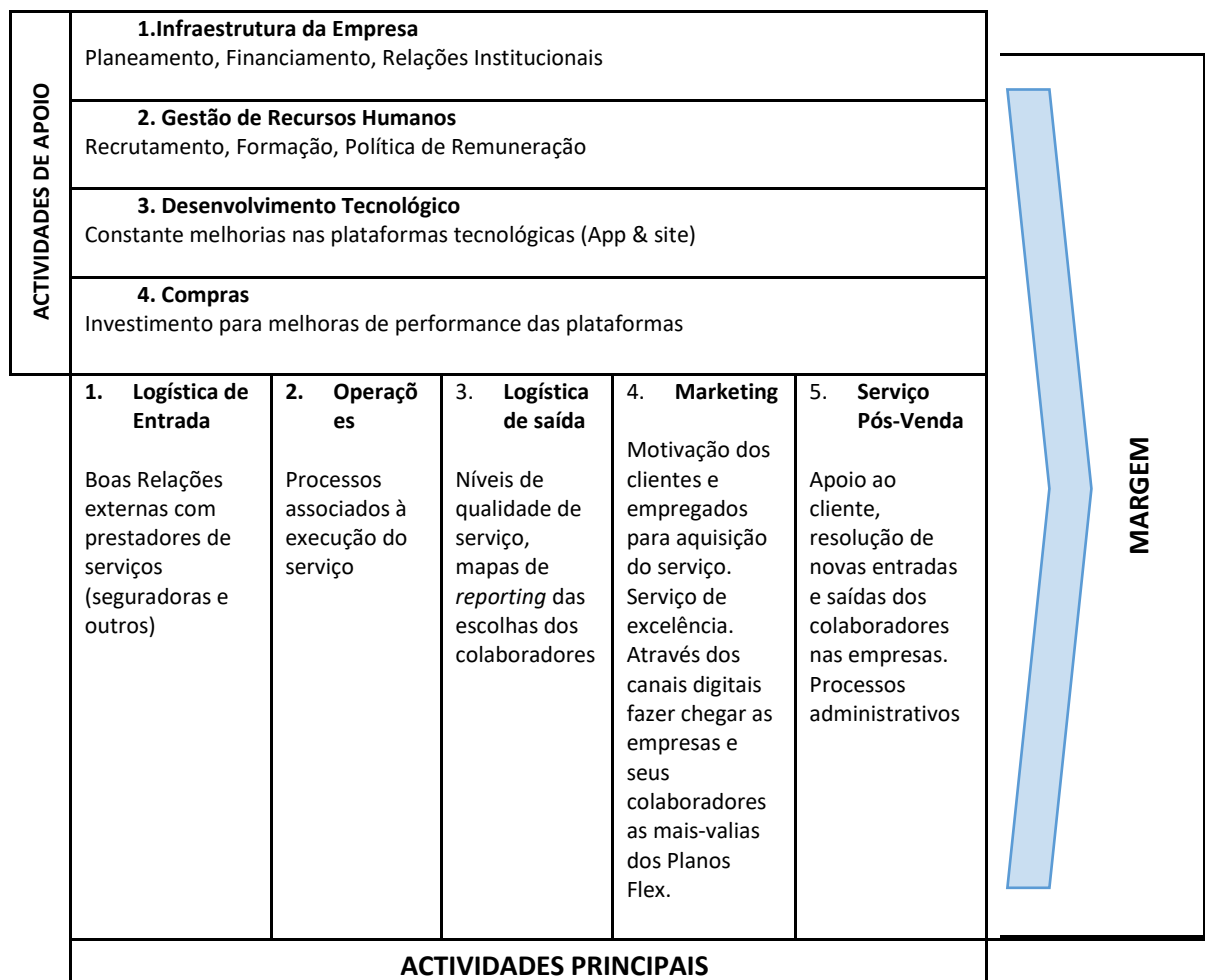


Figura 8.2: Cadeia de Valor da Flexiplan

Fonte: Elaboração própria a partir do guião “Estrutura de um Projeto de Empresa” por J. Vicente Rodrigues, 2020

#### **Atividades Principais:**

##### **1. Logística de Entrada**

Os clientes inevitavelmente precisam saber quais prestadores (Seguradoras; Prestadores de Vales Sociais e outras) para escolha de quais poderá mais facilmente satisfazer suas necessidades.

De forma que FlexiPlan consiga fornecer um Plano mais competitivo para as PMEs será necessário fazer pré-acordos com Seguradoras e outros fornecedores de benefícios flexíveis de forma a que as entidades patronais tenham vantagens de acesso à serviços aos seus colaboradores com preços mais acessíveis/competitivos.

##### **2. Operações**

Os processos associados à implementação de um plano de benefícios flexíveis, consistem na totalidade das operações da FlexiPlan. Estes processos são detalhados na tabela abaixo, explicitado com mais detalhe no Anexo D.

**Tabela 8.1: Etapas para a Implementação do Plano de Benefícios Flexíveis**

<p><b>Fase 1:</b> Diagnóstico</p>	<p>Nesta fase do projeto, propomos analisar a situação da entidade empregadora/cliente, os seus objetivos, análise do universo de participantes (grupos de trabalhadores, características demográficas, análise aos benefícios atuais (regras, contratos, prestadores, custos, etc.) e sua quantificação. Em resultado desta análise a equipa de benefícios fiscais irá produzir um <i>business case</i> que orientará o cliente na decisão a tomar, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um plano de benefícios flexíveis alimentado pelo custo dos atuais benefícios;</li> <li>• Um plano de benefícios flexíveis alimentado pela remuneração variável.</li> <li>• Outras variáveis</li> </ul>
<p><b>Fase 2:</b> Desenho</p>	<p>Análise detalhada e desenvolvimento do(s) cenário(s) escolhido(s) na Fase 1. Definição do menu de benefícios a incluir nas componentes <i>core</i> e flexíveis, e criação de um documento com regras básicas que servirá de apoio à redação dos contratos com os possíveis prestadores</p>
<p><b>Fase 3:</b> Implementação</p>	<p>Após o desenho do plano, é na fase de implementação que são realizadas as seguintes ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção e negociação com prestadores. O envolvimento da Equipa de Benefícios Flex dependerá dos benefícios a incluir, flexibilidade oferecida (conforme o desenho) e alterações face aos prestadores atuais;</li> <li>• Parametrização do sistema on-line e implementação dos procedimentos administrativos (regras, quantificações, desenvolvimento de código, imagem, integração com sistema <i>payroll</i>, etc.);</li> <li>• Comunicação – Poderemos também dar apoio em todo o processo de Comunicação, desde a definição da estratégia até à produção de materiais e sessões presenciais.</li> </ul>
<p><b>Fase 4:</b> Gestão Administrativa Regular</p>	<p>Inclui a responsabilidade na troca de informação com todos os prestadores, manutenção e gestão de uma caixa de dúvidas para os trabalhadores, contacto regular com participantes (adesões/exclusões/eventos extraordinários), atualização anual do site, preparação de período de escolhas e produção de mapas estatísticos.</p>

Na FlexiPlan, o apoio de consultoria terá de ser mais ajustado a realidade das PME's no mercado nacional, de forma que sejam propostos benefícios apropriados para realidades das empresas. Também será necessário operacionalmente o desenvolvimento da App para os colaboradores consigam fazerem a gestão da sua conta-corrente através dos seus *smartphones*.

### 3. Logística de Saída

Será necessário a criação de cartões de débito por colaborador para que o mesmo possa usufruir dos valores que tem disponível na sua conta flex. Ao mesmo tempo que o próprio colaborador efetua compras através do cartão de débito, poderá seguir suas movimentações através da App da FlexiPlan. A FlexiPlan tem como objetivo principal potenciar e simplificar todos os processos administrativos. Através de uma gestão centralizada num *Dashboard* as equipas de recursos humanos poderão carregar os cartões dos colaboradores a qualquer hora, poderá ser individualmente ou todos ao mesmo tempo. Como também através do site/plataforma os responsáveis de recursos humanos podem exportar relatórios automatizados para processamentos salariais.



#### 4. Marketing

A estratégia de segmentação, *targeting* e posicionamento é apresentada na tabela abaixo, na qual apresentamos algumas valências que podem ser importantes para o desenvolvimento de novas oportunidades.

**Tabela 8.2: Segmentação e Posicionamento dos Planos Flex**

<b>Segmentos-alvo</b>	<b>Consumidores:</b> PMEs Empregadoras com capacidade financeira suficiente para oferecer estes Planos de Benefícios Flexíveis aos seus colaboradores.
	<b>Decisores e compradores:</b> Diretores de Recursos Humanos e Diretores Financeiros, membros da Comissão Executiva e Administração com poderes de decisão das entidades empregadoras.
<b>Posicionamento</b>	As vantagens da Plataforma da FlexiPlan face à concorrência, oferecendo serviços semelhantes e tendo em vista a redução dos preços e simplificação dos Planos tentar diferenciar pelas funcionalidades da tecnologia e mantendo um elevado rigor. Funcionalidades de apoio administrativo de <i>backoffice</i> para os gestores de recursos humanos. Apresentar benefícios (i.e. Seguros e outros) com preços mais competitivos face ao que existe no mercado. Um serviço de <i>excelência</i> , uma empresa com uma mentalidade disruptiva e avanço tecnológico que ninguém no mercado consegue competir.

Fonte: Elaboração própria a partir do guião “Estrutura de um Projeto de Empresa” por J. Vicente Rodrigues, 2020

Através dos desenvolvimentos tecnológicos será possível reduzir custos operacionais na implementação de Planos de Benefícios Flexíveis. Em muitos casos isto terá implicações diretas nos preços praticados pela empresa e a sua concorrência. Por vezes o que elevam em demasia os custos são as fases de Diagnóstico e Desenho, pois são necessárias algumas reuniões com os consultores fiscais as quais requerem muito investimento em termos horários.

No entanto a FlexiPlan deverá posicionar-se como serviço de excelência, e como tal os preços deste serviço deveram estar dentro do intervalo das possíveis poupanças de TSU do cliente com margens suficientes para a empresa. É importante ter em consideração os custos horários da equipa antes de iniciar qualquer projeto.

Finalmente, será essencial o posicionamento da empresa como uma empresa com uma tecnologia disruptiva. Fazer entender dentro do Mercado que esta empresa é inovadora e consegue apoiar os seus clientes através de sistemas informáticos na gestão de recursos humanos.

A Aplicação Move! (App) e a Plataforma online, fará parte do posicionamento da FlexiPlan: Fácil implementação e gestão do Plano de Benefícios Flexível com otimização de tempo e custos dos clientes. Trocar a comunicação entre empresa e diversos fornecedores por um único, poupando tempo e recursos na seleção de prestadores, durante a Fase 2 de Desenho.

## 5. Serviço Pós-Venda

É importante manter relação comercial com os clientes/entidades empregadoras. Devido às novas entradas e saídas de colaboradores é necessário haver sempre um apoio na gestão administrativa nos processos de inscrições e saídas com prestadores (seguradoras; prestadores de vales sociais e entre outros).

Por vezes alguns dos apoios/serviços fornecidos depois da implementação do projeto afastam-se muito do que foi contratado, com resultados negativos no *budget* do projeto. Muitas vezes é justificado que será um investimento na relação com o cliente, no entanto pragmaticamente, estas horas investidas não resultam em faturação para empresa.

Na FlexiPlan, o próprio colaborador poderá selecionar o momento em que quer usufruir do valor que atribuiu ao benefício através do cartão de débito e fazer sua gestão através da App. A própria tecnologia irá permitir ao colaborador fazer a sua gestão, e através da App poderá sempre entrar em contacto com os serviços da FlexiPlan para esclarecer qualquer questão. Para as empresas e as equipas de recursos humanos, através da própria plataforma irão fazer toda gestão do plano flex, como também podem consultar assistência através da plataforma caso seja necessário.

### Atividades de Apoio:

#### 1. Infraestrutura da empresa

Em Portugal, muitas equipas de benefícios flexíveis fazem parte de empresas multinacionais quais fornecem serviços de consultoria de recursos humanos. No entanto existem linhas de negócios que dividem as diferentes áreas de serviços dentro das empresas. Existem *budgets* e objetivos financeiros divididos por equipas. Devido às sinergias destas empresas multinacionais qualquer equipa de benefício flexível que seja criada dentro deste contexto terá à partida algumas vantagens iniciais. Os recursos de financiamento, planeamento e relações institucionais existem com maior facilidade fazendo parte destas empresas.

Dentro da FlexiPlan irá existir uma só equipa focada na gestão administrativa dos planos a qual irá também fornecer o devido apoio aos colaboradores e a equipa de recursos humanos dos clientes. A equipa de desenvolvimento irá ser responsável por implementar a App e a plataforma/site da FlexiPlan. Principal objetivo é ter ambas tecnologias, fáceis e intuitivas de forma que todos os colaboradores e as respetivas equipas de Recursos Humanos dos clientes não tenham dificuldades em fazerem sua gestão dos seus planos de benefícios flexíveis. Pretende-se centralizar tudo através da Plataforma e App de forma que a FlexiPlan também tenha otimização na sua operação. Desta forma todos os colaboradores da FlexiPlan irão ter acesso a todos os planos dos clientes e poder melhor servir quando for necessário algum tipo de apoio.

## **2. Gestão de Recursos Humanos**

Sendo a FlexiPlan uma empresa diretamente e unicamente voltada para implementação de Benefícios Flexíveis, irá ser necessário recrutar sua própria equipa. Para equipa de Gestão Administrativa será necessário recrutar 1 estagiário inicialmente, pois não se prevê muitos clientes no início da atividade. Já na equipa de desenvolvimento, serão necessários 3 *developers* com alguma experiência no desenvolvimento de Apps, páginas web e possivelmente desenvolvimento de Inteligência Artificial (*Assistentes Virtuais*).

A empresa que está a iniciar a sua atividade, será muito difícil oferecer pacotes remuneratórios competitivos para os colaboradores da FlexiPlan. A Estratégia inicial será fornecer o Plano de Benefícios Flex aos colaboradores da FlexiPlan, de forma que também os próprios colaboradores tenham e ganhem um melhor conhecimento do serviço que a empresa oferece aos seus clientes.

## **3. Desenvolvimento Tecnológico**

O desenvolvimento tecnológico é uma das atividades de apoio mais importantes para o negócio de benefícios flexíveis. O constante desenvolvimento é essencial para manter vantagem competitiva face à concorrência. Através da Plataforma Flex e/ou na App, os colaboradores efetuam suas escolhas, sendo um ponto de contacto direto entre a entidade patronal e os colaboradores.

É relevante manter o Site e a App sempre intuitiva e fácil de utilização, para que os colaboradores dos Clientes nunca tenham dificuldades na utilização da mesma e consigam tirar o maior proveito de todas as funcionalidades. Será importante manter um constante desenvolvimento em ambas as plataformas, alguns clientes vão ter sempre os seus requisitos específicos de desenvolvimento, que podem ser oportunidades de mais negócio para equipa de benefícios flexível. Os pedidos de desenvolvimento fora da abrangência normal do serviço poderá ser mais uma fonte de receita para a FlexiPlan. Será necessário investir horas da equipa de desenvolvimento especificamente para satisfazer o pedido do cliente.

Muito de tempo inicial será dedicado ao Desenvolvimento Tecnológico da FlexiPlan, sendo o Site e Aplicação Móvel fundamentais para o funcionamento da empresa. Principalmente todos os relatórios onde os clientes vão poder exportar diretamente do site e a própria equipa de gestão de recursos humanos da entidade patronal irão poder fazer toda gestão de benefícios através do site da FlexiPlan.

## **4. Compras**

De forma a melhorar a performance da plataforma e site de escolhas dos benefícios flexíveis, é recomendado que sejam alocados servidores próprios com base de dados adequadas. Possivelmente será necessário adquirir alocações específicas em servidores externos para a FlexiPlan.

Como a estratégia da FlexiPlan passa por ter um cartão de débito a disposição de cada colaborador, vai ser necessário fazer alguma parceria com algum fornecedor de cartões, seja a Mastercard ou Visa. Assim os colaboradores podem controlar as suas contas correntes através da App. Como também será necessário negociar/comprar pacotes mais competitivos com os diferentes fornecedores (i.e. seguradoras) de forma a que os colaboradores tenham acesso a certos benefícios a preços mais competitivos.

### 8.3 – Análise económico-financeira

No último capítulo deste projeto será apresentado uma previsão da faturação da FlexiPlan.

Será necessário recorrer aos Fundos Europeus para ter capital inicial para início da atividade. Bem como também se prevê um possível pedido de empréstimo bancário para conseguir concretizar todas atividades iniciais.

Os custos fixos iniciais serão fundamentalmente do aluguer do espaço físico da empresa, salários e arrendamento de servidores. Os custos variáveis serão as deslocações dos colaboradores aos clientes/parceiros e as despesas de luz, água e outros serviços necessários.

Os custos operacionais vão ser divididos pela equipa toda da FlexiPlan, conforme a dimensão da equipa operacional e o nível de investimento feito na área de negócio. Ao nível de impostos, será a própria empresa num todo que suportará estes custos no final do ano fiscal. Os custos específicos de qualquer iniciativa que área de negócio deseje investir serão suportadas pela mesma. No início da operação da FlexiPlan estima-se um maior investimento no desenvolvimento tecnológico.

## Capítulo 9: Pontos Fortes e Fracos

Em seguida indicam-se os pontos fortes e fracos da FlexiPlan detetadas aquando da análise interna.

- **Pontos Fortes:**

- Sendo o trabalho de desenvolvimento das plataformas e aplicação feito por colaboradores dentro da empresa (internos), é com maior facilidade que conseguimos satisfazer as especificações dos clientes.
- Através de uma base *standard* de plataforma e app é possível fazer implementação de novos planos flex com maior rapidez. O *script* de desenvolvimento da plataforma já está desenvolvido e, portanto, dá maior velocidade à equipa no processo de implementação.

- Na plataforma de escolhas e na aplicação, os benefícios podem ser parametrizados à medida do funcionamento de como o cliente desejar/precisar. Por exemplo para o benefício seguro de vida a plataforma poderá calcular o salário anual do colaborador por 24 ou 48 vezes.
  - A utilização de um cartão de débito irá dar uma maior valorização do Plano de Benefícios Flexíveis aos colaboradores, pois os mesmo irão ter em seu dispor, através da Aplicação uma conta-corrente no qual podem fazer gestão dos seus valores.
  - Dentro da Plataforma e Aplicação da FlexiPlan, todos os colaboradores podem expor as suas dúvidas, ou dificuldades. Por vezes surgem muitas dúvidas e os colaboradores não têm o acompanhamento devido. Toda a equipa administrativa da FlexiPlan tende a prestar o melhor serviço com rapidez para os clientes como também para responder às questões dos colaboradores/participantes colocadas através da App.
  - A utilização de uma aplicação móvel irá permitir aos colaboradores uma maior flexibilidade dos valores como também um maior controlo dos valores que forem associados aos benefícios.
- **Pontos Fracos:**
    - A FlexiPlan assinará diversas parcerias com diferentes fornecedores (i.e. seguradoras; emissões de cartões de debito), isto implicará quando surgirem problemas ou dificuldades, a empresa estar dependente dos seus parceiros para resolução dos possíveis problemas, eventualmente resultando de uma maior demora.
    - Possível falta inicial de otimização e automatismos. Baixa rentabilidade.
    - Fases iniciais da FlexiPlan com Reduzida Notoriedade.
    - Por vezes as diretrizes dos clientes não estão alinhadas com os objetivos diretos da FlexiPlan. Muitas ideias de inovação são difíceis de implementar pois as empresas não dispõem de *budget* suficiente para investimento na área de benefícios flexíveis.
    - Nível de investimento necessário para implementação de um serviço desta magnitude, por vezes poderá ser muito elevado consoante as especificações do cliente.
    - Um serviço *Standard* nunca irá satisfazer todas às necessidades dos clientes. Cada empresa/cliente têm suas especificidades e características únicas com os seus recursos humanos. Abordagem *Standard* para diminuir custos operacionais não é eficiente.

## Capítulo 10: Análise SWOT

### 10.1 – Avaliação do grau de importância dos fatores externos

Na tabela seguinte são apresentados alguns fatores externos identificados na análise previamente elaborada, uma avaliação do grau de importância dos mesmos em *Fraca*, *Média*, *Elevado* tendo em conta o impacto que têm no negócio e a probabilidade de ocorrência no futuro, e uma seleção dos mais relevantes.

**Tabela 10.1: Avaliação do grau de importância dos fatores externos**

	Impacto no Negócio			Probabilidade de ocorrência		
	<i>Fraca</i>	<i>Média</i>	<i>Elevado</i>	<i>Fraca</i>	<i>Média</i>	<i>Elevado</i>
<b>Oportunidades</b>						
Elevada carga tributária						
Crescimento do nível económico						
Redução das taxas de desemprego						
Plataformas eficazes e eficientes						
Inovação tecnológica						
<b>Ameaças</b>						
Recursos Humanos (know-how)						
Produtos/Benefícios geridos pelos fornecedores						
Baixa educação financeira						
Baixas barreiras de entradas para novos <i>players</i>						

Fonte: Elaboração própria a partir do guião “Estrutura de um Projeto de Empresa” por J. Vicente Rodrigues, 2020

## 10.2 – Avaliação do grau de importância dos fatores internos

Da mesma forma, na tabela seguinte, listam-se os fatores internos identificados, avalia-se o grau de importância dos mesmos tendo em conta o impacto no negócio e a sua tendência de evolução no futuro se nenhuma ação for tomada, e identificam-se os mais relevantes.

**Tabela 10.2: Avaliação do grau de importância dos fatores internos**

	Impacto no Negócio			Tendência de evolução		
	<i>Fraca</i>	<i>Média</i>	<i>Elevado</i>	<i>Fraca</i>	<i>Média</i>	<i>Elevado</i>
<b>Pontos Fortes</b>						
Simplificação de procedimentos administrativos						
Otimização fiscal para entidades empregadoras e colaboradores						
Procura interna por parte dos colaboradores						
Comunicação e informação disponibilizada aos colaboradores						
Facilidade de acesso e escolha de benefícios						
<b>Pontos Fracos</b>	<i>Fraca</i>	<i>Média</i>	<i>Elevado</i>	<i>Fraca</i>	<i>Média</i>	<i>Elevado</i>
Perceção de dependência com a entidade patronal						
Não existir uma plataforma "Standard"						
Custos de implementação						
Complexidade em alguns desenhos do Plano de Benefícios para cada cliente						

Fonte: Elaboração própria a partir do guião "Estrutura de um Projeto de Empresa" por J. Vicente Rodrigues, 2020

### 10.3 – Cruzamento dos fatores externos com os internos

Em seguida é feito o cruzamento dos fatores externos mais relevantes com os fatores internos que representam maior impacto no negócio, sendo referidas ações que potenciam ou minimizam a atividade da empresa no futuro, não considerando qualquer limitação orçamental. Desta análise será possível concluir quais as melhores medidas a tomar, pela frequência com que são mencionadas, para potenciar o negócio da FlexiPlan.

**Tabela 10.3: SWOT Dinâmica**

		Pontos Fortes		Pontos Fracos	
		1	2	1	2
		<i>Uma plataforma de gestão de benefícios pode ajudar processos administrativos.</i>	<i>Otimização Fiscal para entidades empregadoras e colaboradores.</i>	<i>Percepção de dependência com a entidade patronal.</i>	<i>Elevados custos de implementação.</i>
		1	2	1	2
Oportunidades	a	<i>Elevada carga tributaria.</i>	Através das Plataformas exemplificar a poupança fiscal para o colaboradores (1a). Devolução de alguma certa percentagem da poupança em TSU por parte da entidade empregadora aos seus colaboradores (2a/2b). As plataformas tecnológicas ajudam automatizar e simplificar processos administrativos dentro das empresas, implementar plataformas que ajudem automatizar procedimentos (1b). Implementar simuladores fiscais nas plataformas de forma a que os colaboradores possam efetuar suas simulações para conseguirem ter uma melhor percepção das possíveis poupanças fiscais na escolha de benefícios (2b).	Desenvolver automatismos que permitam aos colaboradores uma vez que queiram se desvincular das suas entidades patronais, continuarem com os benefícios que usufruíam através do Plano Flexível da empresa (1a/1b). Criar modelos de propostas que possa através da poupança fiscal suportar os custos de implementação (2a). Através da inovação tecnológica permitir novas parametrizações nas plataformas que possam automatizar a implementação dos Planos de Benefícios Flexíveis e reduzir os custos de implementação (2b).	
	b	<i>Inovação tecnológica.</i>			
Ameaças	a	<i>Produtos/Benefícios geridos pelos fornecedores</i>	Através das Plataformas da FlexiPlan apoiar os Parceiros de forma que os erros de novas adesões não falhem e todos os colaboradores tenham o serviço entregue conforme escolhido na plataforma da FlexiPlan. (1a/2a). Através dos simuladores, fornecer um maior conhecimento da poupança fiscal do colaborador e entidade empregadora (2a). Com o maior complexidade das plataformas aumentar a dificuldade de entrada de novos players neste mercado (1b/2b).	Reforçar a relevância à poupança fiscal para as entidades empregadoras com o colaboradores de faixa etaria mais elevada (2a). Desenvolver novos modelos de fonte de financiamento para os colaboradores poderem participar nos Planos de Benefícios Flexíveis (1b).	
	b	<i>Baixas barreiras de entradas de novos players.</i>			

Fonte: Elaboração própria a partir do guião “Estrutura de um Projeto de Empresa” por J. Vicente Rodrigues, 2020



## 10.4 – Diretrizes estratégicas

Dos cruzamentos dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças selecionados na tabela acima, resultam uma série de diretrizes estratégicas. Sendo assim as mais relevantes:

- a) Instalar simuladores fiscais nas plataformas (Site & Aplicação móvel), desta forma os colaboradores tenham uma melhor percepção da sua otimização fiscal que poderão ter caso selecionarem benefícios flex. Dependendo das fontes de financiamento do Plano de Benefícios Flexíveis, será sempre necessário parametrizar os simuladores para realidade de cada cliente/entidade empregadora. Será também, sempre necessário inserir um aviso legal no simulador.
- b) Comunicar aos colaboradores quais as vantagens de fazerem contribuições para o Plano de Pensões e explicar como isto será mais rentável através do Plano de Benefícios Flex.
- c) O desenvolvimento contínuo das plataformas (site & app), poderá ajudar a empresa a melhor posicionar-se no mercado. Através dos simuladores de Reforma, fazer com que o colaborador apresente a plataforma aos seus familiares e amigos para efetuarem simulações de reforma. Desta forma o “*word of mouth*”, poderá ajudar a empresa a ser reconhecida no mercado.
- d) Comunicar aos Clientes que FlexiPlan fornece o serviço a um Preço mais competitivo. Reduzir os custos de implementação para as entidades empregadoras. Desenvolver outros “*Revenue Streams*” de forma que o custo de implementação para entidade empregadora não seja muito alto.
- e) Desenvolver uma Plataforma eficaz e mais eficiente. A FlexiPlan pretende disponibilizar uma tecnologia que permita fácil utilização e compreensão para os clientes e os colaboradores das entidades empregadoras. Uma ferramenta que apoie as equipas de recursos humanos no trabalho administrativo e ajude os colaboradores a entenderem melhor seu pacote remuneratório.

## Capítulo 11: Vantagens Competitivas

Na tabela seguinte apresentam-se as definições dos principais itens que permitem identificar as vantagens competitivas do conceito a implementação pela FlexiPlan dentro do mercado dos Planos de Benefícios Flexíveis.

**Tabela 11.1: Modelo VRIO**

Termo	Definição	Exemplos	Valor	Raridade	Difícil de Imitar	Utilizado pela Organização
Capacidade estratégica	Desenhar Planos “Standard” de fácil implementação para os clientes.	Desenvolver alguns “Menus” de Planos que permita as entidades patronais selecionarem o melhor cenário para sua capacidade financeira.	SIM	SIM	NÃO	SIM
Recursos Básicos	Desenvolver uma base sólida em termos de infraestrutura que facilite a FlexiPlan moldar seu serviço quando necessário.	Base de Dados, Servidores, Equipamento tecnológico e dispositivos moveis que permitam os colaboradores da FlexiPlan testar as Plataformas antes de lançar para o mercado.	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Competências Básicas	Conhecimento da legislação, serviço e devoção no apoio aos colaboradores.	Servir os colaboradores das entidades empregadoras da melhor maneira possível.	SIM	SIM	NÃO	SIM
Recursos Únicos	Desenvolver Plataformas intuitivas com Inteligência Artificial e definir protocolos com fornecedores de Benefícios com preço muito mais competitivos.	Criar a melhor Plataforma de Benefícios em Portugal com a última tecnologia. Dentro dos Planos de Benefícios Flexíveis fornecer produtos aos melhores preços possíveis dentro do mercado.	SIM	SIM	NÃO	SIM
Competências Únicas	Plataformas ( <i>Web &amp; Mobile</i> ) que permitam os colaboradores fazerem sua gestão de remuneração totalmente integrada. Permita aos mesmos fazerem simulações nos seus momentos de escolha.	Combinação de protocolos únicos com uma ferramenta única, irá permitir a FlexiPlan ganhar vantagem competitiva dentro do mercado dos Planos de Benefícios Flexíveis para PMEs.	SIM	SIM	NÃO	SIM

Fonte: Elaboração própria a partir do *Strategic Journal*, 5, p.171-180. Barney, J.B. (1991)

As vantagens mais fortes e sustentáveis para a FlexiPlan serão em base dos Recursos Únicos e as Competências Únicas. Focar nestas áreas que trazem vantagem competitiva para FlexiPlan.

## Capítulo 12: Fatores críticos de sucesso do negócio

Através da análise interna e externa realizada previamente, é também possível destacar como fatores críticos de sucesso, isto é, competências-chave para o sucesso da FlexiPlan:

- **Diversidade:** Os Benefícios atribuídos aos colaboradores e plataformas de acesso
- **Financeiro:** A fonte de financiamento do Plano de Benefícios Flexível
- **Inovação:** “*User experience*” na utilização da Plataforma e App – desenvolvimento de Simuladores nas próprias plataformas
- **Visuais:** Plataforma apelativa com fácil compreensão na utilização de cada Benefício e cartão de débito.
- **Administrativo:** Simplicidade e automatismo no trabalho administrativo (*Payroll*)

## Capítulo 13: Objetivos

### SMART:

*Specific:* Obter fundos comunitário/financiamento e iniciar o desenvolvimento as Plataformas. Abrir atividade ao público/clientes dentro do próximo ano.

*Measureable:* Angariar pelo menos 38 empresas no primeiro ano de operação

*Attainable:* Atingir um resultado operacional positivo no fim do quarto ano de operação

*Relevant:* Manter alto nível de rigor e foco no desenvolvimento contínuo da tecnologia das Plataformas da FlexiPlan.

*Time-Based:* No final do terceiro ano de operação a FlexiPlan planea ter uma carteira com cerca de 2 300 colaboradores de empresas a utilizarem as suas Plataformas

A FlexiPlan tem como objetivo principal entrar neste nicho de mercado com a proposta de fornecer ao mercado nacional, principalmente PME's com baixo níveis de investimento, uma solução para motivar a força de trabalho e possa trazer otimização fiscal. Para a FlexiPlan o objetivo qualitativo será sempre a satisfação dos colaboradores das entidades empregadoras (clientes).

No estabelecimento destes objetivos foram tidas em conta diversas dimensões de análise:

- **Histórico:** Devido ao alto nível de tributação nos rendimentos, foi estudado em Portugal a possibilidade de criar métodos de oferecer mais benefícios aos colaboradores sem comprometer muito os gastos com o pessoal nas folhas salariais. Ao longo do tempo foi visto uma grande adesão por parte das empresas a este tipo de incentivos. O exemplo mais comum

em Portugal, foi o subsídio de alimentação. Através das alterações legais que houve em Portugal em relação aos rendimentos dos trabalhadores, a FlexiPlan acredita que os Benefícios Flexíveis dentro de pouco tempo irão fazer parte do pacote remuneratório das empresas. Isto dando mais vantagem competitiva às entidades empregadoras e maiores níveis de retenção de colaboradores.

- **Informações Provenientes do Terreno:** Muitas empresas para quais normalmente as empresas concorrentes apresentam propostas, não tem capacidade financeira para implementar o Plano de Benefícios Flexíveis. O valor da implementação e da consultoria/acompanhamento é muito elevado para algumas empresas no mercado nacional. Como também a tecnologia fornecida ainda neste momento é obsoleta e com muita dificuldade para os empregados compreenderem seu pacote de benefícios. A FlexiPlan pretende penetrar no mercado nacional com uma proposta de serviço “Chave-na-mão”, com planos pré-desenhados com aprovações fiscais de forma que o cliente não tenha de investir na consultoria/acompanhamento externo. Como também, a FlexiPlan também pretende fornecer neste mercado uma tecnologia mais avançada que dê uma maior visibilidade às empresas e aos seus colaboradores todo o seu pacote de benefícios/remuneratório.
  
- **Análise prospetiva dos clientes:** A FlexiPlan terá como principal objetivo dar a todas as empresas no mercado nacional a possibilidade de oferecerem aos seus trabalhadores um Plano de Benefício Flex “Standardizado” a custo mais ajustado a sua realidade. Juntamente com a tecnologia desenvolvida, é esperado que a FlexiPlan seja reconhecida pelos clientes como o serviço de qualidade e de apoio na gestão de recursos humanos.
  
- **Análise prospetiva dos concorrentes:** Como referido anteriormente, os *players* no mercado nacional não tiveram capacidade de “Standardização” / simplificação de procedimentos para promover o fornecimento deste tipo de serviço a um custo mais competitivo. Com a entrada da FlexiPlan no mercado queremos ganhar quota de mercado oferecendo um tipo de serviço adequado a realidade da maioria das PME's em Portugal. Oferecer, dentro dos Planos de Benefícios Flex, alguns Benefícios que criem valor acrescentado aos empregadores e aos seus trabalhadores. Possibilidade de fazer a gestão dos pacotes de benefícios através do aplicativo móvel será algo diferenciador dos concorrentes.

- **Vontade dos dirigentes:** Inicialmente terá como um dos objetivos principais a sustentabilidade da empresa a níveis de faturação e fornecimento do serviço. No medio-longo prazo, tornar a FlexiPlan como parceiro ideal para os seus clientes dentro da área de Recursos Humanos.

## Capítulo 14: Estratégia de Marketing

### 14.1 – Segmentação e Targeting

O segmento de mercado mais relevante para a estratégia da FlexiPlan será o segmento das Pequenas, Médias Empresas com foco estratégico para as empresas com mais de 20 trabalhadores (cerca de 44,492 empresas – INE PORDATA, 2020). Iremos focar neste número mínimo de colaboradores, pois será necessário haver economias de escala de forma que a FlexiPlan consiga fazer as parecerias/acordos exclusivos com as seguradoras e outros fornecedores de benefícios. Empresas quais tenham necessidade de apoio na área de recursos humanos e onde a FlexiPlan possa fornecer um sistema informático para facilitar a gestão de recursos para a empresa. Como também os próprios colaboradores poderão fazer sua gestão de benefícios através da aplicação móvel que lhes será disponibilizada. Neste sentido, ter como alvo as empresas que querem aumentar a satisfação dos seus empregados através de benefícios que traga maior competitividade para contratar e manter os melhores colaboradores.

### 14.2 – Posicionamento

A FlexiPlan pretende posicionar-se dentro do mercado nacional da seguinte forma:

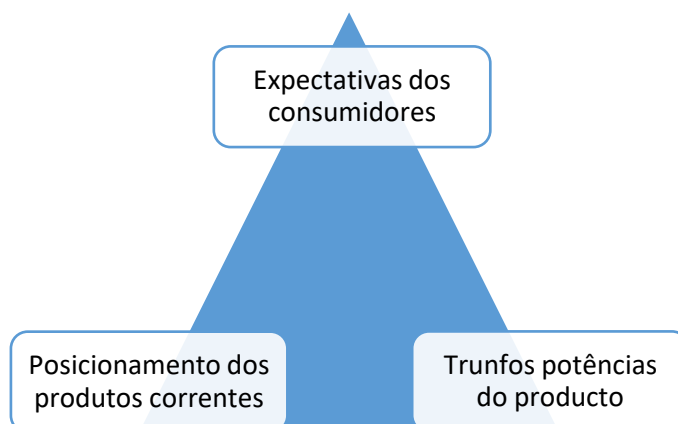


Figura 14.1: Triângulo do Posicionamento

Fonte: Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing (p.201)

**Expectativas dos consumidores:**

A FlexiPlan deseja ser visto junto das entidades empregadoras e dos seus colaboradores como um parceiro tecnológico no apoio dos seus pacotes de benefícios. Ajudar as equipas de recursos humanos com otimização da gestão diária e com tarefas administrativas. Dar a possibilidade aos colaboradores de gerirem seu pacote remuneratório de acordo com as suas necessidades. Fornecer um apoio constante as entidades empregadoras e aos seus colaboradores.

**Posicionamento dos produtos concorrentes:**

Atualmente, as plataformas e tecnologia fornecida pelos concorrentes não permite aos colaboradores gerirem suas carteiras e fazer sua gestão dos seus benefícios. Os concorrentes recorrem a uma elevada carga horaria e forte investimento para implementação deste tipo de planos. Associado à carga horaria, alguns concorrentes são mais adversos e por vezes isto cria muitas entraves para as entidades patronais. Outros concorrentes do mercado, devido ao facto de terem de moldar suas plataformas as diretrizes globais, por vezes perdem muitas funcionalidades quais os colaboradores valorizam (ex. simuladores de benefícios vs. liquidez).

A WTW fornece uma plataforma online (site) com parametrizações globais. Existem muitas dificuldades em parametrizar regras específicas de cálculo e não existem automatismo que apoiem as entidades empregadoras. Por outro lado, a customização possível na plataforma da WTW é uma das melhores no mercado atualmente. A possibilidade de personalização (cores e logo) é um dos aspetos mais significativos da WTW. Dentro deste nicho de mercado, a WTW fornece este serviço a um custo elevado e com máximo rigor.

A AON fornece uma plataforma online (site) com parametrizações globais. Em cima da sua Plataforma Global *TBS (Total Benefits Solution)*, AON Portugal adaptou algumas alterações para satisfazer o mercado nacional, no entanto, existem muitas funcionalidades de benefícios específicos (Seguros de Saúde – anuidades e Seguros de Vida – cálculos atuariais de idades) quais a empresa ainda não conseguiu adaptar ao mercado nacional. Em termos de customização visual a AON fornece pouca customização na sua plataforma e os tempos de implementação dos planos tendem a ser demorados (1 a 3 meses). AON no entanto, tem uma capacidade comercial muito superior face a concorrência. Isto também associado ao alto nível de Marketing Internacional (Patrocinador principal da equipa de futebol do Manchester United) que cria mais facilmente ligação dos clientes à marca.

A Mercer fornece uma plataforma (site) completamente “Global” com um serviço mais semelhante ao da FlexiPlan. Em cima da sua solução global, a Mercer também tenta parametrizar sua plataforma para satisfazer o mercado nacional. Em muitos casos, não esclarece totalmente os seus utilizadores de quais benefícios podem usufruir e as regras de cada benefício. Nesta plataforma existe nenhuma customização visual para entidades empregadores (clientes), tornando a plataforma pouco atrativa e com muito poucas funcionalidades. Como também, devido a isto a Mercer passa a

responsabilidade da Gestão Administrativa dos Planos de Benefícios Flex para as entidades patronais, o que significa uma carga administrativa muito alta para as equipas de RH dos clientes.

### **Trunfos potenciais do serviço:**

Na FlexiPlan, através da aplicação móvel e o site, os colaboradores das empresas podem fazer sua própria gestão de benefícios e pacote remuneratório. Dar a flexibilidade necessária para acompanhar as necessidades dos colaboradores ao longo da vida (exemplo; Crianças - Vales Creche). Para as equipas de recursos humanos, facultar acessos de “*Backoffice*” de forma que consigam gerir toda retribuição dos colaboradores a partir da Plataforma da FlexiPlan.

A FlexiPlan propõe alguns benefícios chave para este serviço;

- **Redução da Carga Administrativa** – Através dos acessos de *BackOffice* dar a possibilidades as equipas de RH do Clientes fazerem toda Gestão de RH através das Plataformas da FlexiPlan. Todo trabalho de *Payroll*; Gestão de Calendário (Férias); Horários; Gestão de Benefícios poderão ser feitos através da Plataforma da FlexiPlan. Ao mesmo tempo que o colaborador faz alterações no seu pacote remuneratório, essa alteração aparece automaticamente visível para a gestão de RH do Cliente.
- **Aplicação Móvel** – Através de qualquer *smartphone* ou dispositivo móvel com ligação à internet, a FlexiPlan irá criar uma App que permita aos colaboradores terem acesso a toda informação do seu pacote remuneratório. Criando uma alternativa para as entidades patronais (clientes) comunicarem diretamente com os seus colaboradores quando forem necessárias alterações dos benefícios. Como também, caso a entidade patronal queira adjudicar, o fornecimento de simuladores que ajudem os colaboradores a entenderem/perceberem a sua poupança fiscal quando selecionam benefícios flexíveis no seu pacote remuneratório.
- **Cartão de Débito** – FlexiPlan irá fechar um acordo com um dos fornecedores de cartões (visa/mastercard) de forma que, os colaboradores que selecionem valores para os benefícios de Seguros, Formação Profissional ou Tecnologia consigam ter uma melhor perceção de que tem um valor “x” sua disposição. Através da App e Plataforma os colaboradores podem controlar esse valor disponível em Saldo. Desta forma criamos uma robustez na perceção dos benefícios flexíveis por parte dos colaboradores.

Através destes benefícios chave, espera-se que a FlexiPlan traga novação e tecnologia disruptiva para este nicho de mercado. Servir os clientes (entidades patronais) e os colaboradores, com o máximo de rigor e serviço de excelência.

### 14.3 – Marketing Mix

#### Estratégia de Produto:

- *Características do Serviço:* Uma aplicação móvel e uma plataforma/site online com fácil acesso tanto para colaboradores e equipas de recursos humanos. Prende-se desenvolver ambas as tecnologias de forma que seja de simples utilização e intuitiva. Desenhar Planos de Benefícios “Standard”, estilo “chave-na-mão” que consiga facilmente ser implementada em qualquer PME no mercado nacional. Um serviço integrado que acrescente valor para as entidades empregadoras e para os seus colaboradores.

Nome: 

Logotipo: 

Ícone para App: 

Figura 14.2: Nome, Logotipo, Ícone App da FlexiPlan

- *Serviços:* Durante a utilização da aplicação móvel e/ou plataforma online/site, estará sempre disponível um “Chat” onde o utilizador poderá sempre pedir ajuda a um agente administrativo da FlexiPlan. Como também irá existir uma linha de apoio especializado para as equipa de recursos humanos das entidades empregadoras. Juntamente com as entidades empregadoras, a FlexiPlan irá fornecer todo o serviço de gestão administrativo junto das seguradoras, serviço de vales e outros fornecedores de benefícios. Como também a FlexiPlan irá procurar desenvolver uma rede de descontos para os utilizadores usufruírem na utilização da FlexiPlan.

#### Política de Preço:

- *Preço Base:* FlexiPlan irá ter um custo fixo de 15€/mês por colaborador com o primeiro custo de implementação de 5 000€.
- *Condições praticadas:* A FlexiPlan terá de cobrar comissões às Seguradoras e a outros fornecedores deste tipo de benefícios para conseguir ter uma operação rentável. Exemplo,



para cada seguro o que o utilizador subscreva, a Plataforma/Aplicação movel da FlexiPlan irá automaticamente comunicar à seguradora a subscrição do utilizador e cobrar o devido valor de comissão. Possivelmente e durante as implementações nos diversos clientes, poderá sempre existir alguma customização que a entidade empregadora necessite ou queira. Nestes casos será sempre necessário apresentar propostas adicionais que saiam do produto “Standard” o qual será cobrado como serviço adicional.

**Estratégia de Comunicação:**

- *Alvos de comunicação:* FlexiPlan irá precisar de implementar uma estratégia integrada de comunicação com o objetivo de transmitir uma mensagem para dois alvos;
  1. Entidades Empregadoras (Administração/Comissão Executiva/Recursos Humanos)
  2. Colaboradores (Trabalhadores por conta de outrem)

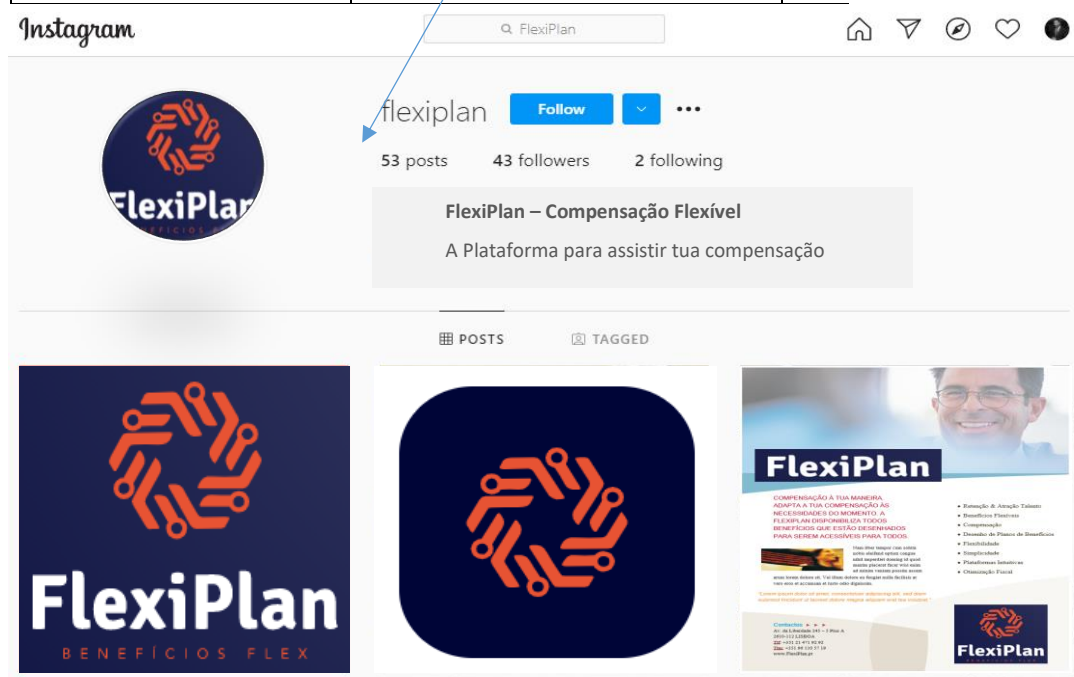
**Tabela 14.1: Alvos de Comunicação (Entidades Empregadoras)**

Alvos de comunicação: Entidades Empregadoras (Administração/Comissão Executiva/Gestão de Recursos Humanos)		
<b>Objetivos de Comunicação</b>	Transmitir junto à entidade empregadora as necessidades dos colaboradores durante as diferentes fases da vida.	Transmitir como podem ganhar tempo com a otimização na gestão diária e tarefas administrativas através da utilização das plataformas FlexiPlan.
<b>Ações de Comunicação (variáveis)</b>	Marketing direto; Consultores de venda transmitir a mensagem para a empresas. Flyers; Desenvolver flyers para distribuir durante apresentação da FlexiPlan Venda Pessoal através dos Consultores com visitas aos potenciais clientes.	Marketing Digital; Desenvolver campanhas de divulgação na rede social LinkedIn & criar uma página da empresa FlexiPlan
<b>Critérios de Avaliação</b>	Número de propostas pedidas	Número de interações e visualizações dos <i>posts</i> feitos pela FlexiPlan
<b>Conteúdo da Mensagem</b>	<p>Compensação para sua força de trabalho. Adaptações da compensação às necessidades do momento. A FlexiPlan disponibiliza todos benefícios que estão desenhados para serem acessíveis para todos.</p> 	<p>Compensação flexível</p> <p>Com a FlexiPlan, fica fácil para empresas, contabilistas e colaboradores.</p> 

Fonte: Elaboração própria a partir do guião “Estrutura de um Projeto de Empresa” por J. Vicente Rodrigues, 2020

Tabela 14.2: Alvos de Comunicação (Colaboradores)

Alvos de comunicação: Colaboradores (das empresas dos clientes)		
<b>Objetivos de Comunicação</b>	Ajudar os colaboradores a perceberem as mais valias do Plano de Benefícios Flexíveis na vertente económica e social. Exemplificar como a FlexiPlan pode ajudar os colaboradores a otimizar a sua compensação através da utilização dos simuladores disponíveis nas plataformas.	Transmitir aos colaboradores como através das escolhas de benefícios poderá haver maior eficiência fiscal.
<b>Ações de Comunicação (variáveis)</b>	<u>Marketing Digital:</u> Desenvolver campanhas na Plataforma <i>Instagram</i> para dar a conhecer a FlexiPlan par os colaboradores.	Desenvolver um simulador no site web da FlexiPlan.
<b>Critérios de Avaliação</b>	Número de cliques e interação com a notificação da audiência.	Número de visitas ao site e interações no simulador
<b>Conteúdo da Mensagem</b>	Como podes otimizar a tua compensação?  Escolhas fiscalmente eficientes para todos colaboradores. Como a tua empresa pode ajudar-te a otimizar compensação e poupar significativamente em gastos quotidianos.	Faça sua simulação aqui:  



Fonte: Elaboração própria a partir do guião “Estrutura de um Projeto de Empresa” por J. Vicente Rodrigues, 2020

## Capítulo 15: Estratégia Comercial

Conforme apresentado no Capítulo 8 – Análise Interna, os dois consultores iniciais vão ter a responsabilidade de fazer a divulgação comercial da FlexiPlan. Como ainda estaremos no início do projeto de empresa não haverá volume de negócio suficiente que possibilite a contratação de mais consultores.

Será de extrema importância para FlexiPlan ganhar notoriedade dentro do mercado das PME, através das campanhas digitais e marketing digital. Inicialmente será esta a primeira forma de ingressar no mercado, posteriormente os consultores vão personalizar suas abordagens para os diferentes clientes em prospecção.

No médio-longo prazo a FlexiPlan irá avaliar a capacidade de acompanhamento dos seus clientes, e posteriormente, com o devido desenvolvimento do negócio, para poder contratar mais consultores para ganhar maior notoriedade no mercado e incrementar o negócio.

Para a estrutura comercial será também importante desenvolver uma Plataforma “*Demo*” – que apoie os consultores quando forem apresentarem o serviço da FlexiPlan. A Plataforma “*Demo*” irá dar uma melhor visibilidade do serviço às entidades empregadoras e também, dar a conhecer todas as vantagens da tecnologia FlexiPlan no apoio administrativo dos Recursos Humanos.

## Capítulo 16: Estratégia de Negócio

### 16.1 – O Modelo CANVAS

O modelo Canvas pretende resumir o modelo de negócio da FlexiPlan irá implementar:

**Tabela 16.1: Modelo de negócio CANVAS**

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
<p>Fornecedor de cartões de débito</p> <p>Seguradoras</p> <p>Fornecedores de Vales (Infância/Ensino/Care)</p> <p>Parceira rede de descontos (Uber/Glovo/Para-Farmacias)</p> <p>Outros fornecedores de Serviços e Produtos = Benefícios (Ginásios/Tecnologia/Passes Social/Vale Educação e Vale Infância/Planos de Pensões)</p>	<p>Criação da Empresa</p> <p>Desenvolvimento de ambas plataformas tecnológicas (Site &amp; Aplicação Móvel)</p> <p>Serviço Pós-Implementação</p> <p>Criação das Páginas de <i>Social Media</i> da empresa (Instagram, Facebook, LinkedIn)</p> <p>Negociação dos protocolos exclusivos com os fornecedores.</p>	<p>Para o Segmento-Alvo foi definido as seguintes propostas que vão ao encontro dos seguintes objetivos:</p> <p>Otimização Fiscal para entidades patronais e seus colaboradores.</p> <p>Simplificação na gestão e produção de relatórios de RH.</p> <p>Compensação gerida pelos próprios colaboradores.</p>	<p>Site &amp; App FlexiPlan: Canal de comunicação online para questões e consultoria pela equipa administrativa</p> <p>Plataformas Online: Instagram &amp; LinkedIn - recolha de <i>insights</i>, promoção da empresa, <i>engagement</i> com <i>stakeholders</i>.</p>	<p>O Segmento-Alvo (único) de clientes deste serviço da FlexiPlan é composto por PME's (maioritariamente empresas com 20 ou mais colaboradores que procuram:</p> <p>Otimização Fiscal</p> <p>Eficiência Operacional</p>
	<p><b>Key Resources</b></p> <p>Escritório</p> <p>Internet</p> <p>Viaturas</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Serviço de <i>Support</i></p>		<p><b>Channels</b></p> <p>Canal Direto: Consultores que realizam visitas/reuniões com entidades empregadoras.</p> <p>Canal Indireto: <i>Word-of-Mouth</i> &amp; Marketing Digital</p>	<p>Vantagem competitiva no mercado de trabalho</p> <p>Solução integrada de Recursos Humanos</p>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>A maioria do custo inicial da FlexiPlan será o Desenvolvimento das Plataformas Tecnológicas (Site &amp; Aplicação Móvel)</p> <p>Custos com pessoal, como também as necessidades de deslocações para potências clientes.</p>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>Principal fonte de faturação será o preço fixo por colaborador, cobrado por mês. Como também os valores iniciais de implementação do projeto.</p> <p>Adicionalmente, a outra fonte de financiamento virá através das comissões cobradas aos fornecedores de Vales e Seguradoras pela angariação de colaboradores.</p>		

Fonte: Elaboração própria a partir do Criar Proposta de Valor, A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith., Editora D Quixote 2015.

## 16.2 – Operacionalização do Modelo

### 16.2.1 – Segmentos de Clientes

Dentro do segmento das Pequenas e Médias empresas, não pretendemos criar diferenciação de abordagem a estes clientes. No entanto, as nossas relações serão diferentes. Devido ao facto das Médias empresas terem um número superior de colaboradores, a FlexiPlan irá ter um acompanhamento mais próximo com estas empresas. Por exemplo, o número de contactos efetuados pelos colaboradores das Médias será maior do que os contactos das Pequenas empresas.

Para as Médias empresas com populações elevadas, podemos filtrar suas questões através do “Chat” (Inteligência Artificial) de forma que a nossa equipa administrativa consiga mais rapidamente satisfazer as necessidades todos os colaboradores.

É expectável que os desenhos dos planos para as Médias empresas sejam ligeiramente mais complexos quando comparado as das Pequenas empresas. Isto por que, nos planos com mais colaboradores, habitualmente são inseridos mais benefícios e mais complexidade para tentar satisfazer as necessidades de todos. Caso estas implementações desviem muito dos Productos “Standard”, será necessário que os consultores avaliem o valor da customização e desenvolvimento para apresentar propostas de alterações do Plano aos clientes.

A FlexiPlan pretende focar-se em Volume. Quanto maior for o número de utilizadores da Plataforma FlexiPlan maior será o poder negocial com os potenciais parceiros. Por exemplo, nos produtos/benefício de seguros, caso a FlexiPlan evidencie que consegue ter volume significativo, os valores dos produtos podem ser negociados a preços mais competitivos quando comparado ao preço praticado ao público. Como também a FlexiPlan consegue ter maior rentabilidade através das comissões obtidas.

Com isto será essencial para FlexiPlan definir alguns Segmentos dentro das PMEs:

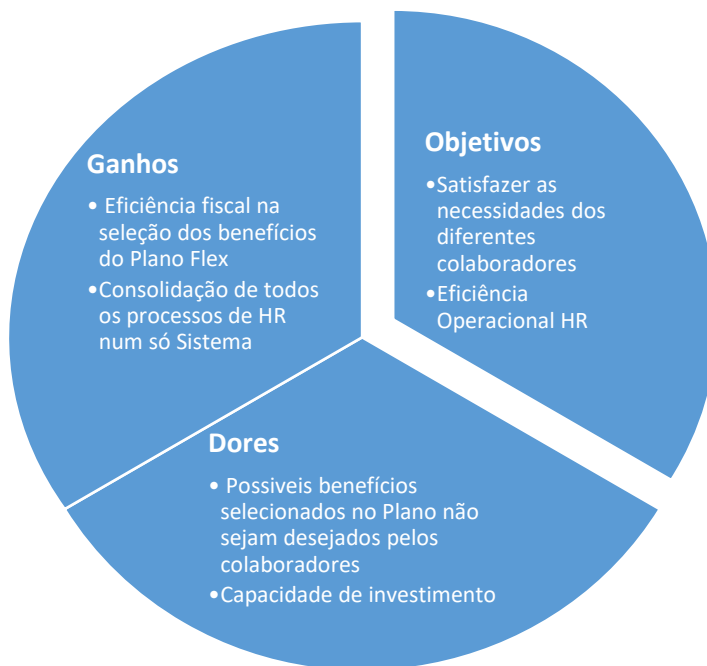
**Tabela 16.2: Categorização PMEs em Portugal**

<b>Categoria de empresa</b>	<b>Efetivos/Colaboradores</b>	<b>Volume de negócio</b>
Médio	< 250	< 50 Milhões de euros
Pequeno	< 50	< 10 Milhões de euros
Micro	< 10	< 2 Milhões de euros

Fonte: INE, 2020

Consideramos que dentro destes segmentos os mais relevantes para FlexiPlan serão as Pequenas e Média Empresas;

Perfil de Cliente: **Pequeno**



Perfil de Cliente: **Médio**



Figura 16.1: Perfil dos Clientes

Fonte: Elaboração própria a partir do Criar Proposta de Valor, A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith., Editora D Quixote 2015.

Consideramos ambos estes segmentos, pois são empresas que de acordo com o INE tem uma estrutura até 250 colaboradores para as Medias empresas e mais de 50 colaboradores para Pequenas empresas.

De acordo com os últimos números reportados pelo INE, existem o seguinte número de colaboradores a trabalharem dentro dos seguintes Segmentos:

**Tabela 16.3: Constituição PME em Portugal**

Ano	Pequena	Média
Nº de trabalhadores	813.849	643.892
Potencial Mercado em Nº de empresas	$813.849 / 50 = 16\ 277$	$643.892 / 250 = 2\ 576$

Fonte: INE, 2020

Em termos gerais, assumindo as “definições” do INE, podemos concluir que dentro do Segmento das pequenas empresas teremos em volta de 16 277 potenciais clientes. Dentro das médias empresas teremos 2 576 potenciais clientes.

### 16.2.2 – Proposta de Valor

A proposta de valor da FlexiPlan consiste num serviço integrado que pretende satisfazer as exigências do atual mercado de trabalho.

A FlexiPlan pretende criar valor aos seus clientes por oferecer uma ferramenta que lhes permite darem aos seus colaboradores um Planos de Benefícios Flexíveis e terem uma plataforma que lhes auxilie como uma solução integrada de gestão administrativa de Recursos Humanos. Isto através de um acesso de “*Backoffice*” que permita aos Diretores de RH exportarem *reports* e fazer toda gestão de compensação através da Plataforma FlexiPlan.

Atualmente, é cada vez mais visível no mercado de trabalho os benefícios a entrarem nos pacotes remuneratórios dos colaboradores. Por exemplo, o Seguro de Saúde é um benefício que muitos colaboradores já valorizam e entram nos seus pacotes remuneratórios. Como este benefício, existem outros, por exemplo os Vales Infância, são atribuídos aos colaboradores para pagamento das despesas com escolas dos seus dependentes e uma forma de aumentar a sua remuneração. Automaticamente, as empresas que conseguem oferecer este tipo de benefícios ganham certa vantagem competitiva no mercado de trabalho.

No entanto, para estas PMEs conseguirem oferecer todos estes produtos, automaticamente, precisam de aumentar a carga administrativa. Muitas poderão não ter a estrutura/capacidade necessária para oferecer este tipo de pacotes e podem ficar atrás da sua concorrência no mercado, a nível laboral.



A FlexiPlan pretende simplificar todos estes processos orçamentais e administrativos de forma que os seus clientes possam oferecer aos colaboradores pacotes remuneratórios mais competitivos. Tudo simplificado e automatizado através de uma solução tecnológica (Site & Aplicação Móvel) que irá suportar a utilização dos colaboradores e extrair todos os relatórios necessários para as equipas de Recursos Humanos/Financeiro dos clientes.

Partindo da compreensão acima detalhada, é possível utilizar um Mapa de Valor para apresentar as características da proposta de valor de uma mais estruturada, detalhada do Serviço que a FlexiPlan pretende oferecer:

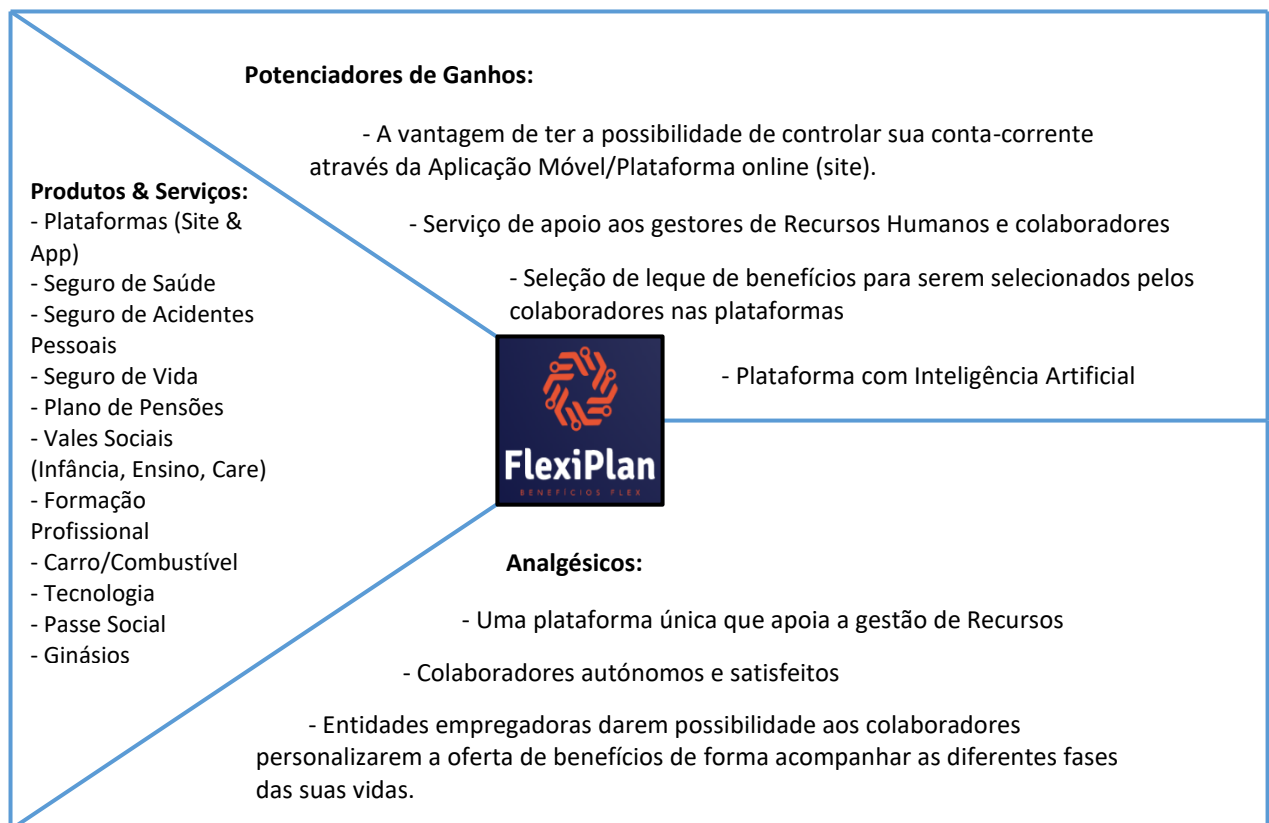


Figura 16.2: Proposta de Valor

Fonte: Elaboração própria a partir do Criar Proposta de Valor, A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith., Editora D Quixote 2015.

### 16.2.3 – Canais

A comunicação inicial da FlexiPlan, iniciará pela divulgação geral através dos canais digitais. Objetivo principal é ganhar notoriedade da marca como também dar a conhecer ao mercado o serviço proposto. Neste sentido, a utilização das cinco fases do processo de venda poderão dar uma melhor visão da proposta que a FlexiPlan pretende seguir:

### 1. Consciência

Para aumentar a consciência sobre o serviço que a FlexiPlan pretende por ao dispor no mercado de trabalho será preciso um esforço muito grande em campanhas de divulgação. O canal digital é o que prevalece, pois tem um baixo custo e maior abrangência de público.

### 2. Avaliação

Desejamos canalizar o público-alvo para visitar a página de Website da FlexiPlan, qual será o principal canal para transmitir a nossa Proposta de Valor.

### 3. Aquisição

Em todas as comunicações da FlexiPlan será obrigatório ter sempre exposto visível os contactos da FlexiPlan. Somente através do contacto pessoal é que será possível a iniciação do processo de venda do serviço. Os representantes das entidades empregadoras vão ser assim posteriormente abordados pelos Consultores da FlexiPlan para iniciar a demonstração e explicação de todo o serviço.

### 4. Entrega

A entrega da Proposta de Valor da FlexiPlan, será na base da Implementação das Plataformas (Site + Aplicação Móvel), juntamente com apresentação sobre o serviço e o seu funcionamento para toda população (entidade empregadoras & colaboradores)

### 5. Pós-Venda

Será estruturada uma equipa de Administração/Gestão Administrativa/Apoio dentro da FlexiPlan que irá fornecer todo o serviço pós-venda aos clientes. Através das próprias plataformas (site + aplicação móvel), tanto, colaboradores como também os representantes das entidades empregadoras irão ter a sua disposição uma linha de apoio. Nesta linha de apoio, será desenvolvido um *Chat* com Inteligência Artificial que faça o apoio das questões colocadas através do Site e/ou Aplicação Movel. Adicionalmente todos os Responsáveis de RH da entidade patronal irão ter um acesso de “Backoffice” que lhes irá permitir extrair todos relatórios de escolhas e fazer suas gestões administrativas. Isto irá poupar tempo administrativo na preparação dos mapas de *Payroll*.

## 16.2.4 – Relações com os Clientes

Para os diferentes segmentos de clientes, a FlexiPlan irá abordar sua relação de clientes de formas diferentes.

As diferentes categorias de Relação com os Clientes, que podem coexistir na relação da FlexiPlan com os diferentes Segmentos:

### 1. Assistência Pessoal

Através das plataformas, tanto na Aplicação Movel e Site de Escolhas, os colaboradores vão poder através do *Chat* entrar em contacto com a equipa de suporte/administrativa da FlexiPlan. Todos as Entidades Empregadoras, podem também em nome do colaborador expor qualquer dificuldade à FlexiPlan pelo seu consultor.

## 2. Assistência Pessoal dedicada

É importante para todos os colaboradores da FlexiPlan perceberem a dimensão de cada Cliente/Entidade Empregadora. Quanto maior o número de colaboradores, maior será a fonte de receita e, portanto, será sempre importante manter um acompanhamento especial para este segmento das Médias empresas.

## 3. Self-service

Em ambas plataformas da FlexiPlan, será sempre disponibilizado um “Guia de Utilizador” para ajudar o colaborador na sua navegação dentro de cada tecnologia (Aplicação Movel & Site). Como também irá existir uma página de “FAQs” (*Frequently Asked Questions*), onde iremos facultar algumas questões que poderão ser mais frequentes e as respetivas respostas/orientações.

## 4. Serviços Automatizados

Como cada colaboradora irá ter seu “*Log-in*” único, todos os colaboradores que entrarem nas Plataformas poderão ser identificados individualmente e conseqüentemente a respetiva entidade patronal. Através disto permitirá visualização pela equipa de apoio/administração da FlexiPlan e de forma que o “*Chat*” interativo se possa tornar numa experiência mais individual.

## 5. Comunidades

Dentro das Plataformas da FlexiPlan, iremos pedir a algumas entidades empregadoras para deixarem os seus comentários sobre o Serviço da FlexiPlan. Com isto outras Empresas podem abrir temas de conversa para pedir mais esclarecimentos diretamente a outros Clientes da FlexiPlan.

## 6. Cocriação

Consoante o desenvolvimento de negócio da FlexiPlan, novas entidades empregadoras irão propor novos benefícios/produtos que podem ser disponibilizados para os colaboradores. Dos quais, alguns podem inclusivamente serem serviços ou produtos produzidos pelos próprios clientes da FlexiPlan. Desta forma, a FlexiPlan poderá disponibilizar algum Serviço ou Produto nos seus Planos Flex fornecido por um cliente da FlexiPlan.

## 16.2.5 – Estrutura de Receitas

No modelo de negócio proposto pela FlexiPlan, haver duas fontes de receitas diferentes:

1. Receita recorrente pela utilização e implementação da plataforma
2. Comissões de Seguros/Vales/Cartões de débito e outros benefícios.

Na fonte de receita gerada pela Carteira de Clientes está estudado os seguintes preços:

### Preços Fixos

- Custo mensal por utilizador de 15€

### Preços Variáveis

- Custo de Implementação do Plano Flex *Standard* - 5 000€;
- Custos podem variar consoante o Plano de Benefícios escolhido pelas entidades empregadoras para os seus colaboradores.
- Custo de Relatórios e Processos de RH centralizado pela FlexiPlan (Admin) - 200€/por mês por acesso
- O acesso de *backoffice* com funções de administrador poderá ter funções diferentes consoante as necessidades da equipa de RH.

Para a FlexiPlan conseguir ter um modelo de negócio viável, é necessário também ter outras fontes de receitas. Com isto, e consequentemente devido ao serviço de angariação de muitas pessoas, as próprias seguradoras e fornecedores de vales tem como potencial um bom parceiro a FlexiPlan. Através deste trabalho de angariação, será relevante a FlexiPlan cobrar uma percentagem por todos os seguros e fornecimento de vales angariados:

**Tabela 16.4: Mapa de possíveis comissões para FlexiPlan**

<b>Benefícios</b>	<b>Comissão</b>
Seguros (Saúde; Vida; Acidentes Pessoais; Trabalho)	2% a 5%
Vales (Ensino; Infância; Care)	5% a 15%
Outros (Tecnologia; Carro/Combustível; Ginásios; Cartões de Débito)	5% a 20%

Fonte: Elaboração própria

Será necessário a FlexiPlan fazer acordos com fornecedores destes benefícios, algum tipo de acordo de exclusividade de forma que as comissões também sejam rentáveis para FlexiPlan.

Através desta estrutura de receitas, diminuámos o valor do investimento que a empresas vão ter de fazer para ter um Plano de Benefícios Flex. Como também é mais favorável, pois assim as empresas conseguem ter maior fluxo de caixa para dar continuidade às suas operações.

### 16.2.6 – Recursos-Chave

Os recursos-chave para o modelo de negócio da FlexiPlan, que irá permitir à empresa criar e oferecer uma proposta de valor serão os seguintes:

- **Tecnologia** – Desenvolvimento do Site de Escolhas e a Aplicação Móvel & Desenvolvimento da Inteligência Artificial no funcionamento das Plataformas.
- **Parecerias** – Exclusividade no fornecimento de Benefícios/Planos (Seguradoras/Vales/Outros) para serem oferecidos nas Plataformas da FlexiPlan para mercado de trabalho.
- **Humanos** – Todos os recursos humanos da FlexiPlan irão ter acesso a um Plano de Benefícios Flexível competitivo. Queremos treinar e reter o talento de recursos humanos que sejam porque este trabalho é muito específico e não queremos possivelmente perder recursos já treinados.
- **Intelectuais** – Toda tecnologia de programa de *backoffice* e gestão de Recursos Humanos. Queremos oferecer a possibilidade aos gestores de recursos humanos acesso ao *backoffice* da FlexiPlan e através da Plataforma gerir todos processos de RH. Todo o know-how de Desenvolvimento da Tecnologia e programa de gestão de Benefícios/RH tem de ser mantido dentro da FlexiPlan.

Acreditamos que o sucesso da FlexiPlan irá depender da conjunção de todos Recursos-Chave. A FlexiPlan pretende fornecer uma Tecnologia avançada com uma solução integrada de RH, qual ao mesmo tempo crie valor tanto para as entidades empregadoras e seus colaboradores.

### 16.2.7 – Atividades-Chave

Tal como os recursos-chave, as atividades-chave são necessárias para criar e oferecer uma proposta de valor, manter relações com os clientes e gerar rendimentos. Para a FlexiPlan foram categorizadas as seguintes atividades-chave:

- **Criação da Empresa** – Iniciar atividade da FlexiPlan, submeter os documentos necessários para concorrer aos Fundos da Comunidade Europeia. Procurar um lugar físico para alugar. Comprar móveis e computadores para o escritório. Iniciar os processos de contratação dos recursos humanos para a FlexiPlan.
- **Plataforma/Tecnologia/Rede** – O constante desenvolvimento da Plataforma será sempre uma atividade chave para FlexiPlan. Para diversos clientes, será necessário certas adaptações. A FlexiPlan precisa ter a flexibilidade para adaptar às necessidades do mercado, no entanto não perder capacidades no desenvolvimento da sua Plataforma “*Standard*”.

- **Resolução de Problemas** – Esperamos que todos os problemas com a Plataforma e dificuldades de utilização sejam resolvidos pela Equipa Administrativa da FlexiPlan. Como também possivelmente existirá dificuldades com os Produtos dos Planos Flex (Seguros, Vales e outros), nestes casos, será responsabilidade do Consultor do Cliente e da Equipa Administrativa apoiar e contactar os diferentes prestadores.
- **Comunicação** – Administração da FlexiPlan juntamente com a equipa de “*Developers*” fazer atualização do Site de Apresentação da FlexiPlan e desenvolver as campanhas nas redes sociais. Como também certificar sempre o funcionamento da Inteligência Artificial do “*Chat Box*” para manter sempre comunicação com os colaboradores.
- **Angariação de Clientes e Parceiros** – Angariar novos clientes e parceiros para iniciação da atividade da FlexiPlan.
- **Atividade Comercial** – Através do crescimento comercial da FlexiPlan e os números de participantes, rever anualmente os *fees* de comissões junto dos parceiros. Conforme o maior número de angariações feitas pela FlexiPlan, será necessário também rever as condições de comissão junto dos parceiros (Seguradoras, Prestadores de Vales e outros). Como também angariar mais clientes no mercado.

Serão estas neste momento as Atividades-Chave na operação da FlexiPlan. No entanto e no decorrer da atividade, poderão surgir mais atividades quais não foram consideradas neste plano de negócio.

## 16.2.8 – Parcerias-Chave

As Parcerias-Chave são uma parte fundamental da operação da FlexiPlan. Vai depender de quais parcerias a FlexiPlan vai conseguir construir. Definir quais produtos vão ficar disponíveis nos Planos de Benefícios Flexíveis. Isto poderá impactar muito o sucesso da empresa, pois caso a FlexiPlan não consiga produtos competitivos dentro dos diferentes mercados, os clientes podem não valorizar o serviço proposto pela FlexiPlan.

A tabela seguinte ajudará a FlexiPlan planear quais serão os possíveis Parceiros-Chave:

**Tabela 16.5: Possíveis parceiros-chave**

Produtos:	Possíveis Parceiros:
Seguro de Saúde Seguro de Vida Seguro de Acidentes Pessoais Seguro de Acidentes de Trabalho Seguro Oncológico	 <p>Tranquilidade </p> <p>Fidelidade </p> <p>Mapfre </p> <p>Axa </p>
Plano de Pensões / PPR	 <p>Occidental/Ageas Pensões </p> <p>BPI Pensões  BPI VIDA E PENSÕES</p> <p>Optimize  OPTIMIZE Investment Partners</p> <p>CGD Pensões </p>
Vales Sociais (Ensino, Infância, Care)	 <p>Ticket, S.A. </p> <p>Edenred </p> <p>Sodexo  SERVIÇOS DE QUALIDADE DE VIDA</p>
Carro / Combustível	 <p>ALD  ALD Automotive</p> <p>LeasePlan </p>
Tecnologia	 <p>Fnac </p> <p>Worten </p>
Ginásios	 <p>Holmes Place  HOLMES PLACE</p> <p>Fitness Hut </p>

Desta lista, a FlexiPlan irá propor alianças estratégicas. Dentro destas alianças negociar comissões de angariação de clientes e pacotes de serviços à preços competitivos para serem disponibilizados nos Planos de Benefícios Flexíveis da FlexiPlan.

#### 16.2.9 – Estrutura de Custos

No modelo de negócio da FlexiPlan, é possível afirmar que o custo mais relevante será com o pessoal, serão também relevantes os custos em toda estrutura de Base de Dados e Servidores.

A FlexiPlan situar-se-á no Modelo de negócio movido pelo valor; pretendemos focar na proposta de valor com extrema qualidade, que inclua um elevado grau de serviços personalizados. Numa análise interna, alguns serviços que saiam muito fora dos serviços *Standard* da FlexiPlan, serão analisados com o cliente quais desenvolvimentos necessários, a serem faturados adicionalmente.

Independentemente da orientação do negócio relativa a este tema, as estruturas de custos terão as seguintes características:

##### - Custos Fixos:

- Salários / Custos com Pessoal
- Renda do espaço fixo / escritório
- Equipamentos
- Internet
- Telecomunicações
- Impostos

##### - Custos Variáveis:

- Despesas com visitas aos clientes
- Ferramentas de desenvolvimento das Plataformas
- Prémios / Bónus dos Colaboradores
- Despesas de estrutura
- Base de Dados / Servidores
- Gastos com anúncios digitais

##### - Economias de Escala:

- Cartões de débito – Custo de cada cartão poderá ser menor com o maior número de colaboradores que a FlexiPlan conseguir angariar.
- Desenvolvimento das Plataformas – Com o maior número de Clientes e especificações requisitadas, esperamos que as nossas plataformas ganhem robustez para satisfazer mais necessidades no mercado.



Através da descrição acima é compreensível perceber que a FlexiPlan inicialmente irá ter uma Estrutura de Custo relativamente baixa. O modelo de negócio será maioritariamente movido pelo valor, principalmente no desenvolvimento das Plataformas (Site de escolhas & Aplicação Móvel) da FlexiPlan. Acreditamos que este será o ponto principal de vantagem quando comparado com a concorrência.

## Capítulo 17: Plano de Implementação

### 17.1 – Ações

Identificamos neste ponto as ações mais relevantes previamente identificadas no modelo Canvas em maior detalhe:

#### 17.1.1 - Criação da Empresa:

- *Enquadramento*: Constituir a empresa e contratar os recursos humanos. Localizar o espaço físico para escritório e adquirir todos os equipamentos necessários para operação da empresa.

- *Objetivos*: No fim do terceiro trimestre do ano zero da empresa, ter todo material, pessoal e documentação pronta para iniciar atividade.

- *Descrição*: Através dos fundos comunitários angariar recursos financeiros suficientes para adquirir os equipamentos necessários, contratar os recursos humanos e também o aluguer do espaço físico do escritório.

- *Atividades Calendarizadas*: Constituir a empresa assim que possível para iniciar as atividades de contratação de colaboradores e desenvolvimento das plataformas (*app/mobile*). Tentar ter o início de atividade no início de atividade em 2023.

- *Entidades envolvidas na sua implementação*: Uma das entidades relevantes na implementação da empresa será um escritório de advogados. A FlexiPlan irá pedir o apoio jurídico para fazer sua candidatura aos apoios europeus e nacionais, como também pedir os pareceres fiscais para implementação dos Planos de Benefícios Flexíveis.

- *Dificuldades (Contingências)*: Caso, os apoios Europeus e Nacionais não sejam aprovados a FlexiPlan irá seguir a linha tradicional de acesso dos planos de crédito bancários para iniciação de empresa.

- *Orçamento*: Investimento inicial planeado através dos apoios e investimento privado será em torno de 500,000 €.

Nota: A estrutura da empresa a implementar já foi definida no ponto 8.1.

#### 17.1.2 - Desenvolvimento de ambas plataformas tecnológicas (Site & Aplicação Móvel):

- *Enquadramento*: Construir a base de “*Script*” / código para as Plataformas (site online e app).

- *Objetivos*: Desenvolver a Plataformas *Demo* e Plataforma Base para ser apresentadas aos clientes, que servirá como ponto de partida para o serviço aos clientes.

- *Descrição*: A equipa de engenharia informática da FlexiPlan irá tentar configurar e desenvolver a Plataforma *Demo* de forma que os comerciais consigam apresentar a solução tecnológica aos clientes.

- *Atividades Calendarizadas*: Dentro das capacidades possíveis da FlexiPlan, tentar fazer este desenvolvimento dentro do prazo de 6 meses.

- *Entidades envolvidas na sua implementação*: Como esta plataforma inicial será somente desenvolvida para propósito de apresentação. Neste momento inicial não será necessário o envolvimento de entidades nesta fase.

- *Dificuldades (Contingências)*: FlexiPlan irá ter de recrutar engenheiros informáticos capacitados com a qualidade informática necessária para desenvolver a tecnologia desejada. O melhor plano de contingência para este efeito é ter sempre alguns currículos em “*Stand-by*” caso seja necessário contratar outros recursos.

- *Orçamento*: Custos com Pessoal será a maior fatia de custos da FlexiPlan. Devido atual procura por *Developers* (engenheiros informáticos), prevê-se um aumento do custo para contratar esta mão de obra especializada. No total no fim do segundo ano de operação estima-se um valor da ordem dos 90 000€/ano de custo com o pessoal.

#### 17.1.3 - Serviço Pós-Implementação:

- *Enquadramento*: Posteriormente da Implementação dos Planos nos Clientes. A Plataforma e os colaboradores irão necessitar de acompanhamento contínuo.

- *Objetivos*: Desenvolver a Plataforma de forma que facilite a FlexiPlan no apoio aos colaboradores e as respetivas equipas de recursos humanos.

- *Descrição:* Criar um “Chat-box” com Inteligência Artificial que possa facilitar os utilizadores na procura de ajuda e que filtre as questões para a equipa de Gestão Administrativa da FlexiPlan. Para além disso criar acessos de *Backoffice* para as equipas de RH dos clientes poderem extraírem relatórios e fazerem eles próprios alterações nos pacotes remuneratórios dos seus colaboradores.

- *Entidades envolvidas na sua implementação:* Nesta fase de operação, a FlexiPlan irá necessitar o apoio externo de servidores e base de dados. É projetado que durante esta fase, a FlexiPlan já tenha volume suficiente que justifique o investimento de estrutura tecnológica.

- *Dificuldades:* Ainda existe muita dificuldade no desenvolvimento da Inteligência Artificial. Não é sempre que esta inovação ajuda os utilizadores nas suas dúvidas.

- *Orçamento:* Para este Serviço já estão estipulados os custos com pessoal, qual devido a ser um serviço desenvolvido internamente, irá ser suportado internamente. No entanto irá sempre existir o custo com alojamento de servidores e com serviço de base de dados. Prevemos um custo anual de 1 800€.

#### 17.1.4 - Criação das Páginas de *Social Media* da empresa (Instagram, Facebook, LinkedIn)

- *Enquadramento:* De forma que a FlexiPlan ganhe notoriedade no mercado, propõem-se o desenvolvimento de campanhas de comunicação nas redes sociais.

- *Objetivos:* Desenvolver ações de comunicação com potenciais clientes e utilizadores (colaboradores) de forma a passar informações relevantes sobre o serviço que ajude o público na utilização das Plataformas da FlexiPlan.

- *Descrição:* Criar as páginas de Redes Sociais da FlexiPlan nos diferentes canais (Facebook, Instagram, LinkedIn) de forma a poder comunicar com os utilizadores e as entidades empregadoras.

- *Entidades envolvidas na sua implementação:* Nesta fase a FlexiPlan espera desenvolver todo o trabalho de comunicação internamente. Com responsabilidade direta dos Consultores e Equipa Administrativa para fazerem a gestão das comunicações. Futuramente, possivelmente, pode ser que a FlexiPlan trabalhe com entidades externas especializadas quando o volume de faturação permita.

- *Orçamento:* Para fazer comunicações diretas para o público-alvo desejado dentro de cada rede social, poderá ser necessário pagar um valor por “Post”. Valor de cada postagem poderá rondar 20€.

Nota: a estratégia de comunicação para os dois alvos principais (empresas e colaboradores) já foi descrita no ponto 14.3.

#### 17.1.5 - Negociação dos protocolos exclusivos com os fornecedores:

- *Enquadramento*: Desenvolver parcerias exclusivas com os fornecedores dos Benefícios/Produtos (Seguradoras, Fundos de Pensões, Vales Sociais, Ginásios). Fechar acordos de comissões conforme o número de angariações que a FlexiPlan consiga fechar.

- *Objetivos*: Negociar preço dos benefícios de forma que a FlexiPlan consiga ter preços mais competitivos. Como também negociar os valores de comissões que a FlexiPlan irá receber pelo volume de colaboradores angariados.

- *Descrição*: Os Consultores e Administração da FlexiPlan irão ter de avaliar diferentes propostas e comparar versus o atual mercado quais parceiros podem ser a melhor solução para FlexiPlan.

- *Atividades Calendarizadas*: A FlexiPlan deseja que ao fim do sexto mês de operação já tenha fechado todos os acordos de parceiras.

- *Entidades envolvidas na sua implementação*: Todos os possíveis fornecedores de benefícios/produtos. Lista disponível na página 58 (16.2.8 – Parcerias-Chave).

- *Dificuldades (Contingências)*: Alguns fornecedores poderão não acreditar na ambição da FlexiPlan ou então este tipo de negócio não fazer parte das suas visões estratégicas. Caso não a FlexiPlan não consiga fechar acordo com algum fornecedor dentro de um segmento específico (por exemplo; ginásios). A FlexiPlan terá de lançar os Planos sem este Benefício, eventualmente com revelação dos números de angariações da FlexiPlan ou novos players no mercado, a FlexiPlan implemente o Benefício mais à frente.

- *Orçamento*: Será essencial a FlexiPlan negociar os valores de comissões e o custo de adesão ao serviço, pelo interesse dos utilizadores.

## 17.2 – Cronograma

De acordo com os objetivos e estratégia anteriormente definida, abaixo definimos um cronograma das principais ações previstas no plano:

Ações	Calendarização							
	Ano 1				Ano 2			
	1° T	2° T	3° T	4° T	1° T	2° T	3° T	4° T
1 - Constituição da Empresa	■							
2 – Criação página de Internet da Empresa	■							
3 –Definir/Parceiros	■	■						
4 - Definir DB e Servidores	■	■						
5 - Preparar Material de Apresentação	■	■						
6 - Desenvolver Aplicação móvel e Plataformas de Escolhas “Demo” (Standard)	■	■	■					
7 - Campanhas de comunicação Digital	■	■	■	■				
8 - Treino dos Consultores e Equipa Administrativa da FlexiPlan	■	■	■	■	■			
9 - Linha de apoio / Inteligência Artificial	■	■	■	■	■	■		
10 – Lançamento da <b>FlexiPlan</b> para Mercado			■					
11 - Aquisição de Viaturas para atividade comercial			■	■				

Figura 17.1: Cronograma da FlexiPlan

Juntamente com as atividades planeadas acima, o principal objetivo também é ganhar clientes novos e desenvolver propostas. Quando a empresa for constituída, é importante desenvolver as plataformas e identificar os aspetos comerciais para iniciar atividade. Todas as atividades de apoio (treinos, desenvolvimentos e comunicações) seguem em paralelo ao lançamento da FlexiPlan para o mercado.

### 17.3 – Equipa de Implementação

Nesta parte iremos identificar os recursos necessários para a implementação do plano definido e seus respetivos papéis:

#### 1. Consultor Sénior / Administração:

Principal sócio-gerente da FlexiPlan, com responsabilidade de assegurar todos recursos necessários para o resto da equipa FlexiPlan de forma que todos sejam bem-sucedidos nas suas funções. Localizar o espaço físico para a FlexiPlan iniciar sua operação, como também tentar angariar negócio. Negociar parcerias/fornecedores possíveis serviços/productos que melhor serviam a FlexiPlan e os seus clientes. Como também fazer o recrutamento inicial dos colaboradores quais tenham o “*Background*” necessário para contribuírem para iniciação da empresa.

*Números iniciais: 1 Colaborador*

#### 2. Escritório de Advogados:

Suporte para os apoios governamentais e interpretação da legislação em vigor. Emitir pareceres fiscais com relação aos Planos de Benefícios Flexíveis e apoiar em todo o sistema burocrático na constituição da empresa. Auxiliar no desenvolvimento dos contratos de trabalho e outras formalidades legais necessárias.

*Fornecimento externo*

#### 3. Consultores:

Equipa que irá iniciar os processos de recrutamento, aquisição dos equipamentos e imobiliário para o escritório. Juntamente com os *developers* iniciar a criação a Página Web da FlexiPlan e fazer todo trabalho administrativo de *BookKeeping*. Os consultores irão também ajudar com os ficheiros de especificações para desenvolver as Plataformas *Demo* de Escolhas (Aplicação movel & Site). Iniciar o processo de preparação do material de apresentação do serviço FlexiPlan como também os *Drafts* de propostas para os potenciais clientes.

*Números iniciais: 2 Colaborador*

#### 4. Equipa de Desenvolvimento / *Developers*:

A Equipa de Desenvolvimento irá inicialmente construir a página web da FlexiPlan e também, apoiar na aquisição dos serviços de servidores e base de dados. Uma vez selecionados os parceiros, iniciar o desenvolvimento da Aplicação Movel & Plataforma de Escolhas Demo para as equipas

comerciais (consultores) poderem iniciar as visitas comerciais aos clientes. De seguida é necessário desenvolver os simuladores da expectável poupança fiscal na seleção dos diversos benefícios flexíveis.

*Números iniciais: 3 Colaboradores*

#### 17.4 – Monitorização e Controlo

Principais indicadores de controlo que permitirão avaliar a execução do projeto, nomeadamente:

- Número de Acordos Comerciais

A FlexiPlan deverá garantir todos os acordos com os parceiros indispensáveis (Fornecedores de Cartões de Débito, Vales, Seguros e outros).

- Vendas

Durante o primeiro ano de implementação e constituição da empresa o volume de vendas será essencial medida de avaliação de sucesso da FlexiPlan. O volume de faturação será o principal fator a ter em conta para permitir o nível de investimento que poderá ser feito no curto prazo.

- Níveis de Satisfação

Após as primeiras implementações, pedir *feedback* aos Gestores de Recursos Humanos no nível de satisfação do serviço oferecido.

- Número de Colaboradores que acederam a Plataforma (Participação)

Internamente na FlexiPlan, manter um “Controlo” sobre o número de colaboradores que acedem as plataformas (web e app). Como também, verificar o número de adesões aos diferentes benefícios.

## Capítulo 18. Plano de Contingência

Dada a elevada volatilidade dos contextos que as empresas têm hoje de gerir e prevenir, é inevitável a ocorrência de variações sensíveis da conjuntura durante o prazo de recuperação económica.

Para evitar tal situação, será elaborado um plano de contingência, prevendo as ações que devem ser desencadeadas para minimizar (estratégia de recuo) ou maximizar (estratégia de consolidação) as possíveis consequências das alterações ocorridas ao nível dos fatores exógenos à FlexiPlan e dos pressupostos assumidos na fase de conceção do Plano.

**Tabela 18.1: Mapa de Contingências, Consequências e Medidas de mitigação**

<b>Contingência</b>	<b>Consequências</b>	<b>Medidas de mitigação</b>
Apoios comunitários. Fundos de Financiamento insuficientes	Menos recursos humanos inicialmente. Menos viaturas, menos visitas aos clientes.	Classificar potenciais clientes por potencial de negócio. Dar prioridade aos clientes com maior relevância.
Número de Benefícios contratualizados/Parceiros	Alguns fornecedores/parceiros-chave de benefícios podem inicialmente não acreditar na proposta da FlexiPlan. Isto poderá diminuir o leque de Benefícios oferecidos aos colaboradores.	Planos desenvolvidos com os clientes inicialmente será necessário fazer a propostas para incluir Benefícios ao longo do tempo. Incluir os benefícios que a FlexiPlan não fechar acordos mais à frente em anos seguintes à implementação.
Campanhas digitais pouco eficazes	Devido ao grande número de atividades, será difícil acompanhar e desenvolver campanhas digitais.	Poderá ser necessário pedir apoio para empresas de Marketing Digital.
Incapacidade de desenvolvimento interno da linha de apoio de Inteligência Artificial.	Possivelmente as equipas de desenvolvimento interno da FlexiPlan poderão não ter as capacidades devidas para desenvolver a linha de apoio de inteligência artificial.	Poderá ser necessário subcontratar uma empresa especializada para desenvolver o canal de comunicação de Inteligência Artificial nas plataformas da FlexiPlan.

Fonte: Elaboração própria a partir do guião “Estrutura de um Projeto de Empresa” por J. Vicente Rodrigues, 2020



## Capítulo 19: Análise de Viabilidade

FlexiPlan pretende entrar no mercado nacional com uma nova estratégia para um negócio já existente, neste caso, será necessário a elaboração de um orçamento previsual.

### 19.1 – Viabilidade Económico-Financeira

O propósito da análise de viabilidade económico-financeira é determinar quão exequível é este projeto da FlexiPlan e, tendo em conta quais os retornos esperados, quão atrativa é a ideia para potenciais investidores e parceiros.

- **Projeção de Vendas:**

Sendo o grande foco da FlexiPlan o mercado nacional das PME's, existe potencial crescimento para este projeto. No mercado nacional pelos números fornecidos do INE, existem até 2019, 1 317 039 PME's ativas em Portugal. Existe um grande mercado e enorme potencial volume de negócio para a FlexiPlan. Claramente não serão todas PME's que terão capacidade de investimento nos serviços da FlexiPlan, mas certamente as PME's que tem uma visão estratégica voltada para os seus colaboradores e recursos humanos vão ter interesse no serviço da FlexiPlan.

Numa projeção cautelosa, suponhamos que a FlexiPlan garanta apenas 38 novos clientes/implementações no seu primeiro ano de operação. Estaremos a orçamentar uma faturação no primeiro ano de cerca de 530 mil euros.

Estamos a projetar que destas 38 empresas exista apenas 1 utilizador *Admin* (200€/mês). Por cada colaborador será cobrado o valor da utilização da própria plataforma/aplicação, e em média projetamos que cada empresa tenha cerca 30 colaboradores (15€ de *Fee* de Utilização/mês).

Adicionalmente, estimamos que seja ainda cobrado o desenvolvimento nas plataformas que possam a ser diferentes do produto "*Standard*", caso seja um requisito do cliente.

As comissões dos benefícios são uma receita adicional para a FlexiPlan. Estas comissões são oriundas dos benefícios selecionados pelos colaboradores, ou seja, ginásio, vales (educação, infância, ensino), tecnologia e os seguros.

- **Projeção de *cash flow*:**

Parte da operacionalização da FlexiPlan depende muito dos serviços do fornecimento externo. A estrutura de tecnologia (servidores/base de dados) é um elemento essencial para FlexiPlan. Desta forma a FlexiPlan consegue ter uma plataforma que seja rápida/eficiente para as entidades

empregadoras e seus colaboradores. Estimamos que os clientes paguem os valores de implementação e iniciação dos Planos de Benefícios Flexíveis no prazo máximo de 60 dias após emissão da fatura.

As entidades empregadoras irão ter um *fee* mensal por colaborador no valor de 15€ por colaborador que usufrua do Plano de Benefícios Flexível. Através deste valor mensal a FlexiPlan espera conseguir ter um fluxo de caixa positivo de forma a pagar salários e outros custos fixos. Também importante realçar os valores das comissões que serão recebidos pelos diferentes fornecedores de alguns Benefícios (Seguro de Saúde, Seguro de Vida, Ginásios, Tecnologia e outros). É esperado que estes valores entrem em caixa numa frequência mensal.

- *Break even point:*

Através dos diferentes *Revenue Streams* que estão planeados no modelo de negócio da FlexiPlan, com um crescimento anual no volume de negócio de 34% do primeiro ano para segundo ano e 53% do segundo ano para o terceiro ano. A FlexiPlan irá depender muito do Volume de Negócio que irá conseguir conquistar para se tornar uma empresa rentável o mais rapidamente possível. Como a estratégia da FlexiPlan irá depender muito do número de colaboradores das entidades patronais a utilizarem os Planos de Benefícios Flexíveis, será de extrema importância comunicar muito bem aos colaboradores as valências dos Benefícios e como cada utilizador poderá adaptar a sua remuneração através do plano de benefícios flexível.

- Taxa interna de Rentabilidade (TIR):

Para este projeto se tornar rentável, a FlexiPlan necessita de uma margem mínima de 18% da faturação anual. No final dos 3 primeiros anos iniciais, este valor deverá acumular cerca de €458K. A estratégia da FlexiPlan dependerá muito das possíveis automações e processos simplificados para não elevar a estrutura de custos fixos da empresa.

- *Payback Period:*

Está projetado um investimento inicial a rondar os quinhentos mil euros. Com a projeção de 34% crescimento anual, esperamos atingir resultados positivos no final do 1 ano de operação. Desta forma esperamos que após o primeiro ano a FlexiPlan consiga ter uma estrutura de volume e receitas suficiente robusta para iniciar o *Payback Period*. Com a devida estrutura implementada e todos os processos a correrem dentro da normalidade planeada, a partir do primeiro ano, a FlexiPlan irá ter capacidade de iniciar as liquidações aos seus investidores.

- Valor Atual Líquido (VAL):

Como referido anteriormente, através dos valores mensais da gestão administrativa e as comissões cobradas aos diferentes prestadores dos benefícios flexíveis a FlexiPlan irá conseguir obter fluxos de caixa positivo. Os fluxos de caixas negativos fixos que a FlexiPlan planeia ter mensalmente serão os seguintes:

- Salários mensais dos colaboradores da FlexiPlan
- Custos com deslocações
- Pagamento do fornecimento de serviços externos (servidores, custos do escritório, manutenção)
- Seguros

Subjetivamente, caso a FlexiPlan consiga manter um volume elevado de colaboradores à utilizarem Benefícios e as Plataformas estima-se que a empresa consiga manter um fluxo de caixa positivo.

## 19.2 – Orçamento previsional

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>Receitas</b>			
Implementação/Novos Projetos	€ 190,000.00	€ 255,000.00	€ 390,000.00
Gestão Administrativa Regular	€ 91,200.00	€ 122,400.00	€ 187,200.00
Fee Utilização da App	€ 205,200.00	€ 275,400.00	€ 421,200.00
Desenvolvimentos ad-hoc p/ Clientes	€ 12,000.00	€ 14,400.00	€ 18,000.00
Comissões de Benefícios	€ 32,442.50	€ 43,541.25	€ 66,592.50
<b>Receitas Totais</b>	<b>€ 530,842.50</b>	<b>€ 710,741.25</b>	<b>€1,082,992.50</b>
<b>Custo das Vendas</b>			
Alojamento de Servidores	€ 2,000.00	€ 2,000.00	€ 2,800.00
Fornecimento Base de Dados	€ 2,300.00	€ 2,300.00	€ 3,000.00
Certificados de segurança	€ 3,000.00	€ 3,000.00	€ 3,500.00
<b>Custos das Vendas Totais</b>	<b>€ 7,300.00</b>	<b>€ 7,300.00</b>	<b>€ 9,300.00</b>
<b>Resultado Bruto</b>	<b>€ 523,542.50</b>	<b>€ 703,441.25</b>	<b>€ 1,073,692.50</b>
<b>Custos Operacionais</b>			
<b>Vendas e Marketing</b>			
Aquisição de Material	€ 95,000.00	€ 18,500.00	€ 12,000.00
Deslocações	€ 16,800.00	€ 32,500.00	€ 49,400.00
<b>Total de Vendas e Marketing</b>	<b>€ 111,800.00</b>	<b>€ 51,000.00</b>	<b>€ 61,400.00</b>
<b>Desenvolvimento</b>			
Licenças de Tecnologia	€ 1,200.00	€ 1,200.00	€ 1,700.00
Software	€ 1,400.00	€ 1,400.00	€ 1,500.00
<b>Total Desenvolvimento</b>	<b>€ 2,600.00</b>	<b>€ 2,600.00</b>	<b>€ 3,200.00</b>
<b>Custos Gerais Administrativos</b>			
Salários e ordenados	€ 276,000.00	€ 365,000.00	€ 513,000.00
Outros Serviços	€ 76,000.00	€ 99,000.00	€ 108,000.00
Aluguer/Renda	€ 40,800.00	€ 40,800.00	€ 40,800.00
Telefone/Comunicações	€ 10,080.00	€ 13,440.00	€ 16,800.00
Seguros	€ 1,512.00	€ 2,016.00	€ 2,520.00
Manutenção	€ 1,200.00	€ 1,200.00	€ 1,200.00
<b>Total de Custos Gerais Administrativos</b>	<b>€ 405,592.00</b>	<b>€ 521,456.00</b>	<b>€ 682,320.00</b>
<b>Total de Custos Operacionais</b>	<b>€ 519,992.00</b>	<b>€ 575,056.00</b>	<b>€ 746,920.00</b>
<b>Ganhos ou Perdas da Operação</b>	<b>€ 3,551</b>	<b>€ 128,385</b>	<b>€ 326,773</b>

## Referências Bibliográficas

### Publicações Científicas:

1. Abdul Hamid Mar Iman. (2002). An Introduction to Property Marketing. Penerbit UTM
2. Allan Afuah, 2019. Business Model Innovation. Second Edition published 2019 by Routledge.
3. Amit, Raphael and Zott, Christoph, 2010. Business model innovation: creating value in times of change. *Universia Business Review*. 2009, Issue 23, p108-121.
4. Ana Luisa Martinho, Eva Petiz Lousã, Rui Soares e Viviana Meirinhos., 2017 – Gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos – Práticas Emergentes. Publicado por: Vida Económica – Editorial, SA.
5. Angeloni, M.T. e Dazzi, M.C.S. in Vidigal da Silva, R. e Neves, A. Org. (2003). A Era do conhecimento. In *Gestão de empresas na Era do conhecimento*. Edições Sílabo: Lisboa.
6. António Teixeira., Alexandra Queirós e Nelson Pacheco da Rocha., 2013 – Laboratório Vivo de Usabilidade. Publicado por: ARC Publishing
7. Bashir, M, & Verma, R 2017, Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage, *IUP Journal of Business Strategy*, vol. 15, no. 1, pp. 7-17
8. Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., Rani, U., & Silberman, S. M. (2018). Digital labour platforms and the future of work.
9. Bertels, Heidi M., Peter A. Koen, and Ian Elsum, 2015. Business Models Outside the Core: Lessons Learned from Success and Failure. *Research-Technology Management* Vol. 58, Iss. 2, 2015
10. Bilhim, J.A.F. (2007). Fidelização de recursos humanos. In *Gestão estratégica de recursos humanos*. 3ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
11. Bouça-Nova, C. (2013). Revisão da literatura. In *A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: Um estudo empírico em cooperativas agrícolas da região Norte de Portugal*. Porto: Instituto Politécnico do Porto. Dissertação de Mestrado.
12. *Business Marketing Management : A Strategic View of Industrial and Organizational Markets* by Michael D. Hutt, Thomas W. Speh, Hardcover: 744 pages, Publisher: South-Western College
13. Camara, P.B. (2000). As recompensas como sistema de gestão estratégica de recursos humanos. In *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
14. Carlos A. Soares., Deize Cristina Sena., Leandro Arthur Pinto., Maria Fernanda Paci, 2013. *Terceirização Estratégica – estabelecendo uma relação de parceria com contratantes*.

15. Carnaz, A. (2010). Os tipos de benefícios. In As preferências dos indivíduos no que respeita a benefícios. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Dissertação de Mestrado.
16. Carvalho Ferreira, J.M.; Neves, J. e Caetano, A. (2011). A escola das relações humanas. In Manual de psicossociologia das organizações. Escolar editora: Lisboa.
17. Casadesus-Masanell, Ramon, and Joan E. Ricart. "How to Design a Winning Business Model." *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 (January–February 2011): 100–107.
18. Cláudio José Carvajal Júnior, Marcos Crivelaro, Wagner Marcelo Sanchez, Novembro 2019: A transformação digital e os desafios da área de recursos humanos.
19. Collins, J. (2002). Primeiro quem depois o quê. Empresas feitas para vencer. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier
20. Consumer Behavior: Building Marketing Strategy, 9/e, (with DDB Needham Data Disk) by Delbert I Hawkins, Roger J Best, Kenneth A Coney, Hardcover: 768 pages, Publisher: McGraw-Hill/Irwin
21. David Joseph Morris, JR. (1996). Market Power and Business Strategy: In Search of the Unified Organization. 1st Edition.
22. David Monteiro., 2014. Comunicação 2.0 – Como o poder da web influencia decisões e desafia modelos de negócio. Publicação: Conjuntura Actual Editora.
23. Duerden, Mat D., Neil Lundberg and David Shurma, 2016. Facilitating Innovation in Leisure Service Organizations. *Journal of Park and Recreation Administration*. Summer 2016. Volume 34, Number 2, pp. 49–61
24. E-Marketing, Third Edition. Judy Strauss, Adel El-Ansary, Raymond Frost, Paperback: 608 pages, Publisher: Prentice Hall
25. Essentials of Marketing by Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl D. McDaniel, Paperback: 626 pages, Publisher: South-Western Educational
26. Frankenberger, Karolin, Tobias Weiblen, Michaela Csik, and Oliver Gassmann (2013). The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 18: 249-273
27. Getulio K. Akabane., Hamilton Pozo., 2020 – Inovação, tecnologia e sustentabilidade : histórico, conceitos e aplicações.
28. Gobble, MaryAnne M., 2014. Business Model Innovation. *Research Technology Management*. November-December.
29. Gobble, MaryAnne M., 2015. Innovating Experience. *Research-Technology Management* July-August. p.60-62
30. Graeme Martin., Martin Reddigton, and Heather Alexander (2008): Technology, Outsourcing & Transforming HR.

31. Hoveskog, M, Halila, F. and Danilovic, M., 2015. Early Phases of Business Model Innovation: An Ideation Experience Workshop in the Classroom. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 2015
32. *Internet Marketing, 2/e*, with e-Commerce PowerWeb by Rafi Mohammed, Robert J. Fisher, Bernard J. Jaworski, Gordon Paddison, Hardcover: 768 pages, Publisher: McGraw-Hill/Irwin
33. Joaquim Vicente Rodrigues, Denis Lindon, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Pedro Dionísio. (2004). *Mercator XXI. Teoria e Prática do Marketing (cap; 16&24)*. 10ª Edição
34. Johnson, Mark W., Christensen, C.C. and Kagermann, Henning (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard business review* 87(12):52-60· December 2008
35. Karan Girotra and Serguei Netessine (July-August 2014) – Decision Making and Problem Solving: Four Paths to Business Model Innovation. *Harvard Business Review*.
36. Juliana A. De O. Camilo, *Outubro 2020: Práticas de recursos humanos na era digital*.
37. Langvinien, Neringa and Ingrida Daunoraviciute, 2015. Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213 (2015) 902 – 910.
38. Magretta, J. 2002, 'Why Business Models Matter', *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 5, pp. 86-92.
39. Manuel Caldeira Cabral., 2021 – Construir Uma Alternativa – A Política Económica Da Geringonça E A Resposta à Crise da COVID-19. Publicação: Dom Quixote.
40. Maria Augusta Orofino., 2021: Liderança para a Inovação.
41. Maria Manuela Gomes de Azevedo Pinto., 2008 – A formação em informação e documentação: Portugal na contemporaneidade. Publicação: Ediciones Universidad de Salamanca.
42. *Marketing: An Introduction (7th Edition)* by Gary Armstrong, Philip Kotler, Paperback: 720 pages, Publisher: Prentice Hall
43. Michael de Kare-Silver 2020, *Building the 2020 Digital Team*. How to organize and structure for a digital, multi-channel world.
44. Mitchell, Donald and Coles, Carol, 2003. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, Vol. 24 Issue: 5, pp.15-21
45. Nisa, S. and Ravichandran, N., 2013. Business Model: Concept and Evolution. *Amity Global Business Review*. March: 92-98
46. Parker, G. G., van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you*. (First edition).
47. Penny Singer. (Nov 2, 1986). *Flexible Benefits: A Growing Choice* (The New York Times)
48. Plunkett, Jack W. (2007). *Plunkett's Almanac of Middle Market Companies 2007 Middle Market Research, Statistics & Leading Companies*. Plunkett Research Ltd 2006.

49. Proceedings. (2015). HMOs Confronting New Challenges. Volume 35. Parts 1984-1985.
50. Soraia Kerber, Alexandre Marcelo Scheider. (2012). Benefícios Flexíveis. DESTAQUES ACADÊMICOS, VOL. 4, N. 1, 2012 - CGO/UNIVATES
51. Stelios Kavadias, Kostas Ladas and Christoph Loch. (October 2016). The Transformative Business Model – Harvard Business Review
52. Tanke, M. (2005). Introdução à administração de recursos humanos na atualidade. In Administração de recursos humanos em hospitalidade. Thomson [Em linha]. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=G9nRwWeEGfMC&printsec=frontcover&dq=tanke&hl=ptPT&sa=X&ved=0ahUKEwjIwZWI2tFOAhUBvxQKHROrDsAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=tanke&f=false>.
53. Teece, David J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning 43 (2010) 172-194
54. Volpel, S., Leibold, M., Tekie, E. and von Krogh, G., 2005. Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models. European Management Journal. Volume 23, Issue 1, February 2005, Pages 37-49
55. Walter Augusto Varella., 2019 – Infraestrutura de TI. Publicação: Editora Senac São Paulo
56. Wirtz, Bernd W., Vincent Gottel and Peter Daiser, 2016. Business model innovation: development, concept and future research directions. Journal of Business Models (2016), Vol. 4, No. 1, pp. 1-28

#### **Publicações Online:**

1. MSD reforça liderança de riscos, corretagem de seguros e benefícios. Disponível em <http://www.washy.pt/pt/media/press-releases/grupo-mds-adquire-posicao-na-flexben/> consultado em 30 de novembro 2020.
2. FlexBen lança Sistema de Benefícios Flexíveis. Disponível em <https://rhmagazine.pt/flexben-lanca-sistema-de-beneficios-flexiveis/> consultado em 21 de março 2020.
3. Flexible Benefits: Aon Hewitt approach – There is belief that benefits and rewards are simple add-ons to a salary package but actually it turns out to be enormous. Disponível em [https://www.peplematters.in/article/compensation-benefits/flexible-benefits-aon-hewitt-approach-14015?media\\_type=article&subcat=benefits-and-rewards&title=flexible-benefits-aon-hewitt-approach&id=14015](https://www.peplematters.in/article/compensation-benefits/flexible-benefits-aon-hewitt-approach-14015?media_type=article&subcat=benefits-and-rewards&title=flexible-benefits-aon-hewitt-approach&id=14015) consultado em 21 de março 2020.
4. Growjo. (2018). Turo revenue, number of employees, annual growth and funding. <https://growjo.com/company/Turo>
5. Michael Diemler and Nicolas Kachaner (2019) - Business Model Innovation. Disponível online em <https://www.bcg.com/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation> consultado em 11 de setembro 2022.



6. Theaker, M. & Vernon, P. (2006). Removing the barriers to success in HR transformation. Mercer consulting, disponível online em <https://www.mercer.com/our-thinking.html>

## Anexos

### Anexo A – Marca: (Imagem e Logotipo)

Nome:



**FlexiPlan**

Logotipo:



Ícones para App:



Cartões de visita:



Anexo B - Meio envolvente - Cinco forças de Porter (Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter ao negócio dos Planos de Benefícios Flexíveis)

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5	
<b>Ameaça de entrada de novos concorrentes medida pelas barreiras à entrada</b>							
Economias de escala	Altas			x			Baixas
Diferenciação do produto	Alta			x			Baixa
Desvantagens de custos	Altas		x				Baixas
Necessidades de capital	Altas	x					Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos	x					Baixas
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixa			x			Alta
Políticas protecionistas	Altas		x				Baixas
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Baixa			x			Alta
Facilidade de acesso a matérias-primas	Alta		x				Baixa
Efeitos de experiência	Altos		x				Baixas
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Altas			x			Baixas
<b>Valor Global da Força</b>	<b>Baixa</b>		<b>2.27</b>				<b>Alta</b>
<b>Rivalidade entre as empresas da indústria/setor</b>							
Número de empresas concorrentes	Baixo		x				Alto
Grau de concentração do mercado	Alto		x				Baixo
Crescimento do mercado	Alto				x		Baixo
Custos fixos	Baixos				x		Altos
Custos de posse de stock	Baixos	x					Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto		x				Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos	x					Baixos
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto			x			Baixo
<i>Barreiras à saída (decomposta em:)</i>							
Grau de especialização dos ativos	Baixo				x		Alto
Custo da saída	Baixo				x		Alto
<b>Valor Global da Força</b>	<b>Baixa</b>		<b>2.7</b>				<b>Alta</b>

Aplicação do Modelo das 5 Forças	Contribuição para a força						
	Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5		
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>							
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixa			x			Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	Baixo				x		Alto
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa			x			Alta
<b>Valor Global da Força</b>	<b>Baixa</b>			<b>3.33</b>			<b>Alta</b>
<b>Poder dos fornecedores</b>							
Nº de fornecedores da indústria	Alto		x				Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	Baixo			x			Alto
Importância da indústria como cliente	Alta				x		Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto			x			Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo				x		Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Baixa				x		Alta
Peso do custo dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo			x			Alto
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixo				x		Alto
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Baixa			x			Alta
<b>Valor Global da Força</b>	<b>Baixa</b>			<b>3.33</b>			<b>Alta</b>

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5	
<b>Poder dos clientes</b>							
Número de clientes da indústria	Alto		x				Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo		x				Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo	x					Alto
Custo (para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto	x					Baixo
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	Alta		x				Baixa
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alta		x				Baixa
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo			x			Alto
<b>Valor Global da Força</b>	<b>Baixa</b>	<b>1.86</b>					<b>Alta</b>
<b>Consolidação da Análise Porter</b>							
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta		2.27				Baixa
Rivalidade entre as empresas da indústria	Alta		2.7				Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta			3.33			Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto			3.33			Baixo
Poder negocial dos clientes	Alto	1.86					Baixo
<b>Avaliação global</b>	<b>Baixa</b>		<b>2.69</b>				<b>Alta</b>



MDS reforça liderança na consultoria de riscos, corretagem de seguros e benefícios

## Grupo MDS adquire posição na FlexBen

- **Multinacional de origem portuguesa compra 45% de empresa especializada em benefícios flexíveis, passando a cobrir todas as áreas de Employee Benefits numa parceria com o Grupo Trivalor e a Advantis.**

A MDS, multinacional de origem portuguesa especialista em gestão de riscos e corretagem de seguros, adquiriu uma participação de 45% na empresa FlexBen. Esta aquisição enquadra-se na estratégia de reforço da atividade da MDS, permitindo alargar a atividade na área de *employee benefits*, nomeadamente através da disponibilização de uma plataforma de benefícios flexíveis de elevado valor acrescentados para empresas e seus colaboradores.

Ricardo Pinto dos Santos, CEO da MDS Portugal, afirma: "A MDS, enquanto líder de mercado e um dos principais especialistas em Employee Benefits em Portugal, está empenhada em fornecer sempre os melhores serviços e as soluções mais avançadas aos seus clientes, tendo vindo a estender a sua atividade a áreas complementares. A aquisição da FlexBen, criando uma parceria estratégica com o Grupo Trivalor e a Advantis, vem reforçar a nossa área de seguros de *employee benefits* e coloca-nos na linha da frente no incontornável tema dos benefícios flexíveis".

A FlexBen é uma empresa portuguesa de base tecnológica que desenvolve soluções que facilitam e apoiam as empresas na definição de diferentes tipos de benefícios a entregar aos colaboradores. A aquisição pela MDS cria, assim, uma parceria estratégica com a Ticket Serviços, empresa do grupo Trivalor com uma posição de 45%, e a Advantis, parceiro tecnológico com 10% do capital. A solidez acionista da FlexBen permite-lhe explorar novas oportunidades de crescimento, estando a MDS empenhada em potenciar as suas mais-valias no mercado nacional e internacional.

Mário Vinhas, Deputy Executive Director da MDS Portugal, adianta: "Os benefícios flexíveis são hoje fundamentais para as empresas na captação e retenção dos seus colaboradores, dando vantagem competitiva às empresas que dispõem deste tipo de soluções. A solução tecnológica disponibilizada pela FlexBen é uma mais-valia para os gestores e responsáveis de recursos humanos, bem como para os próprios colaboradores, já que facilita a gestão de programas de benefícios flexíveis, cada vez mais personalizados".



## **Plataforma tecnológica FLEXBEN® facilita gestão de benefícios**

O FLEXBEN® é um sistema que permite às empresas definir, implementar e gerir de forma integrada e eficiente o seu plano de Benefícios Flexíveis, otimizando processos e proporcionando uma maior eficiência fiscal à organização como um todo, incluindo aos seus colaboradores.

O FLEXBEN® apresenta-se na linha da frente das plataformas de gestão de benefícios, diferenciando-se pela filosofia de gestão integrada dos diferentes tipos de vantagens proporcionadas aos colaboradores, sendo a solução ideal para os manter motivados e felizes.

Com base no know-how dos seus acionistas e de uma equipa com vasta experiência em benefícios para colaboradores, quer na vertente de desenvolvimento de sistemas de informação, quer na vertente do conhecimento das soluções fiscalmente mais atrativas para empresas e colaboradores, a FlexBen apresenta planos adaptados às necessidades de cada empresa. Estes planos são apresentados na plataforma web que agrega todos os benefícios à disposição dos colaboradores.

Mário Vinhas conclui: “A aquisição da FlexBen permite-nos oferecer um serviço completo e diferenciado aos nossos clientes, colocando-nos na linha da frente dos *employee benefits* não só em Portugal como a nível internacional. Conseguimos delinear planos de benefícios, adaptados às necessidades dos colaboradores, que, de forma personalizada, escolhem a opção ajustada às suas necessidades e gostos. No entanto, continuamos sempre atentos ao mercado e às tendências nesta área, de forma a liderar e a oferecer novas soluções sempre que acrescentem valor para os nossos clientes e parceiros”.

### **Sobre a MDS**

A MDS é um grupo multinacional que atua na área da corretagem de seguro e resseguro e consultoria de risco. É líder de mercado em Portugal, top 3 no Brasil e está presente também em Angola e Espanha. Através da Brokerslink, uma das maiores organizações globais de corretagem e serviços de consultoria de risco fundada pela MDS em 2004 e sediada em Zurique, está presente em mais de 100 países, com cerca de 400 escritórios e totalizando cerca de 10.000 profissionais da área dos seguros. É também acionista e parceiro de referência da ED (ex-Cooper Gay Swett & Crawford), corretor independente no mercado ressegurador londrino.

Contactos para os media:

BA&N – Communications Consultancy

Carla Reis Costa | T. +351 213195644 | M. +351 939743143 | [crc@ban.pt](mailto:crc@ban.pt)

Diogo Simão | T. +351 213195643 | M. +351 936528639 | [crc@ban.pt](mailto:crc@ban.pt)

## Anexo D - Procedimentos associados à execução na Implementação de Plano de Benefícios Flexíveis.

### Fase 1: Diagnóstico

Nesta fase pretende-se conhecer a situação atual e definir o caminho que se pretende seguir.

<b>Objetivos:</b>	<b>Recolha de informação:</b>	<b>Resultados:</b>
<p>O objetivo fundamental de um Diagnóstico é:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a situação atual</li> <li>• Concluir se é viável a aplicação de benefícios flexíveis face aos objetivos iniciais.</li> <li>• Definir o tipo de plano</li> </ul>	<p>Consideramos um fator crítico o nosso investimento de tempo em obter um profundo conhecimento do cliente uma vez que nos confere maior valor aos serviços que prestamos. Necessitaremos de conhecer e recolher a seguinte informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras que regem os atuais benefícios</li> <li>• Custos atuais com benefícios</li> <li>• Massa salarial e remuneração variável</li> <li>• Subsídios, ajudas de custo e etc.</li> <li>• Políticas de Recursos Humanos e atribuição de benefícios</li> <li>• Tratamento fiscal aplicado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kick-off</i> do projeto (objetivos, abrangência, as partes interessadas, reunião de acompanhamento)</li> <li>• Conhecimento amplo dos benefícios e atuais regras</li> <li>• Apresentação do <i>Business Case</i> à Administração/Comissão Executiva, que oriente o processo de mudança</li> </ul> <p>A equipa de Benefícios Flexível não emite pareceres fiscais, mas poderá participar em reuniões com os consultores fiscais do cliente/entidade empregadora.</p>



## Fase 2: **Desenho**

Nesta fase pretende-se desenhar o Plano selecionado pelo Cliente/Entidade empregadora, tendo em conta o resultado do *Business Case*.

<b>Objetivos:</b>	<b>Desenvolvimento:</b>	<b>Resultados:</b>
<p>O objetivo fundamental do desenho</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interpretação do diagnóstico</li><li>• Desenvolvimento do cenário selecionado pelo Cliente/Entidade Empregadora</li><li>• Definição da estratégia de comunicação/divulgação do plano</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definição do menu de benefícios a incluir nas componentes core e flexíveis</li><li>• Definição das regras exatas e opções a considerar em cada benefício e na ligação entre eles</li><li>• Quantificação mais detalhada dos benefícios</li><li>• Planeamento do desenvolvimento da plataforma tecnológica e respetiva ligação com sistema de processamento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documento com as regras gerais do plano por forma a permitir a parametrização da Plataforma tecnológica (Benefícios, mapas de escolha, mapas para o sistema de processamento)</li><li>• Documento com regras básicas que servirá de apoio à redação dos contratos, à gestão administrativa e à preparação do material de comunicação</li></ul>

### Fase 3: **Implementação**

O objetivo desta fase é fazer chegar aos trabalhadores o seu plano de benefícios para que estes exerçam as suas escolhas

<b>Objetivos:</b>	<b>Desenvolvimento:</b>	<b>Resultados:</b>
<p>O objetivo fundamental da implementação</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir o lançamento do plano com os benefícios selecionados e no prazo acordado</li></ul>	<p>Esta fase consiste na implementação do plano e põe em prática todo o trabalho desenvolvido nas fases anteriores de forma a garantir a adequação de todas as regras e procedimentos acordados</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Parametrização da plataforma on-line de benefícios em termos de regras, imagem, materiais, etc. e integração com sistema de payroll</li><li>• Seleção de prestadores e/ou renegociação dos termos e condições atuais</li><li>• Teste ao sistema e aos fluxos administrativos através da realização do “Mês Zero” ou “Ano Zero” e formação às várias equipas envolvidas</li><li>• Concretização do processo de comunicação, através da realização de sessões de esclarecimento, criação de ponto de esclarecimento, preparação de materiais como manuais, FAQ, etc., customização de simuladores, entre outros (opcional)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acesso à plataforma de escolhas por parte de todos os trabalhadores</li><li>• Comunicação e apoio aos trabalhadores</li></ul>

Caso o cliente/entidade empregadora pretenda apoio da Equipa Flex, a comunicação deverá ser definida na fase de desenho, após conhecida a decisão de avançar com o plano.

#### Fase 4: **Gestão Administrativa**

Esta fase tem como objetivo a manutenção regular do plano, atuando sobre a gestão do *payroll* e contacto regular com os prestadores

<b>Objetivos:</b>	<b>Desenvolvimento:</b>	<b>Resultados:</b>
<p>O objetivo fundamental da gestão administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Concentrar a gestão administrativa num conjunto de procedimentos relacionados entre si que facilitem os recursos humanos na gestão dos benefícios e das escolhas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inclui a responsabilidade na troca de informação com todos os prestadores</li><li>• Manutenção e gestão da caixa de dúvidas para os trabalhadores</li><li>• Contacto regular com participantes (adesões/exclusões/eventos extraordinários)</li><li>• Atualização anual do site, preparação de período de escolhas e produção de mapas estatísticos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mapas de entrada e saída de informação</li><li>• Menos tempo despendido pelos Recursos Humanos</li></ul>

## Anexo E – Modelo de Negócio - Plano de Benefício Flexível

Dentro de um Plano de Benefício Flexível é importante que a entidade empregadora e os seus colaboradores entendam a eficiência fiscal dos planos. No exemplo abaixo, é possível compreender como os benefícios flexíveis podem trazer mais liquidez para os colaboradores e poupança para empresa:

*Este é um exemplo meramente indicativo, demonstra a situação em que um colaborador com um bónus anual de 1.000€ aplica a totalidade deste montante num plano de benefícios flexíveis.*

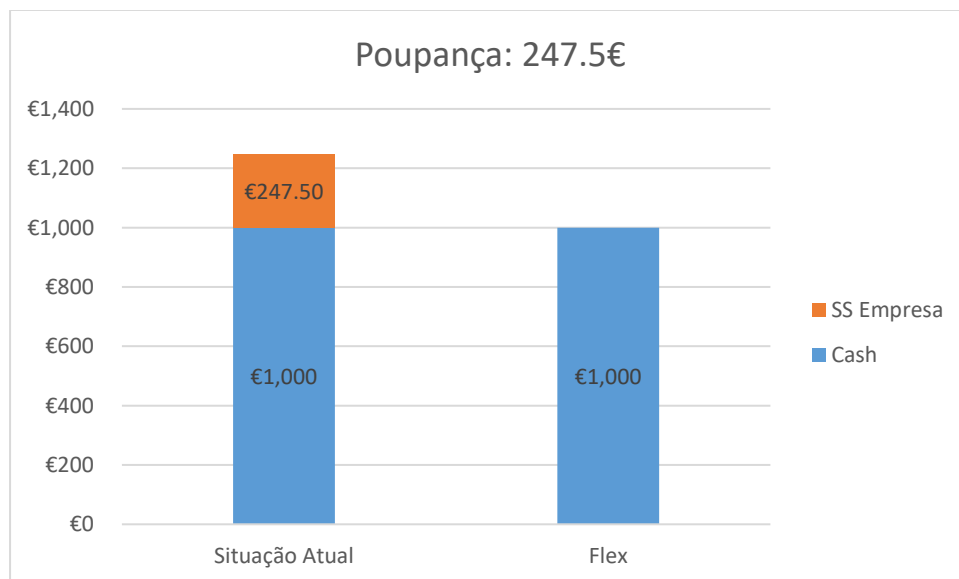
### Hipótese utilizadas:

- Bónus anual de 1.000€ (atualmente sujeito a TSU e IRS)
- A totalidade deste valor será selecionado em Benefícios com Isenção de TSU e IRS
- Taxa de retenção em IRS é de 25%

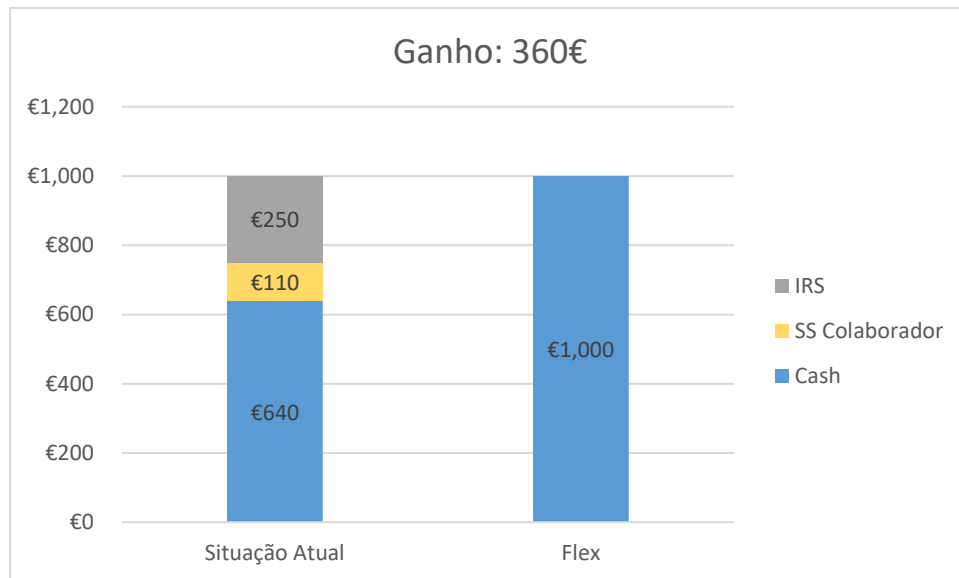
### Vantagem do Plano Flex:

- No cenário atual (sem Flex) a Empresa tem um custo de 1.247,5€ e o colaborador recebe apenas 640€
- Com o Flex e tomando por base os pressupostos descritos acima, a Empresa teria um custo de 1.000€ e o colaborador iria receber 1.000€ aplicados em benefícios flex.

Perspetiva da Empresa:



### Perspetiva do Colaborador:



Durante a sessão de comunicação para os colaboradores é extremamente importante explicar ao detalhe como a otimização fiscal pode ser benéfico para os próprios. Demonstrar através dos diferentes benefícios como o colaborador pode auferir mais do seu prémio anual.

É notório, quando existe participação por parte dos colaboradores, maior poderá ser o ganho da entidade patronal em sede de Segurança Social. Para alguns benefícios onde poderá existir isenção de Segurança Social, o colaborador poderá beneficiar de uma poupança de 11% e a empresa de 23.75% do valor total. Assim sendo fornece uma possível situação de “Win-Win” para o colaborador e entidade patronal.

Um bom modelo de negócio retrata quem é o cliente do negócio e o que este valoriza, e esclarece de que forma vai a empresa oferecer valor aos clientes a um custo apropriado (Magretta, 2002 in Nisa and Ravichandran, 2013). Além disto, deve ser elaborado tendo em conta os fatores externos à organização e a forma como irá interagir com os negócios concorrentes – de outra forma, se elaborado e analisado em isolamento, qualquer modelo de negócio facilmente teria sucesso (Casadesus-Masanell and Ricart, 2011).

Assim, um modelo de negócio está relacionado, mas não é igual à estratégia de negócios (Stähler 2002; Magretta 2002; Casadesus-Masanell and Ricart, 2011; Teece, 2010; Langvinienė and Daunoravičiūtė, 2015). É antes uma ferramenta de planeamento que serve para fins de visualização (Osterwalder 2004) do “que”, “quem” e “como” das atividades empresariais (Amit and Zott, 2010), ou seja, um diagrama visual de todo o negócio (Bertels et al., 2015).