



IPG Politécnico
| da | Guarda
Polytechnic
of Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão

Marcelo José Figueiredo Cardoso

setembro | 2018





Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

MARCELO JOSÉ FIGUEIREDO CARDOSO

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADO

EM GESTÃO

setembro/2018

“Um país não é tecnologicamente evoluído quando tem acesso aos produtos mais aperfeiçoados mas sim quando é capaz de os criar”

(J. F. Pinto Basto)

AGRADECIMENTOS

A conclusão de uma licenciatura é sempre uma conquista muito importante na vida de qualquer pessoa, mas esta é uma caminhada que se torna árdua quando é solitária. Assim, é fulcral agradecer a todas as pessoas que estiveram ao meu lado ao longo desta jornada e que através de ações e palavras foram fundamentais para a sua conclusão.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais por toda a confiança que depositaram em mim desde o primeiro dia que tomei a decisão de realizar o estágio em Aveiro e também por todo o apoio que me deram, não só a nível emocional, mas também financeiro no decorrer da licenciatura. Obrigado por me terem dado esta oportunidade. Para além deles, também quero agradecer a todos os elementos da minha família que me ouviram e me ajudaram a tomar decisões ao longo deste percurso.

De seguida, a pessoa a quem eu preciso mais de agradecer é à minha namorada e melhor amiga por todo o apoio e auxílio desde sempre. Obrigado por todo o apoio e ajuda ao longo destes anos e em particular ao longo destes últimos meses.

Também não posso perder a oportunidade para agradecer a todos os meus colegas que me acompanharam desde o primeiro dia no Instituto Politécnico da Guarda (IPG) e que tenho a honra de poder tratar por amigos. Obrigado por todas as experiências e vivências que me proporcionaram ao longo deste tempo, em particular aqueles que partilharam comigo vivências dos seus estágios.

Queria agradecer também a todas as pessoas com quem tive a oportunidade de trabalhar no âmbito do núcleo de gestão. Foram dois anos em que pude contactar com boas equipas e em que, apesar das dificuldades, conseguimos dignificar o nosso curso.

Ainda dentro do IPG, quero também agradecer a todos os professores que participaram no meu percurso académico e que me transmitiram conhecimentos e valores. Não podendo mencionar individualmente todos os professores vou dar um destaque particular a duas pessoas: a professora e diretora de curso Manuela Natário, com a qual convivi não só em diversas áreas curriculares, mas também em diversos aspetos que envolviam o núcleo; e o professor Francisco Tomé que tive a oportunidade de ter como orientador de estágio e que se mostrou disponível desde o início para me apoiar e ajudar em todos os

aspectos relacionados com o estágio. Desde a primeira entrevista até ao momento de correção do relatório nunca me falhou e por isso muito obrigado.

De seguida quero agradecer a todas as pessoas que me acolheram dentro da Altice Labs, que se mostraram disponíveis para ajudar em tudo o que era preciso e que tornaram a experiência de estágio menos assustadora. Em particular quero agradecer à Dr.^a Gabriela Moura que esteve sempre presente e com a qual podia contar para resolver qualquer problema que tivesse e também à pessoa que me orientou e auxiliou dentro da instituição, Ricardo Afonso, pois a partilha de experiências e conhecimento foi fundamental para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Não posso deixar de agradecer aos amigos que fiz dentro da instituição e que me ajudaram a descomprimir nas horas de almoço e a integrar dentro da empresa.

Por último, queria agradecer ao Instituto Politécnico da Guarda e à própria cidade por me terem acolhido e por terem sido a minha casa nos últimos 3 anos.

Obrigado por tudo!

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

Elaborado por:

Marcelo José Figueiredo Cardoso

Número de Aluno: 1012100

Curso:

Licenciatura em Gestão

Instituição:

Denominação: Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico da Guarda

Morada: Avenida Dr. Francisco Sá Carneiro, n.º 50, 6300-559 Guarda, Portugal

Contactos: (+351) 271 220 100; ipg@ipg.pt

Professor Orientador do Estágio:

Professor Francisco Sanches Tomé

Organização Promotora do Estágio:

Denominação: Altice Labs, S.A.

Morada: Rua Eng. José Ferreira Pinto Basto, 3810-106 Aveiro, Portugal

Contactos: (+351) 234 403 200; contact@alticelabs.com

Orientador de Estágio na Organização:

Ricardo Afonso, Consultor de Negócio

Duração e Período do Estágio Curricular:

400 horas

Data de início: dia 18 de junho de 2018

Data de fim: dia 24 de agosto de 2018

PLANO DE ESTÁGIO CURRICULAR

O plano de estágio foi sugerido pelo supervisor Ricardo Afonso, Consultor de Negócio da Altice Labs e foi constituído pelos seguintes objetivos:

- Familiarização com os processos Gestão Comercial, Gestão Operacional e Gestão de Projetos e Serviços;
- Conhecer o atual modelo de elaboração de propostas de fornecimento para avaliação da rentabilidade;
- Estudo da estrutura de custos e receitas da empresa e sua distribuição pelas dimensões de custeio utilizadas (projetos, clientes e produtos);
- Familiarização com estudo feito anteriormente neste contexto;
- Definição de modelos de distribuição de custos de licenciamento nas propostas.

RESUMO

O presente relatório tem como objetivo relatar o estágio curricular que se encontra inserido no programa curricular da Licenciatura de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda. Teve a duração de 400 horas, no período compreendido entre 18 de junho e 24 de agosto de 2018. Este estágio tem o propósito de aproximar os estudantes da realidade das empresas, fazendo a ponte entre a licenciatura e o mundo do trabalho.

O relatório foi estruturado de forma a ter um capítulo introdutório no qual é feita a apresentação da empresa assim como do grupo na qual está inserida; um segundo capítulo no qual são explicados os conceitos teóricos e os processos utilizados na gestão e no funcionamento da empresa, nomeadamente a gestão operacional, a gestão comercial e a gestão de projetos e serviços; um terceiro capítulo no qual serão explicados os processos efetuados ao longo do estágio curricular e que se encontram no plano de estágio.

No final do relatório encontra-se também um anexo que tem como objetivo apresentar o plano de negócios.

Palavras-chave: Custo, Projetos, Serviços, Licenciamento, Desenvolvimento

JEL Classification:

M1 – *Business Administration*

M10 – *General*

M15 – *IT Management*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	II
FICHA DE IDENTIFICAÇÃO.....	IV
PLANO DE ESTÁGIO CURRICULAR	V
RESUMO.....	VI
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE TABELAS	XI
GLOSSÁRIO DE SIGLAS	XII
CONCEITOS	XIV
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	2
1.1 Enquadramento	3
1.2 O Grupo Altice Europa.....	4
1.3 Altice Portugal	6
1.3.1 História da Altice Portugal	6
1.4 Altice Labs.....	8
1.4.1 Valores.....	9
1.4.2 Visão.....	9
1.4.3 Missão.....	9
1.4.4 Normas de Qualidade	10
1.4.5 História da Altice Labs	10
CAPÍTULO 2 PROCESSOS DE GESTÃO OPERACIONAL, GESTÃO COMERCIAL E GESTÃO DE PROJETOS E SERVIÇOS.....	12
2.1 Enquadramento	13
2.2 Gestão Operacional	15
2.2.1 Unidade de Gestão (UG)	15
2.2.1.1 Unidades de Custeio e Rentabilidade (UCR)	16
2.3 Gestão Comercial.....	18
2.3.1 Procedimento Geral	18
2.3.1.1 Processos e Entidades Externas	20

2.3.2	Gestão de Propostas.....	20
2.4	Gestão de Projetos e Serviços	23
2.4.1	Procedimento Geral	23
2.4.1.1	Processos e Entidades Externas	25
2.4.1.2	Início de Projeto ou Serviço	25
2.4.1.3	Fecho de Projeto ou Serviço.....	27
2.4.2	Gestão de Projetos	29
2.4.3	Gestão de Serviços	31
	CAPÍTULO 3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO	33
3.1	Integração na Empresa	34
3.1.1	Portal do Colaborador.....	34
3.1.2	Portal Interno	35
3.2	<i>Bussiness Plan</i>	37
3.3	Enquadramento do Estudo Realizado Anteriormente.....	38
3.4	Modelos de Distribuição dos Custos de Licenciamento nas Propostas	39
3.4.1	O Problema.....	39
3.4.1.1	Exemplo 1 – Cliente Único e Proposta Única	40
3.4.1.2	Exemplo 2 – Vários Clientes e Várias Propostas	41
3.4.2	Propostas de Soluções	42
3.4.2.1	Ao Nível do Produto.....	42
3.4.2.1.1	Vendas Expectáveis do Produto	42
3.4.2.2	Ao Nível do Cliente	43
3.4.2.2.1	Histórico de Relações com o Cliente	43
3.4.2.2.2	Capacidade Financeira do Cliente	43
3.4.2.3	Ao Nível da Proposta.....	44
3.4.2.3.1	Nível de Risco da Proposta.....	44
3.4.2.3.2	Percentagem Orçamentada dos TPE nos BP's	44
3.4.3	Proposta de Modelo de Distribuição dos Custos	46
3.4.3.1	Cenários de Exemplo.....	47
3.4.3.1.1	Cenário 1 (Produto X).....	47
3.4.3.1.2	Cenário 2 (Produto Y).....	48
3.4.3.1.3	Cenário 3 (Produto Z)	49
	CONCLUSÃO.....	52

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ANEXO.....	55
ANEXO 1 EXEMPLO DE <i>BUSSINESS PLAN</i>	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura das Empresas Dentro do Grupo Altice Europa	3
Figura 2- Logótipo Atual do Grupo Altice Europa	4
Figura 3- Ganhos do Grupo Altice	5
Figura 4- Estrutura Organizacional da Altice Labs	8
Figura 5- Normas de Qualidade da Altice Labs	10
Figura 6- Logótipo Original da PT Inovação	11
Figura 7- Logótipo Atual da Altice Labs.....	11
Figura 8- O Ciclo da Gestão	13
Figura 9- Ciclo de Vida de uma UG.....	16
Figura 10- Diagrama do Procedimento Geral de Gestão Comercial	19
Figura 11- Diagrama do Procedimento de Gestão de Propostas	21
Figura 12- Continuação do Diagrama do Procedimento de Gestão de Propostas	22
Figura 13- Diagrama do Procedimento Geral de Gestão de Projetos e Serviços	24
Figura 14- Diagrama do Procedimento de Início de Projeto ou Serviço.....	26
Figura 15- Diagrama do Procedimento de Fecho de Projeto ou Serviço	28
Figura 16- Diagrama do Procedimento Geral de Gestão de Projetos.....	30
Figura 17- Diagrama do Procedimento Geral de Gestão de Serviços	32
Figura 18- Página Inicial do Portal do Colaborador.....	35
Figura 19- Página Inicial do Portal Interno da Empresa	36
Figura 20- Diagrama do Produto P1	40
Figura 21- Diagrama do Produto P2.....	41
Figura 22- Distribuição dos Custos de Licenciamento.....	42
Figura 23- Diagrama da Distribuição do Salário de um Colaborador da Altice Labs Envolvido no Desenvolvimento de um Produto.....	45

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Exemplo de um código UCR numa determinada UG	17
Tabela 2- Exemplo de Distribuição dos Gastos	45
Tabela 3- Clientes no Cenário 1	47
Tabela 4- Custos Cobertos no Cenário 1	47
Tabela 5- Clientes no Cenário 2	48
Tabela 6- Custos Cobertos no Cenário 2	49
Tabela 7- Clientes no Cenário 3	49
Tabela 8- Custos Cobertos no Cenário 3	50

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

APT	<i>The Anglo Portuguese Telephone Company</i>
BD	Base de Dados
BP	<i>Business Plan</i>
CPRM	Companhia Portuguesa Rádio Marconi
CTT	Correios, Telégrafos e Telefones
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
GP	Gastos com o Pessoal
ID	<i>Identification</i>
IPG	Instituto Politécnico da Guarda
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NDA	<i>Non-Disclosure Agreement</i>
NE	Nota de Encomenda
NP	Norma Portuguesa
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
P&S	Produtos e Serviços
PFA	Plano de Faturação Aceite

PFP	Plano de Faturação Proposto
PT	Portugal Telecom
RFP	<i>Request For Proposal</i>
RFQ	<i>Request For Quotation</i>
RH	Recursos Humanos
SGI	Sistema de Gestão Integrado
TDP	Teledifusora de Portugal
TI	Tecnologias da Informação
TLP	Telefones de Lisboa e do Porto
TPE	Trabalhos para a Própria Entidade
UCR	Unidades de Custeio e Rentabilidade
UG	Unidade de Gestão
WBS	<i>Work Breakdown Structure</i>

CONCEITOS

CAPEX	Despesas de capitais
<i>Forecast</i>	Ajuste do orçamento
<i>Issue</i>	Assunto não resolvido
<i>Mass media</i>	Meios de comunicação e informação
Mitigação	Atenuação
<i>Open space</i>	Espaço de trabalho aberto partilhado por vários colaboradores
OPEX	Custos operacionais
<i>Rate</i>	Taxa
<i>Reporting</i>	Apresentação de relatório
<i>Roadmap</i>	Roteiro para a execução
<i>Tailoring</i>	Ajustamento de um orçamento
<i>Team-building</i>	Consolidação de equipa

INTRODUÇÃO

O relatório de estágio tem como finalidade apresentar e descrever as atividades efetuadas ao longo do período de estágio curricular efetuado como parte da licenciatura em Gestão.

A empresa na qual foi realizado o estágio foi a Altice Labs, localizada na cidade de Aveiro. A escolha desta pautou-se por ser uma empresa que permitiria ao estagiário estar ligado a duas áreas do seu interesse: gestão e tecnologia.

Por uma questão de organização e de modo a tornar a sua consulta mais intuitiva, este relatório foi subdividido em três capítulos. O primeiro capítulo trata de apresentar a empresa Altice Labs juntamente com a apresentação da Altice Portugal e do Grupo Altice Europa. As três serão apresentadas em subcapítulos diferentes pois, apesar de atualmente estarem integradas, já foram três entidades completamente distintas e sem conexão. O segundo capítulo apresenta a parte teórica que também se encontra englobada no plano de estágio, no qual serão abordadas as ideologias por detrás do funcionamento dos processos de gestão operacional, gestão comercial e gestão de projetos e serviços. Este capítulo incluirá diagramas e conceitos de forma a dar uma melhor perceção dos processos. Por último, o terceiro capítulo tem a função de expor as atividades propriamente ditas realizadas durante o estágio curricular, desde a introdução do estagiário à empresa até ao fim do estágio.

Este estágio afastou-se um pouco dos estágios “tradicionais” uma vez que o seu intuito principal foi o desenvolvimento de um projeto dentro do próprio estágio, projeto este que consiste em propor estratégias de distribuição dos custos de licenciamento/desenvolvimento ao longo das propostas efetuadas pela Altice Labs.

CAPÍTULO 1

APRESENTAÇÃO DA

EMPRESA

1.1 Enquadramento

A empresa Altice Labs, S.A. é uma empresa que é parte integrante da Altice Portugal e que tem como objetivo o desenvolvimento de novas soluções de tecnologias e sistemas de informação. Por sua vez, a Altice Portugal está integrada num grupo multinacional de grande dimensão, o Grupo Altice Europa (Figura 1).



Figura 1- Estrutura das Empresas Dentro do Grupo Altice Europa

Fonte: Elaboração Própria

1.2 O Grupo Altice Europa

O Grupo Altice Europa (Figura 2) encontra-se sediado na Holanda e está ligado às telecomunicações e aos *Mass Media*. Esta empresa é designada comercialmente por Altice Europe N.V..



Figura 2- Logótipo Atual do Grupo Altice Europa

Fonte: Grupo Altice Europa

Foi responsável nos últimos anos por diversas aquisições de companhias das áreas das telecomunicações e *media* em diversos países. Em Portugal, o grupo também se encontra representado desde que adquiriu a Portugal Telecom em 2015. Segundo dados de 2017, o grupo emprega 47143 pessoas em todo o mundo (4-Traders, 2018).

O grupo Altice Europa inclui as empresas Altice Dominicana, S.A. (República Dominicana), SFR (França), HOT (Israel) e Altice Portugal (Figura 3), sendo a empresa líder em prestação de serviços de comunicações em França, Portugal e Israel (Altice Europe N.V., 2018).

A empresa obteve no 2º trimestre de 2018 proveitos de 3.479 milhões de euros, a que correspondem 1.315 milhões de euros de EBITDA (Altice Europe N.V., 2018).

Através da Figura 3 é possível verificarmos o peso que as operações em Portugal têm para o Grupo Altice Europa.

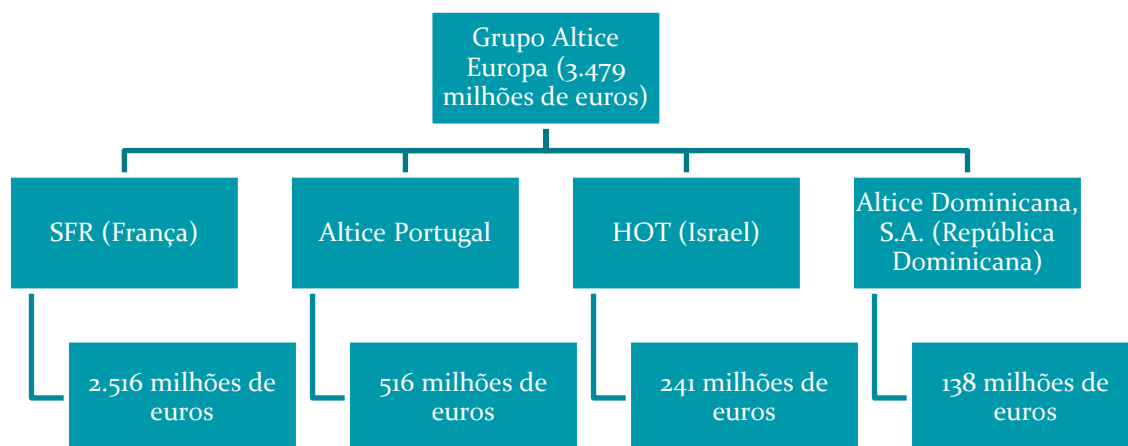


Figura 3- Ganhos do Grupo Altice

Fonte: Elaboração Própria

1.3 Altice Portugal

A Altice Portugal é uma empresa portuguesa que tem atividade em todos os segmentos no setor das telecomunicações, sendo líder na prestação de serviços de telecomunicações, multimédia e soluções de negócios. Em 2017, a empresa teve 2,14 biliões de euros de volume de negócios com 40% da quota de mercado nos serviços de subscrição (móvel, fixo, internet e televisão paga) (Altice Europe N.V., 2018).

1.3.1 História da Altice Portugal

Apesar de já ter tido várias denominações, podemos considerar que a história da empresa que atualmente é designada por Altice Portugal (desde 2015) andou desde sempre lado a lado com a história das telecomunicações dentro do país (Altice Portugal, 2018).

No ano de 1877, foram efetuadas as primeiras experiências de linhas telefónicas em Portugal e conectaram Carcavelos e a Central do Cabo (Lisboa). Em 1882, a empresa *Edison Gower Bell Telephone Company* começa a explorar a concessão de serviço telefónico a nível nacional. Após 5 anos, essa concessão é transferida para a APT – *The Anglo Portuguese Telephone Company*, que a detém até 1968. Em 1925 é fundada a Companhia Portuguesa Rádio Marconi (CPRM) que assume todas as responsabilidades da anterior concessão (Altice Portugal, 2018).

No ano 1968, a empresa TLP (Telefones de Lisboa e Porto) começa a explorar os serviços telefónicos nestas cidades, numa altura em que os CTT (Correios, Telégrafos e Telefones) detinham a totalidade do serviço telefónico (Altice Portugal, 2018).

No ano de 1991, surge a TMN, Telecomunicações Móveis S.A. através de uma parceria entre os CTT, TLP e CPRM. Nesse mesmo ano, nasce também a Teledifusora de Portugal, que tem a missão de explorar as infraestruturas de teledifusão. Em 1992, os CTT transformam-se em sociedade anónima e passam a dedicar-se integralmente ao serviço postal, passando as operações de telecomunicações a ficar a cargo de uma nova empresa denominada Telecom Portugal. No ano de 1994, a Telecom Portugal, os Telefones de Lisboa e Porto (TLP) e a Teledifusora de Portugal (TDP) fundem-se numa única empresa, que passa a ostentar a designação de Portugal Telecom (Altice Portugal, 2018).

Desde junho de 2015 que a Portugal Telecom é subsidiária integral do Grupo Altice Europa e em 2018 passa a ser designada Altice Portugal, mantendo, no entanto, as suas marcas comerciais MEO, PT Empresas, SAPO, MOCHE e UZO (Altice Portugal, 2018).

1.4 Altice Labs

A empresa Altice Labs trabalha na área da tecnologia, nomeadamente na área da inovação tecnológica, em particular:

- sistemas de rede;
- sistemas de suporte às operações;
- controlo de rede e plataformas de serviços;
- digital, internet e televisão.

Encontra-se sediada em Aveiro e conta com cerca de 700 colaboradores nesta cidade, sendo cerca de metade internos e a outra metade externos. O capital social da empresa é de 200 000,00€ (Altice Labs, 2018).

Nos últimos anos a empresa expandiu-se para outros países tendo, nomeadamente, polos na França, Estados Unidos, Israel e República Dominicana. Para além disso, a expansão também se desenvolverá dentro de Portugal, com polos em Viseu, no Algarve e na Madeira (SAPO.pt, 2018).

A Altice Labs apresenta a seguinte estrutura organizacional (Figura 4):

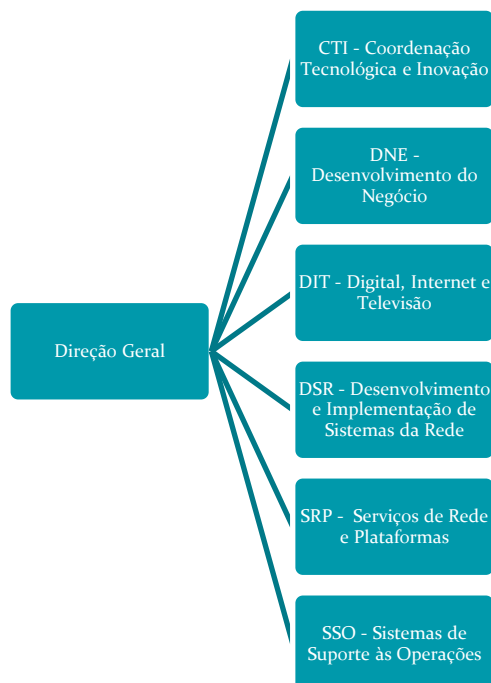


Figura 4- Estrutura Organizacional da Altice Labs
Fonte: Sistemas de Gestão de Qualidade da Altice Labs

1.4.1 Valores

A empresa Altice Labs usa os seus valores como fonte de inspiração e diferenciação para todas as atuações (Departamento de Recursos Humanos da Altice Portugal, 2018):

- Inovação – estar na vanguarda das novas tecnologias, trabalhando para criar os melhores e mais avançados produtos.
- Saber e Fazer – unir talentos e capitalizar esforços, mobilizar recursos internos e externos, valorizar a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência.
- Excelência – aplicar todo o conhecimento e experiência para criar valor para os clientes e para a sociedade.
- Credibilidade – respeitar compromissos, cumprir promessas e garantir qualidade, fiabilidade e segurança.
- Liderança – estar na linha da frente e ser uma referência merecedora de respeito e confiança.

1.4.2 Visão

A visão de uma empresa “traduz, de forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas” (Freire, 1997). Deste modo, a visão serve muitas vezes de inspiração para todos os colaboradores da empresa.

Naquilo que diz respeito à visão, a Altice Labs refere: “A nossa razão de existir é ser o motor e acelerador da inovação tecnológica e transformação, para empresas, pessoas e sociedades, na construção de uma vida melhor e de um futuro melhor” (Departamento de Recursos Humanos da Altice Portugal, 2018).

1.4.3 Missão

A missão de uma empresa é “uma declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro” (Freire, 1997). Deste modo, esta ajuda a promover o espírito da empresa e canalizar esforços no sentido de cumprir os objetivos.

Relativamente à sua missão, a Altice Labs menciona o seguinte: “Temos o desejo de ser pioneiros e líderes no desenvolvimento de novas tecnologias e soluções para o mercado

das telecomunicações e das tecnologias e sistemas de informação” (Departamento de Recursos Humanos da Altice Portugal, 2018).

1.4.4 Normas de Qualidade

As normas de qualidade são aprovadas por uma entidade competente como a ISO (*International Organization for Standardization*) e definem requisitos, especificações, diretrizes ou características que podem ser usadas de forma consistente para garantir que materiais, produtos, processos e serviços sejam adequados para seu propósito (Aper, 2016). A Altice Labs tem as seguintes certificações, demonstradas na Figura 5.

Qualidade ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do Produto e Serviço
Ambiente ISO 14001	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do Ambiente
Segurança OHSAS (<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>) 18001	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da Segurança e Saúde no Trabalho
Investigação, Desenvolvimento e Inovação NP (Norma Portuguesa) 4457	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade de Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação
Lab. Ensaio e Calibração ISO 17025	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos Laboratórios de Ensaio e Calibração

Figura 5- Normas de Qualidade da Altice Labs

Fonte: Elaboração Própria

1.4.5 História da Altice Labs

A história da Altice Labs começou em 1950 na cidade de Leiria com a designação GECA (Grupo de Estudos de Comutação Automática) e apenas se transferiu para a cidade de Aveiro em 1955 (Caçador F. , 2018). No ano de 1972 começou a ser designada por CET

(Centro de Estudos de Telecomunicações), tendo participado até na constituição da Universidade de Aveiro, instituição com a qual ainda mantém uma relação próxima (Caçador F. , 2016). A partir de 1999 passa a designar-se por PT Inovação, cujo logótipo se encontra na Figura 6 (Altice Portugal, 2018).



Figura 6- Logótipo Original da PT Inovação

Fonte: Altice Portugal

Derivado da aquisição da Portugal Telecom por parte do Grupo Altice Europa, em 2016 a PT Inovação passa a ser designada de Altice Labs, cujo logótipo se encontra na Figura 7.



Figura 7- Logótipo Atual da Altice Labs

Fonte: Altice Labs

Ao longo dos anos foi responsável por diversas inovações na área das telecomunicações, nomeadamente a criação do MIMO, o primeiro serviço móvel pré-pago do mundo em 1995 e do MEO, um serviço interativo de TV inovador no ano de 2008.

CAPÍTULO 2

PROCESSOS DE GESTÃO OPERACIONAL, GESTÃO COMERCIAL E GESTÃO DE PROJETOS E SERVIÇOS

2.1 Enquadramento

Todas as organizações têm necessidade de recorrer ao ciclo de gestão de forma a serem mais capazes de administrar e controlar os processos realizados dentro da empresa tendo como objetivo obter maior lucro e funcionar de forma melhor, de maneira a ser possível oferecer a melhor qualidade possível nos produtos e serviços. O ciclo da Gestão (Figura 8) tem quatro fases: planeamento, organização, direção e controlo (Poças, 2015).

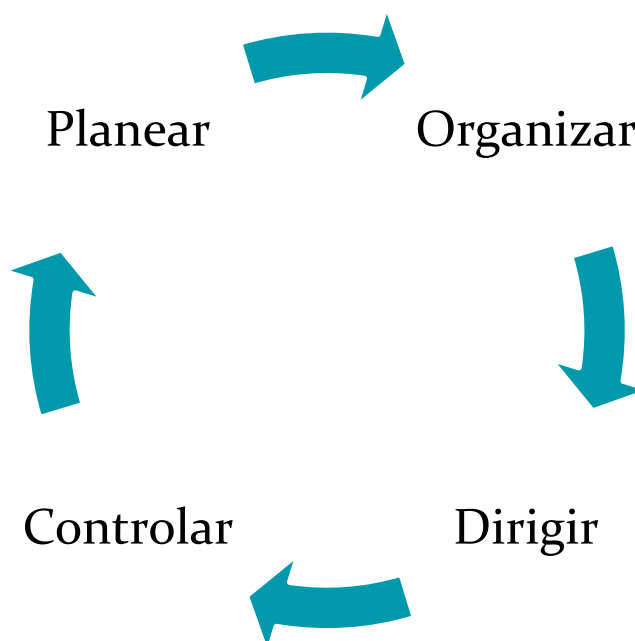


Figura 8- O Ciclo da Gestão

Fonte: Elaboração Própria

A primeira fase do ciclo de gestão é o planeamento. Este envolve a escolha dos objetivos e a previsão das vias e meios para os atingir. É também a capacidade de concluir do passado para decidir no presente o que fazer no futuro.

O planeamento pretende estabelecer o que vai ser feito, quando, onde, como e quem vai fazer. Acaba por ser um processo permanente e contínuo, sistémico, interativo e cíclico no qual são tomadas decisões racionais escolhendo a alternativa mais adequada de entre várias possíveis.

Segundo o horizonte temporal podemos classificar o planeamento em planeamento estratégico, tático e operacional. A parte abordada neste relatório é ao nível do planeamento operacional, executando tarefas a curto prazo.

Organização pode ser definida tanto num sentido dinâmico como num sentido estático. Num sentido dinâmico, organização pode definir-se como a ação de se organizar tendo em vista a realização de determinados objetivos. Num sentido estático, pode definir-se como a instituição/fenómeno sociológico que faz a estruturação das relações entre os RH da empresa e entre estes e o exterior.

A organização tem como objetivos tornar claras a responsabilidade/autoridade, facilitar a comunicação e o controlo, melhorar a tomada de decisões e diferenciar as atividades.

A direção é um processo pelo qual os gestores procuram lidar com os seus subordinados, liderando-os, motivando-os e comunicando com eles. Traduz-se pela implementação de sistemas eficazes de comunicação e informação, de esquemas de motivação e de processos de desenvolvimento pessoal e profissional.

O controlo visa estabelecer uma comparação entre o desempenho real e os padrões ou objetivos previamente definidos, tendo em vista a introdução de medidas corretivas que sejam eventualmente necessárias.

Todos os processos descritos neste capítulo são acompanhados de fluxogramas, que decorrem das certificações de qualidade abordadas na página 10.

2.2 Gestão Operacional

O propósito da Gestão Operacional dentro da Altice Labs é assegurar que os objetivos estratégicos definidos na Altice Labs e os objetivos globais estabelecidos pela Altice Portugal sigam uma série de diretrizes (Sistema de Gestão de Qualidade da Altice Labs, 2018). As diretrizes fundamentais são:

- O orçamento global anual, bem como a sua decomposição pelas Direções ou âmbitos específicos que sejam justificáveis;
- Os principais objetivos operacionais a alcançar, globais, por Direção, e eventualmente em âmbitos específicos que a administração consideram adequados;
- Necessidades no âmbito dos RH, enfatizando as competências e necessidades de desenvolvimento e formação;
- Necessidades principais de recursos, equipamentos, bens, serviços, com realce para eventuais necessidades de subcontratação;
- Melhorias a implementar no sentido de obtenção eficiente de resultados melhores.

Dentro da Gestão Operacional existem subprocessos, nomeadamente o Planeamento e Controlo de Gestão, Atividade Financeira e Administrativa, Gestão de Custeio e Rentabilidade, Gestão de Parcerias e Gestão de Aquisições.

Para que seja possível manter a empresa organizada e gerida de forma mais eficiente foi necessário encontrar uma forma de aglomerar as diversas atividades da Altice Labs dentro de várias unidades. Essas unidades são designadas por Unidades de Gestão.

2.2.1 Unidade de Gestão (UG)

Tratando-se de uma empresa que trabalha com projetos na área das novas tecnologias, a estrutura organizacional é flexível e temporária.

Unidade de Gestão é uma unidade que tem como propósito traduzir a organização e gestão de um conjunto de recursos. Esta unidade aglomera todas as atividades desempenhadas dentro da Altice Labs, tendo diversas origens:

- Desenvolvimento de um produto padrão registado na base de dados de produtos e serviços;

- Fornecimento de serviço adjudicado por cliente (interno ou externo), incluindo manutenção e suporte;
- Resposta a uma solicitação de Inovação Exploratória ou Melhoria Interna.

Todas as atividades desenvolvidas na Altice Labs têm de ser enquadradas numa UG (Figura 9).

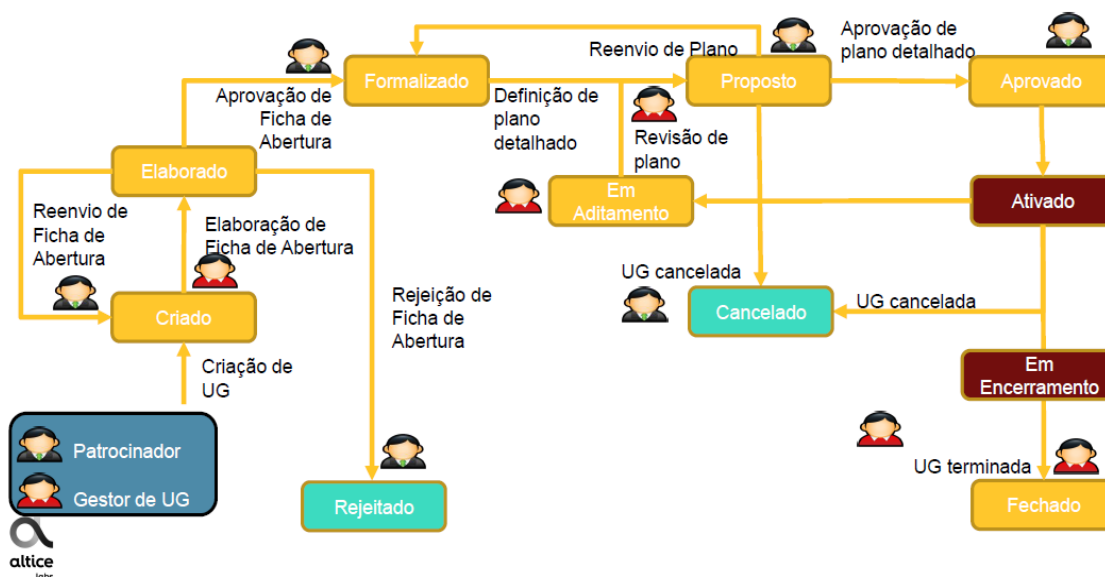


Figura 9- Ciclo de Vida de uma UG

Fonte: Sistemas de Gestão de Qualidade da Altice Labs

2.2.1.1 Unidades de Custeio e Rentabilidade (UCR)

Para cada projeto é necessário apurar os custos diretos e indiretos a ele associados. As Unidades de Gestão têm associadas a si um conjunto de unidades de imputação de horas, outros custos e proveitos realizados. Estas unidades são designadas de Unidades de Custeio e Rentabilidade (UCR) (Tabela 1), que têm como função traduzir:

- O tipo de trabalho que está a ser feito (atividade de custeio);
- O destinatário (cliente);
- O que está a ser produzido (produto ou serviço).

Código UCR na UG	Significado
C002A0100200 (exemplo)	C002 – Código da UG A01 – Código do Produto 002 – Código do Cliente 00 – Fim de código UCR normal

Tabela 1- Exemplo de um código UCR numa determinada UG

Fonte: Sistemas de Gestão de Qualidade da Altice Labs

A partir da análise da Tabela 1 podemos verificar que o código de UCR C002A0100200 traduz a atividade que diz respeito à utilização do produto A01 para o cliente 002 na Unidade de Gestão C002. Os últimos dois dígitos “00” são normalmente utilizados desta forma, só em casos excecionais é que é utilizado algo diferente.

Todas as atividades desenvolvidas dentro da Altice Labs são indexadas a uma UCR, de forma a serem corretamente custeadas.

2.3 Gestão Comercial

2.3.1 Procedimento Geral

O objetivo da Gestão Comercial dentro da Altice Labs tem como objetivo assegurar, de forma contratual, compromissos com os clientes, recorrendo da melhor forma possível às competências, capacidades e portefólio de produtos de forma a estabelecer uma relação de confiança e credibilidade que possa ser favorável em situações futuras.

Este procedimento define todas as atividades de gestão de entidades e de relações comerciais estabelecidas pelas e com a organização (Sistema de Gestão de Qualidade da Altice Labs, 2018), conforme se verifica na Figura 10.

A gestão comercial engloba vários departamentos e serve de base a todas as decisões relativas às propostas efetuadas dentro da Altice Labs.

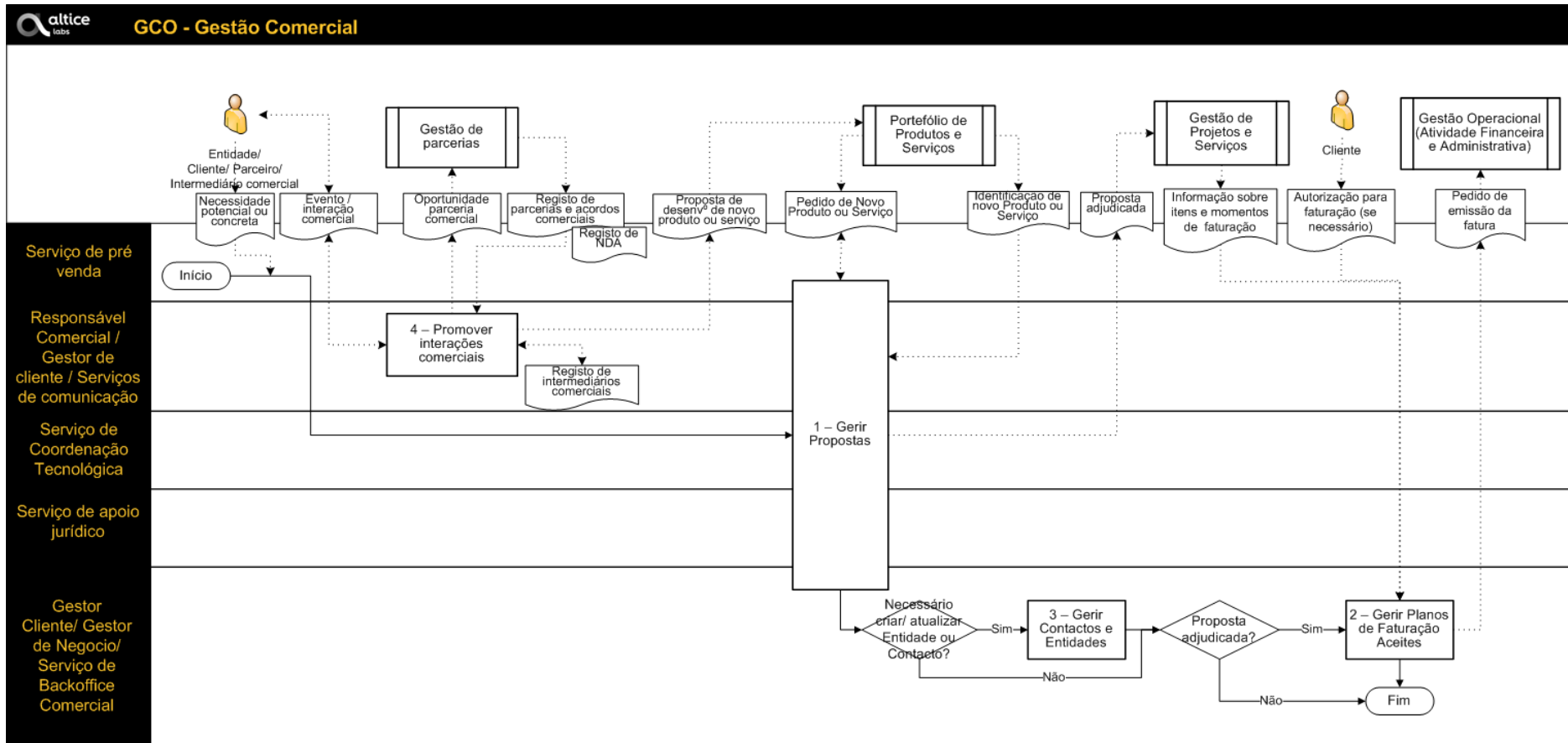


Figura 10- Diagrama do Procedimento Geral de Gestão Comercial

Fonte: Sistemas de Gestão de Qualidade da Altice Labs

2.3.1.1 Processos e Entidades Externas

Como observámos na Figura 10, o processo de gestão comercial também é responsável por estabelecer as atividades de gestão de entidades e de relações comerciais estabelecidas pela e com a organização. Neste processo, para além dos processos e entidades internos da própria organização também existem processos e entidades externos, mas que se encontram igualmente envolvidos, nomeadamente o Portefólio de Produtos e Serviços, a Gestão de Projetos e Serviços, a Gestão Operacional (tanto a Atividade Financeira e Administrativa como a Gestão de Parcerias), a Entidade, o Cliente (Potencial ou Atual), o Parceiro ou o Intermediário Comercial.

2.3.2 Gestão de Propostas

A etapa “1 - Gerir Propostas” que se encontra no diagrama anterior é desdobrado num novo procedimento que se encontra esquematizado na Figura 11 e na Figura 12. Tem como objetivo reconhecer as diversas etapas de identificação de um negócio que possa potencialmente existir com uma entidade, seja esta um cliente atual ou potencial. Isto pode ocorrer tanto através do contacto direto da entidade como da prospeção comercial da organização.

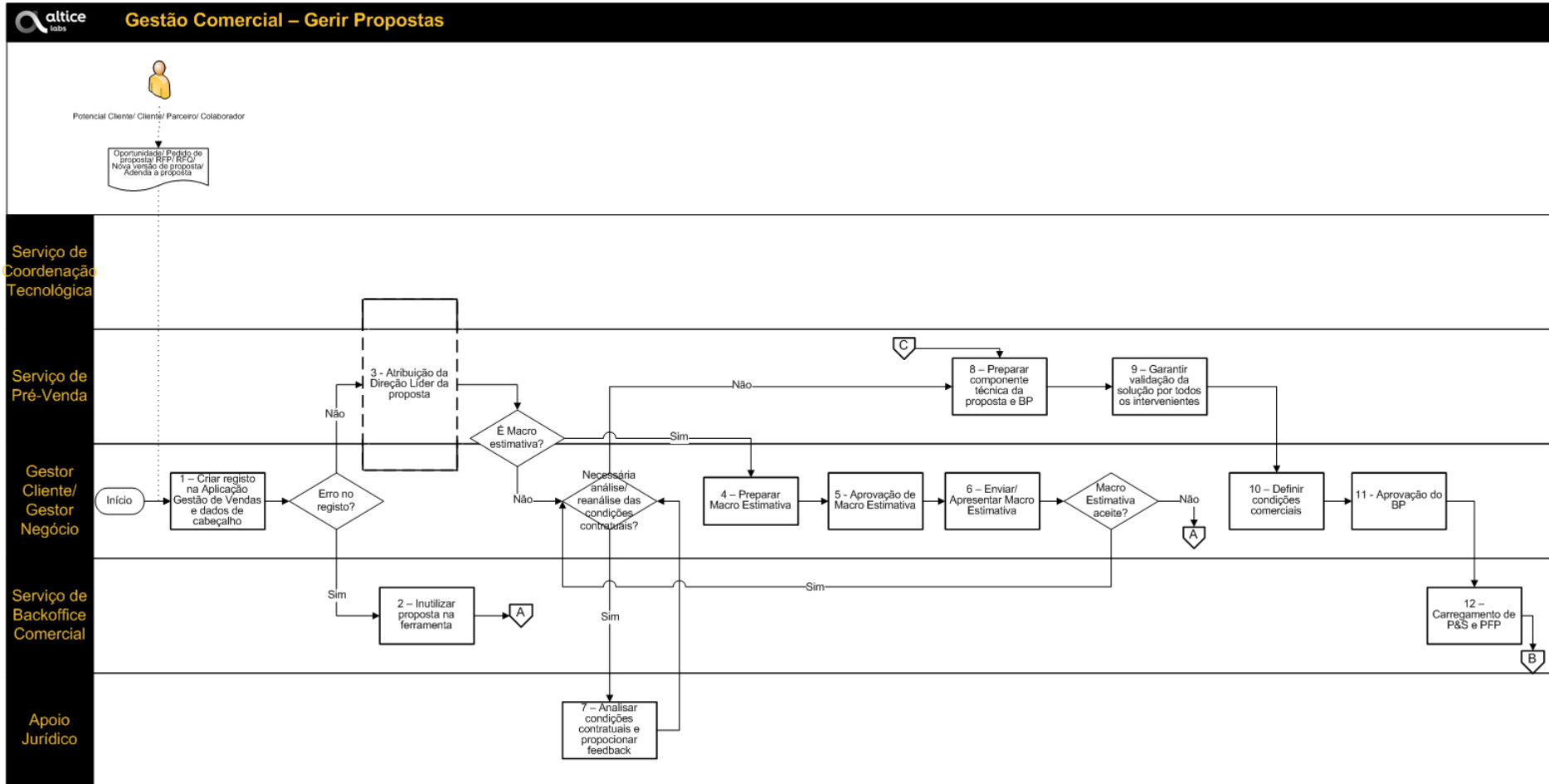


Figura 11- Diagrama do Procedimento de Gestão de Propostas

Fonte: Sistemas de Gestão de Qualidade da Altice Labs

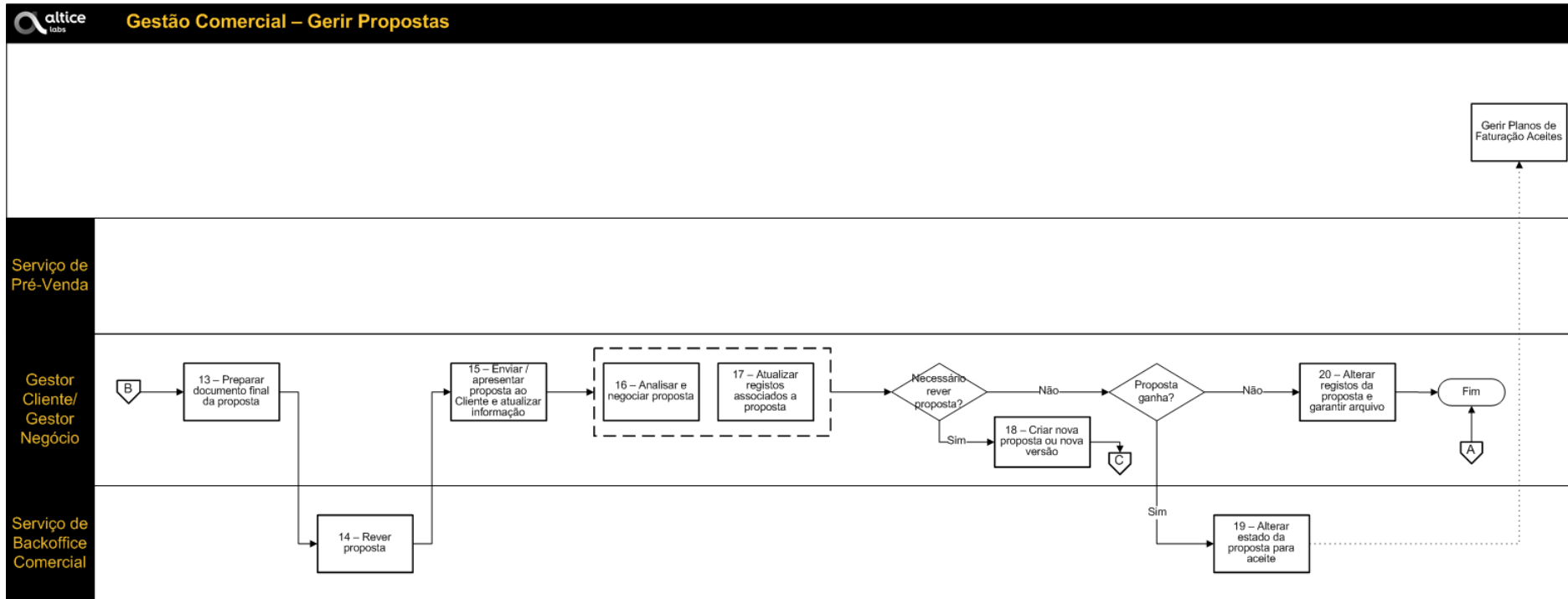


Figura 12- Continuação do Diagrama do Procedimento de Gestão de Propostas

Fonte: Sistemas de Gestão de Qualidade da Altice Labs

2.4 Gestão de Projetos e Serviços

2.4.1 Procedimento Geral

O Procedimento Geral de Processos e Serviços (Sistema de Gestão de Qualidade da Altice Labs, 2018) tem como objetivo gerir todo o ciclo de vida de um projeto ou serviço desde o seu início até ao seu encerramento (Figura 13). Descreve globalmente a metodologia adotada para a Gestão de Projetos e Serviços na empresa e identifica as atividades e os procedimentos que estão associados.

No âmbito da gestão de um projeto ou serviço, existem alguns princípios básicos com os quais a empresa se compromete:

- Produção de estimativas adequadas, que garantam que as componentes de recursos, tempo e custo são corretamente previstas e atribuídas;
- Estabelecimento de um plano ou projeto de serviço que vá ao encontro da satisfação das necessidades do cliente (externo ou interno) e outras partes interessadas, e que também traduza a realidade do projeto ou serviço;
- Identificação e monitorização dos riscos associados ao projeto ou serviço, recorrendo à implementação e controlo de um plano adequado de mitigação ou prevenção de riscos;
- Envolvimento de todas as partes interessadas e necessárias ao sucesso do projeto ou serviço;
- Acompanhamento e monitorização da evolução do projeto ou serviço de forma sistematizada, de forma a detetar os erros de forma precoce;
- Recolha de lições aprendidas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto ou serviço, tendo em vista a melhoria do desempenho deste, assim como de projetos e serviços futuros.

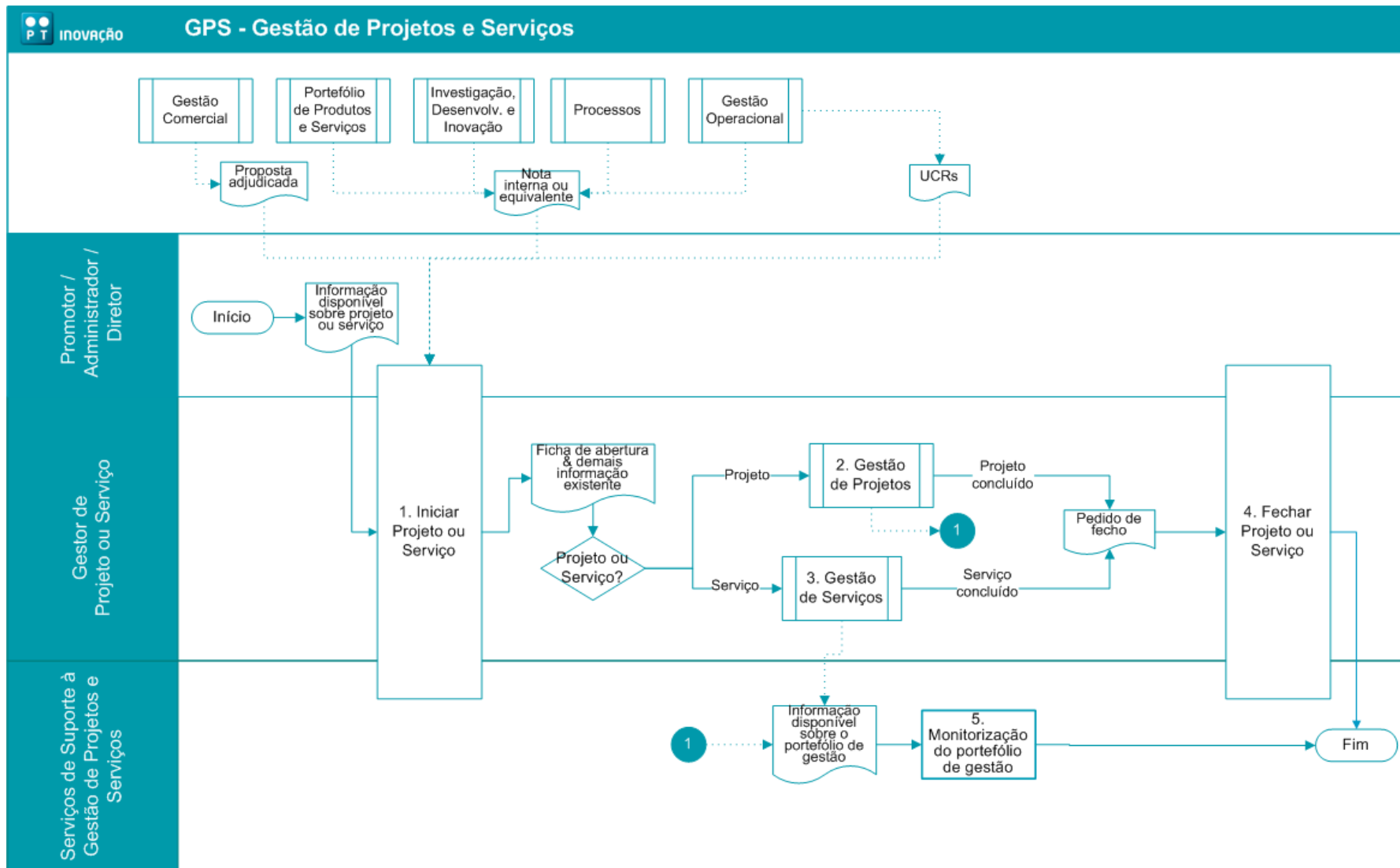


Figura 13- Diagrama do Procedimento Geral de Gestão de Projetos e Serviços

Fonte: Sistemas de Gestão de Qualidade da Altice Labs

2.4.1.1 Processos e Entidades Externas

O processo Gestão de Projetos e Serviços (Figura 13) interage bidireccionalmente com todos os processos do Sistema de Gestão Integrado, nomeadamente os processos Gestão Comercial, Portefólio de Produtos e Serviços, Investigação, Desenvolvimento e Inovação, Processos e Gestão Operacional.

2.4.1.2 Início de Projeto ou Serviço

O início de projeto ou serviço (Figura 14) é um processo importante para descrever a atividade de inicialização de um projeto ou serviço e que determina a formalização da existência destes na empresa.

Os passos fundamentais no início de um projeto ou serviço são:

- Elaboração da ficha de abertura definindo o gestor do projeto ou serviço, o respetivo patrocinador e a categoria;
- Atribuição das UCR's de acordo com as dimensões definidas e as regras de análise financeira;
- Criação dos ambientes nas diversas aplicações para execução das atividades.

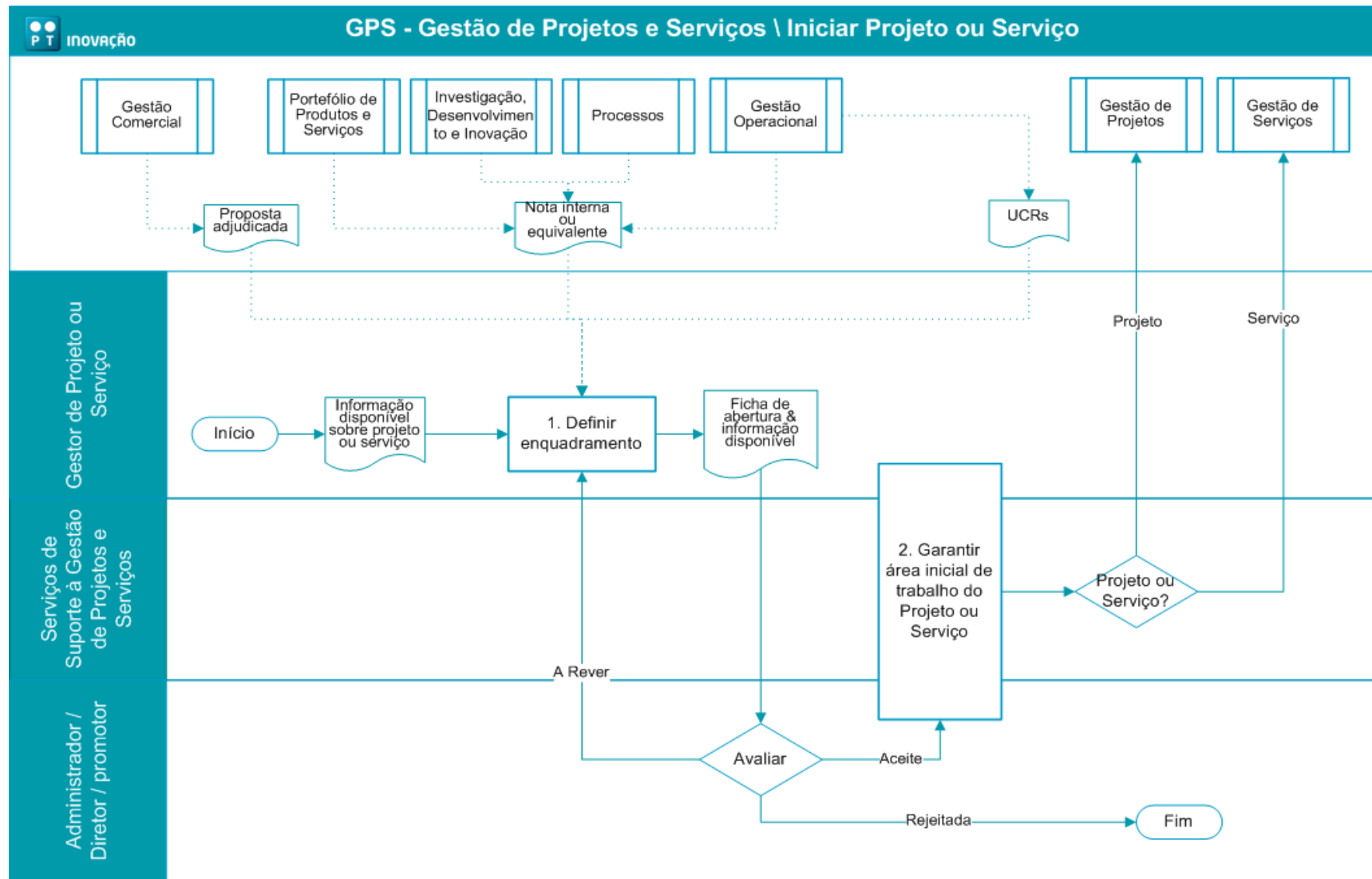


Figura 14- Diagrama do Procedimento de Início de Projeto ou Serviço

Fonte: Sistemas de Gestão de Qualidade da Altice Labs

2.4.1.3 Fecho de Projeto ou Serviço

O objetivo deste processo (Figura 15) é fazer a descrição da atividade de fecho de um projeto ou serviço, quer seja derivado do fim natural ou na sequência de um pedido de cancelamento.

Os passos fundamentais deste procedimento são os seguintes:

- Aceitar o pedido de fecho do respetivo projeto ou serviço
- O ato de fecho propriamente dito, junto com a elaboração de um relatório final e disponibilização/arquivo da informação correspondente
- Revisão das lições aprendidas e disponibilização destas na base de conhecimento corporativa

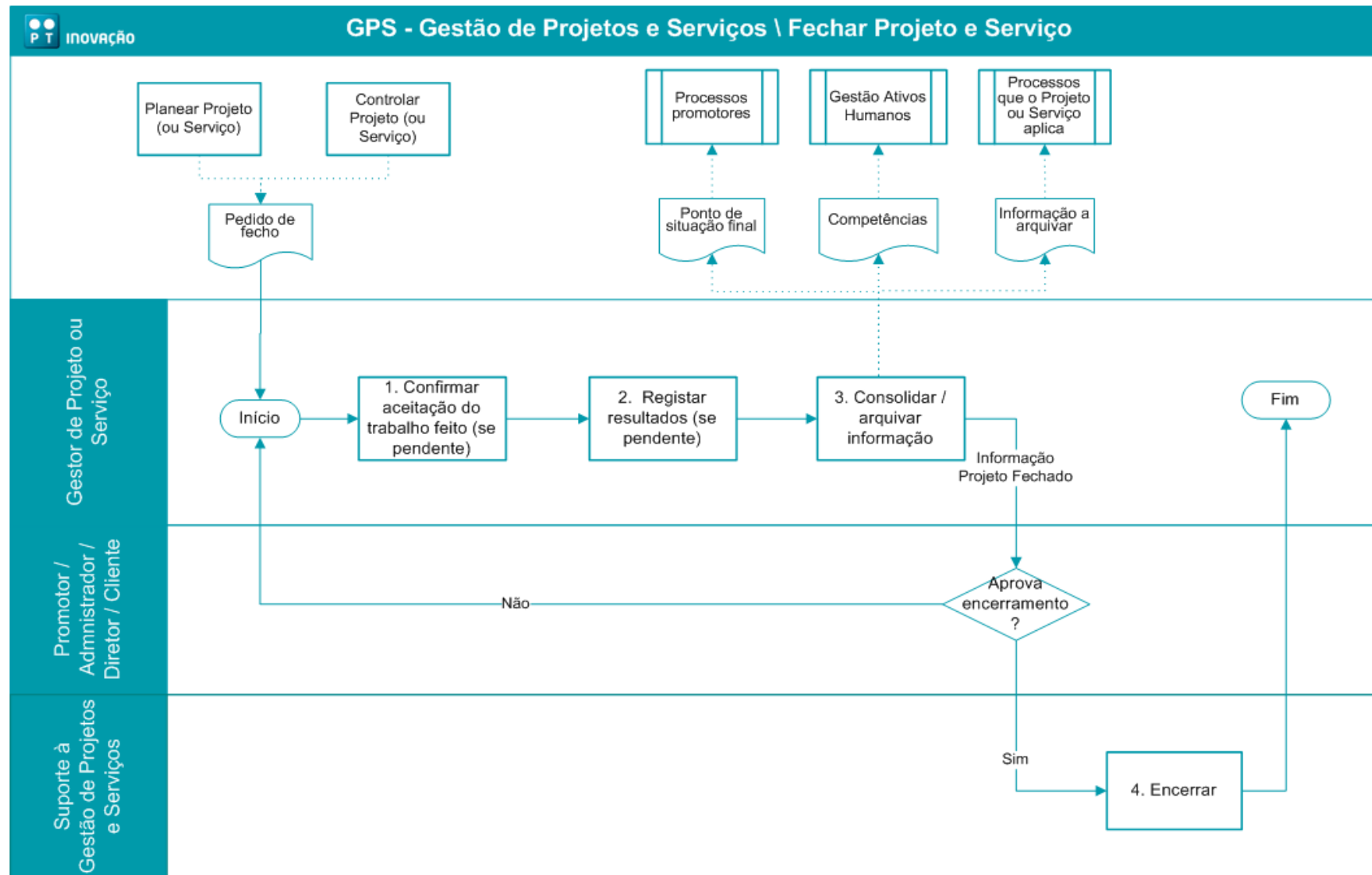


Figura 15- Diagrama do Procedimento de Fecho de Projeto ou Serviço

Fonte: Sistemas de Gestão de Qualidade da Altice Labs

2.4.2 Gestão de Projetos

O procedimento geral de gestão de projetos (Figura 16) tem como objetivo planejar, executar, monitorizar e controlar todo o ciclo de vida de um projeto desde o momento em que é formalmente criado até ao momento em que o gestor de projeto tome a decisão de o fechar.

Os objetivos deste procedimento asseguraram o seguinte:

- Estabelecer um plano de projeto que vá ao encontro da satisfação das necessidades do cliente e que traduza a realidade do projeto;
- Identificar e monitorizar de formas contínua os riscos que esse projeto pode trazer, através da implementação e controlo de um plano adequado de mitigação ou prevenção de riscos, assim como as ações corretivas para problemas que possam vir a ocorrer;
- Utilização eficiente dos recursos humanos e materiais necessários para a execução das atividades e respetiva evolução do projeto em termos de âmbito, tempo, orçamento e qualidade.

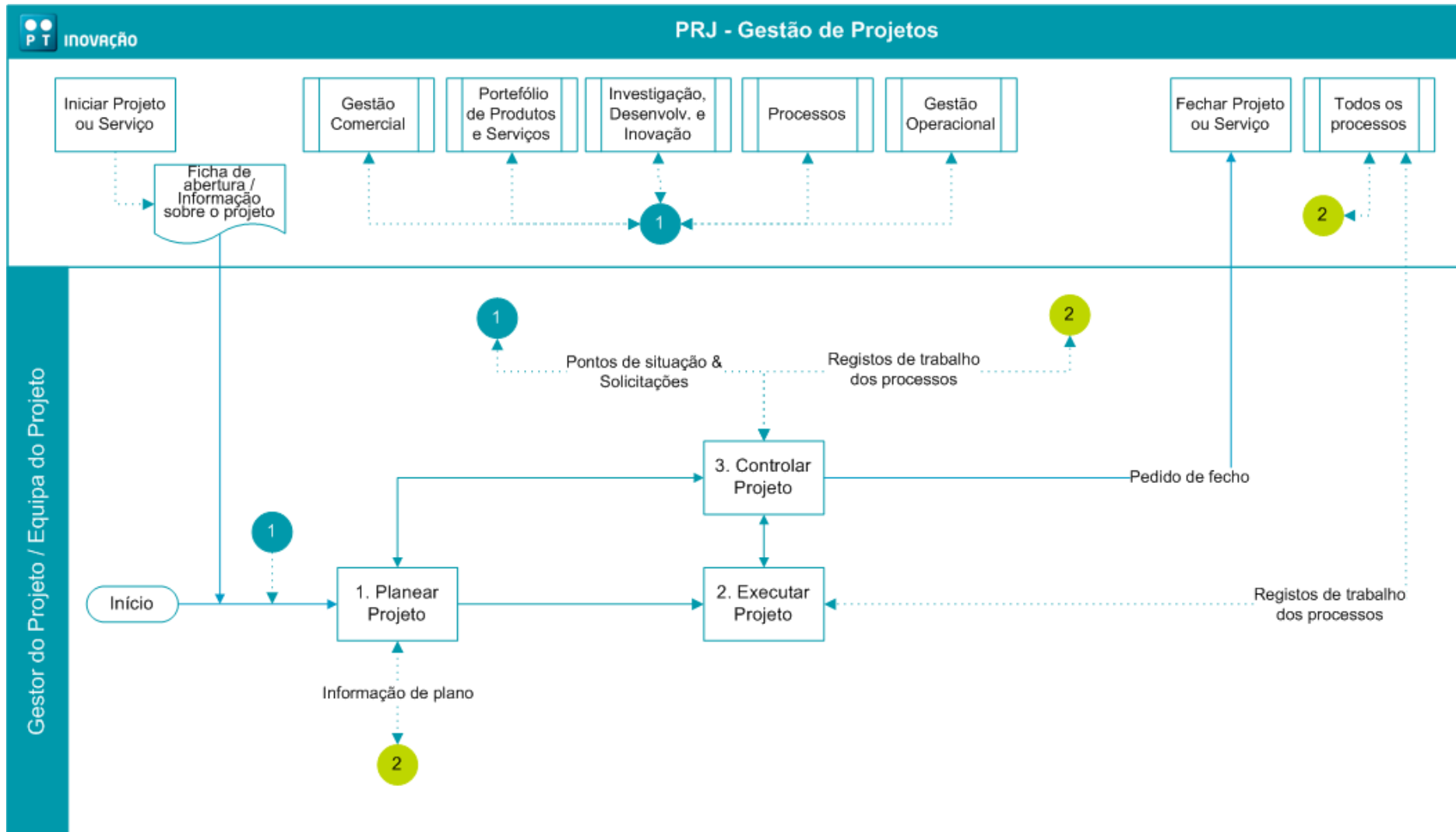


Figura 16- Diagrama do Procedimento Geral de Gestão de Projetos

Fonte: Sistemas de Gestão de Qualidade da Altice Labs

2.4.3 Gestão de Serviços

O procedimento geral de gestão de serviços (Figura 17) gere todo o ciclo de vida de um serviço desde o momento em que é criado formalmente até ao início do seu fecho, ao mesmo tempo que considera toda a informação relevante que existe acerca desse serviço.

Este procedimento apenas pode ser concretizado se for focado nos seguintes aspetos:

- Estabelecimento de um plano macro do serviço que vá de encontro à satisfação das necessidades do cliente (externo ou interno) e que traduza a realidade do serviço;
- Monitorização e controlo dos indicadores do serviço de modo a que sejam cumpridos os níveis de serviço acordados com o cliente;
- Monitorização contínua dos riscos do serviço, através da implementação e controlo de planos adequados de mitigação ou prevenção, bem como das necessárias ações corretivas e preventivas em resposta a a problemas ou potenciais problemas que venham a ocorrer;
- Utilização eficiente dos recursos humanos e materiais necessários à execução das atividades e ao correspondente cumprimento dos objetivos do serviço nas dimensões de âmbito, tempo, orçamento e qualidade.

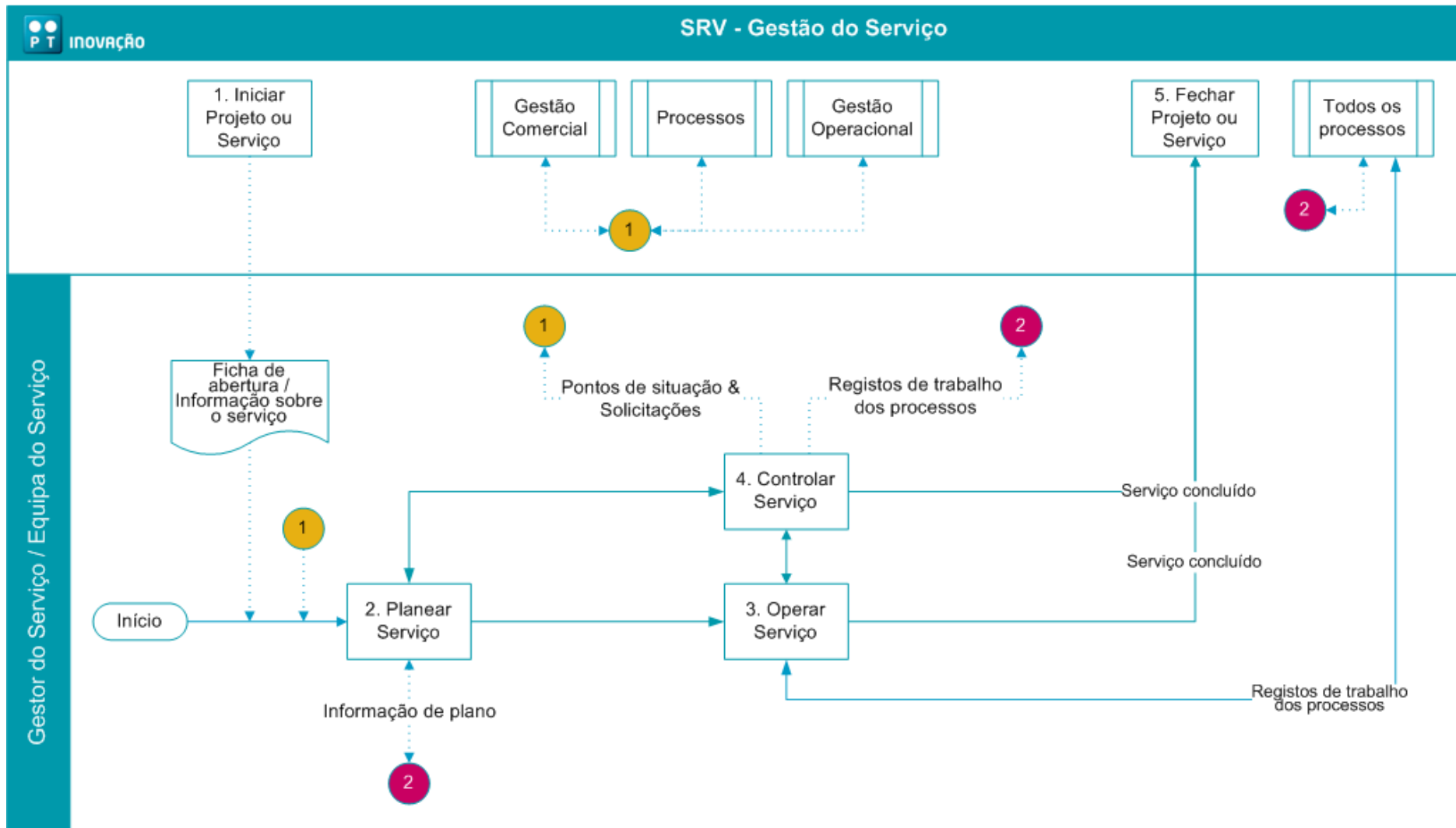


Figura 17- Diagrama do Procedimento Geral de Gestão de Serviços

Fonte: Sistemas de Gestão de Qualidade da Altice Labs

CAPÍTULO 3

ATIVIDADES

DESENVOLVIDAS DURANTE

O ESTÁGIO

3.1 Integração na Empresa

Este capítulo tem a função de apresentar as atividades efetuadas ao longo do período de estágio na empresa Altice Labs.

Durante os primeiros dias, o estagiário foi integrado na empresa através de uma sessão de acolhimento, na qual lhe foi atribuído um cartão de colaborador, assim como os dados de acesso aos portais informáticos da empresa e um *e-mail* próprio.

Foi introduzido ao *open space* no qual iria desempenhar as suas funções e recebeu os equipamentos informáticos com os quais iria trabalhar. Trabalhar em *open space* exige uma série de regras que englobam o respeito pelos outros, mas também o trabalho de equipa. Neste lugar, o estagiário foi colocado ao lado do seu supervisor, Ricardo Afonso, de forma a que este pudesse assistir e orientar as funções desempenhadas pelo estagiário. Foi ainda introduzido ao sistema de picagem, que é realizado através da passagem do cartão de colaborador nas máquinas designadas para o efeito cada vez que entra ou sai da empresa.

Na sessão de acolhimento, o estagiário foi também introduzido ao Portal do Colaborador da Altice Portugal e ao Portal Interno da Altice Labs, duas ferramentas muito importantes para todos os colaboradores da empresa.

3.1.1 Portal do Colaborador

No Portal do Colaborador (Figura 18), os colaboradores têm acesso a diversas funcionalidades, entre as quais a consulta das horas de trabalho dentro da empresa, uma ferramenta particularmente útil para o estagiário uma vez que assim é possível manter um controlo regular das horas de estágio. Para além disso também é possível aceder à plataforma *campus*, na qual todos os colaboradores da Altice têm acesso a formações de diversas áreas, de forma a enriquecerem a sua experiência/conhecimento.



portal do colaborador. myaltice | diretório | onedesk | embaixador | vantagens | open | campus 

Bem-vindo MARCELO JOSE FIGUEIREDO CARDOSO

Área de Trabalho | Dados Pessoais | Retribuições | Assiduidade | Formação | Recursos | Viagens e Despesas | Recrutamento/Mobilidade | Processos de Avaliação | Carreira | Benefícios

Bem-vindo | Mensagens | FileNet | Mapa do Site | Ajuda

Bem-vindo | Histórico | Voltar | Continuar

Links Rápidos

- Dados Pessoais:**
 - Dados Pessoais
 - Agregado Familiar
 - Dados Fiscais
 - Moradas
 - Dados Bancários
 - Documentos
- Assiduidade:**
 - Ausências/Presenças
 - Abonos e Subsídios
 - Ajudas de Custo
 - Relatórios

Dúvidas e Questões

Para esclarecimento de dúvidas consulte as [Perguntas Frequentes](#) na área de Ajuda ou os Guias Passo-a-passo disponíveis na página inicial do Portal do Colaborador.

Para questões operacionais

Informação Útil

Devido à realização em **Lisboa**, dos seguintes eventos, informamos que os hotéis se encontram com taxas de ocupação próximas de 100%.

- Rock in Rio: 23, 24, 29 e 30 de junho** (incluindo os dias de semana adjacentes)
- Jubileu Aga Khan: 05 a 11 de julho**
- Nos Alive: 12, 13 e 14 de julho** (toda a semana)
- Web Summit: 05 a 08 de novembro**

Novas Mensagens

Não tem mensagens novas.

[Ler Mensagens](#)

Novidades

Avaliação de Desempenho 2017

Já se encontra disponível o detalhe da sua avaliação de desempenho por competência.

Aceda ao menu "Processos de Avaliação / Avaliação de Desempenho" e consulte a informação em "A Minha Avaliação / Fichas de Avaliação", selecionando o ano 2017, e clicando sobre o link correspondente ao seu perfil.

Para aceder ao detalhe da sua avaliação, indique por favor se teve conhecimento da mesma na reunião de feedback.

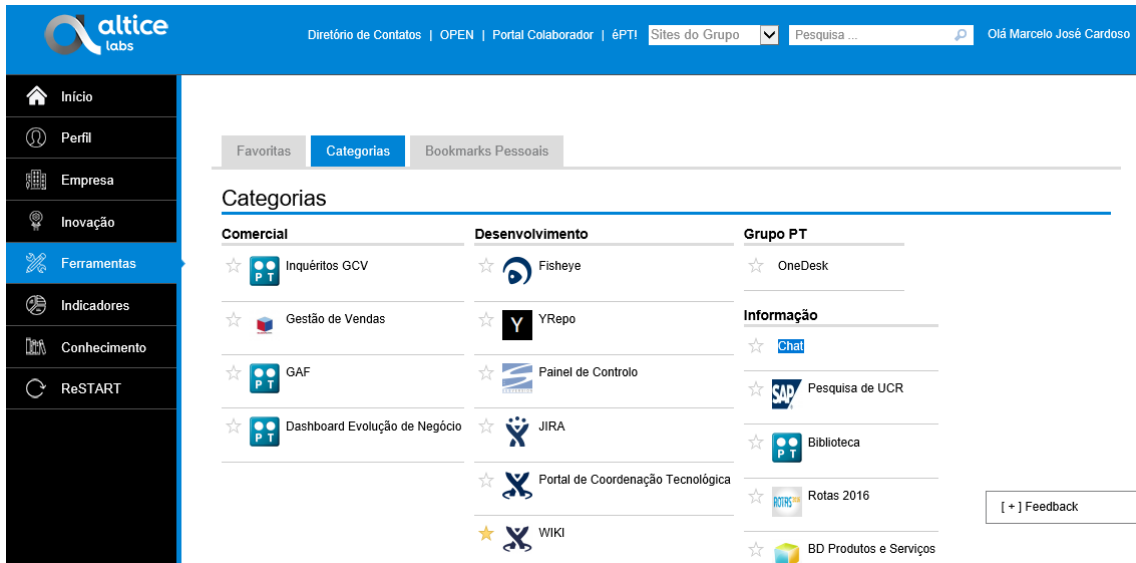
Figura 18- Página Inicial do Portal do Colaborador

Fonte: Altice Labs

3.1.2 Portal Interno

O Portal Interno (Figura 19) tem disponíveis diversas ferramentas úteis para todos os colaboradores da Altice Labs, nomeadamente:

- *Wiki* – uma das ferramentas mais úteis para o estagiário, uma vez que foi através desta que foi possível obter conhecimentos pormenorizados dos processos de gestão que ocorrem dentro da empresa;
- Gestão de Vendas;
- JIRA – ambiente de trabalho de projetos;
- Pesquisa de UCR – ferramenta de pesquisa de UCR's, UG's, Clientes, Produtos;
- BD Produtos e Serviços – base de dados de consulta dos produtos e serviços;
- *Planview* – ferramenta associada à Gestão de Projetos e Serviços, que permite fazer submissão de tempos.



The screenshot shows the internal portal home page. At the top, there is a navigation bar with the altice labs logo, a search bar, and the user name "Olá Marcelo José Cardoso". Below this is a sidebar menu with options: Início, Perfil, Empresa, Inovação, Ferramentas (highlighted), Indicadores, Conhecimento, and ReSTART. The main content area is titled "Categorias" and contains three columns of links, each with a star icon and a category header: "Comercial" (Inquéritos GCV, Gestão de Vendas, GAF, Dashboard Evolução de Negócio), "Desenvolvimento" (Fisheye, YRepo, Painel de Controlo, JIRA, Portal de Coordenação Tecnológica, WIKI), and "Grupo PT" (OneDesk, Chat, Pesquisa de UCR, Biblioteca, Rotas 2016, BD Produtos e Serviços). A "[+] Feedback" button is located in the bottom right corner of the main content area.

Figura 19- Página Inicial do Portal Interno da Empresa

Fonte: Altice Labs

3.2 *Bussiness Plan*

Atualmente, quando a Altice Labs pretende elaborar uma proposta e avaliar a sua rentabilidade recorre a uma ferramenta designada por *Business Plan*. Com este propósito, o estagiário recebeu a documentação presente no ANEXO 1, procedendo ao seu estudo e análise de forma a compreender todos os detalhes do plano de negócios.

O *Business Plan* (BP) descreve em detalhe como é que um dado negócio vai conseguir atingir os seus objetivos. Vai ser efetuado de um ponto de vista de *marketing*, financeiro e operacional. Pode ainda ser utilizado, por vezes quando um negócio já existente se desloca numa nova direção.

Dentro da Altice Labs, as propostas de *Business Plans* são efetuadas através de folhas de cálculo do *Microsoft Excel* e ao longo do estágio a abordagem feita a estes foi de natureza interpretativa e explicativa uma vez que os *Business Plans* pretendem, no futuro, ter implicações diretas com a distribuição dos custos de licenciamento/desenvolvimento.

3.3 Enquadramento do Estudo Realizado

Anteriormente

No âmbito da estrutura de custos e receitas da empresa e a sua distribuição pelas dimensões de custeio de projetos, clientes e produtos, foi consultada uma tese de mestrado de Maria Manuel Ribeiro da Universidade de Aveiro que anteriormente estagiou nesta empresa. Nesta tese, foram analisados diversos aspetos, sendo as questões fundamentais para este relatório as seguintes:

- “Como é que uma firma ligada à inovação pode inovar em Portugal, considerando que não é visto como um ambiente que seja recetivo à inovação?
- Como é que os produtos inovadores podem ser apreçados através de uma fórmula, de uma forma padronizada, se possível e considerando uma liderança de custos, uma estratégia de diferenciação ou uma integração dos dois?” (Ribeiro, Au-Yong-Oliveira, Lima, & Afonso, 2018)

O estabelecimento do preço de um produto inovador é algo complexo uma vez que existem diversas variáveis que devem ser tidas em consideração. Nesta tese, o preço foi estimado de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{“Preço} = ([C(mp) + C(prod.)] + [C(cf) * D] + [C(I\&D) * K]) * M$$

Legenda:

- $C(mp)$: custo das matérias-primas
- $C(prod.)$: custo da produção
- $C(cf)$: custos fixos
- D : distribuição dos custos fixos por produto (variável consoante o produto)
- $C(I\&D)$: custos de inovação e desenvolvimento
- K : distribuição dos custos de inovação e desenvolvimento por produto (variável consoante o produto)
- M : margem estabelecida pelo departamento” (Ribeiro, Au-Yong-Oliveira, Lima, & Afonso, 2018)

3.4 Modelos de Distribuição dos Custos de Licenciamento nas Propostas

A atividade à qual o estagiário dedicou a maior parte do seu tempo foi a elaboração de um modelo de distribuição dos custos de licenciamento nas propostas, sendo este o principal objetivo do estágio.

3.4.1 O Problema

O portefólio de produtos da Altice Labs é principalmente composto por sistemas de rede, sistemas de gestão e plataformas de serviços. Os produtos estão continuamente em evolução, sendo disponibilizadas novas versões ao longo do tempo de acordo com um *roadmap* aprovado pela gestão.

A evolução desses produtos é consubstanciada em projetos de desenvolvimento de produtos que contabilizam os principais gastos da empresa em investimento (CAPEX – *Capital Expenditures*).

O departamento comercial da empresa tem por função negociar propostas de fornecimento junto dos clientes. Sempre que uma proposta é adjudicada, a Altice Labs procede à criação de um projeto de índole comercial que inclui no seu plano as receitas acordadas na negociação com o cliente e o orçamento de custos necessário para personalizar o(s) produto(s) vendido(s), instalá-lo(s) nas infraestruturas do cliente e posteriormente prestar outros serviços de engenharia que este tenha adquirido.

O problema que este relatório pretende endereçar tem a ver com a definição de um modelo que permita distribuir pelas propostas de fornecimento os gastos em investimento incorridos pela empresa. Isto é, as receitas consideradas nas propostas de fornecimento devem incluir não só os custos diretos ou marginais necessários para ter o produto operacional nas instalações do cliente, mas também devem incluir parte dos custos que a empresa teve até ao momento com os produtos que está a vender, numa ótica de retorno do investimento feito.

É natural pensarmos que se os gastos não fossem sistematicamente todos recuperados, significaria que a empresa não estaria a gerar as receitas suficientes para a sua própria sobrevivência.

O problema decorre então do facto de não haver um modelo que defina as regras que uniformize a forma como esses custos indiretos devem ser contabilizados nas propostas comerciais. A sua não contabilização faz com que as propostas tenham margens ficticiamente mais elevadas do que têm na realidade devido ao facto de não estarem a contabilizar todos os custos, nomeadamente os custos relativos ao investimento na evolução dos produtos. Recorde-se que os projetos comerciais apenas contêm os custos diretos ou marginais.

De seguida, o problema será explicado através de dois exemplos que envolvem as vendas dos produtos P1 e P2, respetivamente.

3.4.1.1 Exemplo 1 – Cliente Único e Proposta Única

Supondo que o produto P1 teve um desenvolvimento (custos de licenciamento) que até à data representa custos de $X1_i$ euros, e que surge apenas um cliente C1 que está disposto a adquirir o produto. Neste caso, na proposta A que será elaborada terão de ser incluídos os custos de licenciamento juntamente com outros custos variáveis (que podem incluir custos de personalização ou outras modificações exigidas pelo cliente) que para este caso podemos considerar terem o valor de Y euros. Esta proposta A dará origem ao projeto I (Figura 20).



Figura 20- Diagrama do Produto P1

Fonte: Elaboração Própria

Neste projeto, caso a empresa pretenda cobrir os custos de licenciamento e obter lucro vê-se confrontada a vender o produto a um preço superior a $X1_i+Y$.

Mas isto apenas ocorre neste caso específico em que o produto é vendido a apenas um cliente e não existirão mais propostas relativas a este produto no futuro, ou seja, a empresa tem todo o interesse em tentar fazer com que todos os custos relativos ao licenciamento/desenvolvimento sejam cobertos nesta única proposta.

3.4.1.2 Exemplo 2 – Vários Clientes e Várias Propostas

Supondo que o produto P2 teve custos de licenciamento/desenvolvimento no valor de X_{2i} euros e que, no entanto, para este produto surgem dois clientes: C1 e C2. Quando o produto P2 é vendido ao cliente C1 vão existir custos variáveis de Y_1 e quando é vendido ao cliente C2 os custos variáveis serão Y_2 . Y_1 e Y_2 são valores que são diferentes consoante o cliente uma vez que, por exemplo, C1 pode exigir um elevado nível de personalização ou manutenção enquanto que o cliente C2 pode apenas exigir uma personalização mínima. Para os clientes C1 e C2 serão elaboradas as propostas B e C, que darão origem aos projetos II e III, respetivamente.

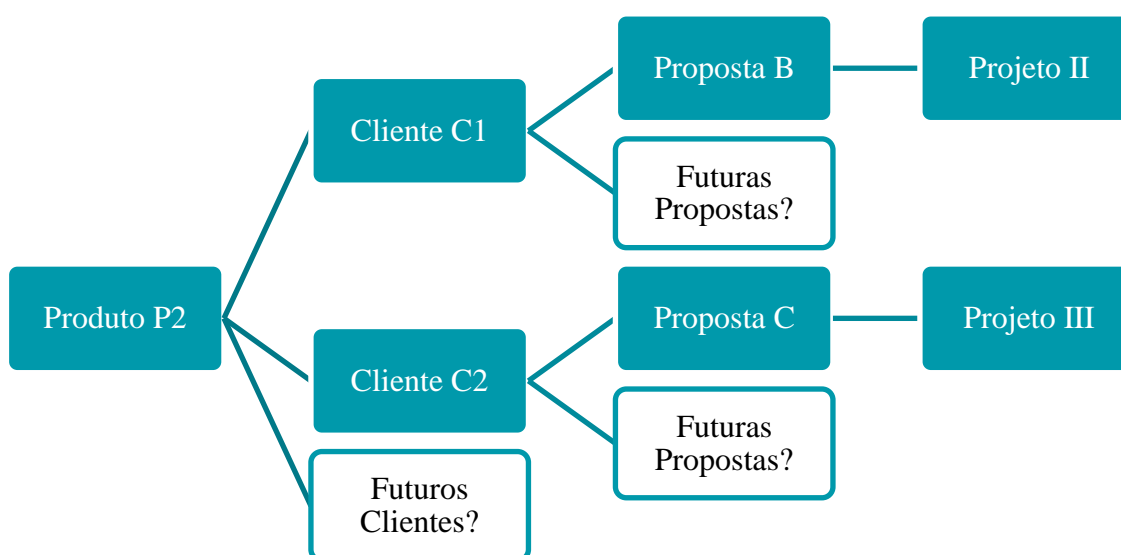


Figura 21- Diagrama do Produto P2

Fonte: Elaboração Própria

Pode ainda haver, no entanto, interesse da parte de mais algum cliente ou até novas propostas dirigidas aos clientes atuais (Figura 21). Também é sabido que pode ser necessário que os custos de licenciamento/desenvolvimento evoluam de acordo com valores diferentes dos verificados até ao momento. Portanto, nem sempre o valor do custo atual de licenciamento/desenvolvimento do produto P2 (X_{2a}) é igual ao custo inicial (X_{2i}). Em suma, admitimos que num determinado momento sabemos quanto o produto já nos custou e qual o valor do saldo que está por cobrir em termos de receitas. Temos também uma estimativa do valor orçamentado para o produto ter de cumprir um *roadmap* em curso e que tem um fim previsto.

Posto isto, há a necessidade de distribuir diversas parcelas dos custos de licenciamento/desenvolvimento pelas várias propostas. Isto é, no entanto, algo

inconstante uma vez que a qualquer momento poder surgir um novo cliente, uma nova proposta de um cliente atual ou uma necessidade de aumento dos custos de licenciamento/desenvolvimento.

Deste modo, a questão principal que surge aqui é: que regras devem ser definidas para a repartição dos custos de licenciamento/desenvolvimento pelos clientes/propostas?

3.4.2 Propostas de Soluções

Em termos de propostas de distribuição dos custos de licenciamento estas serão divididas consoante a parte do negócio à qual se aplicam, ao nível do produto, ao nível do cliente e ao nível da proposta, como consta na Figura 22.

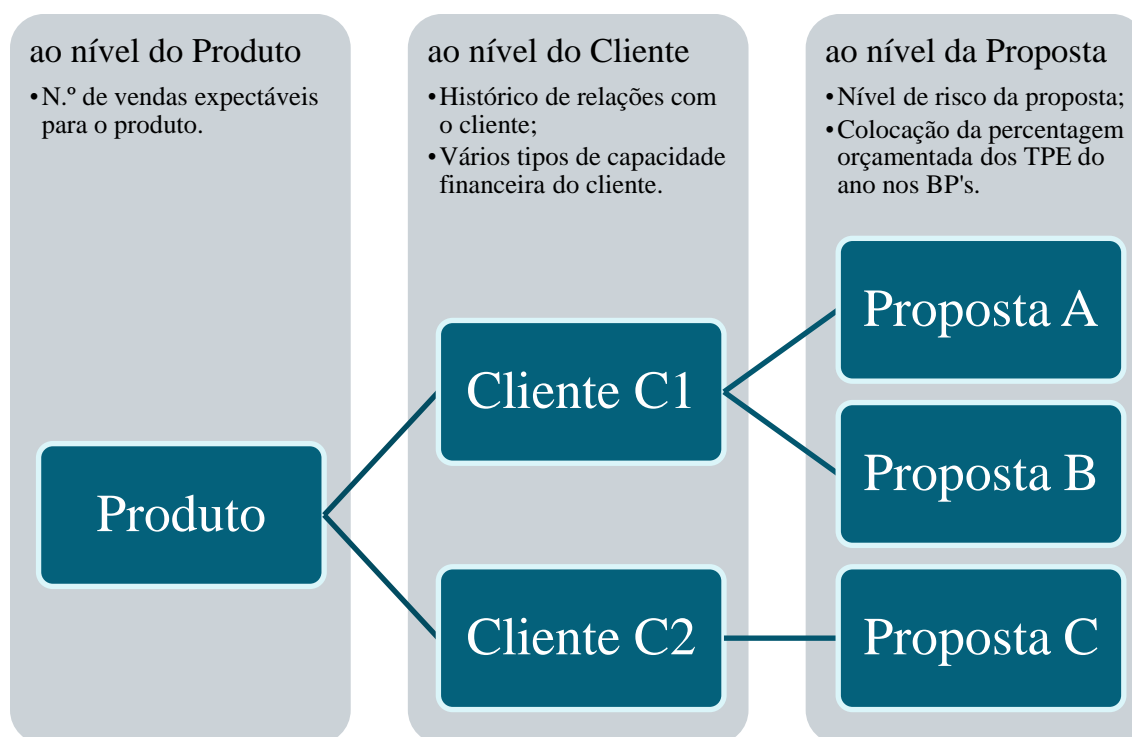


Figura 22- Distribuição dos Custos de Licenciamento

Fonte: Elaboração Própria

3.4.2.1 Ao Nível do Produto

3.4.2.1.1 Vendas Expectáveis do Produto

As expectativas relativas à venda de um determinado produto poderão ser um excelente indicador de qual será o desempenho que esse produto terá. Posto isto, se for expectável que um certo produto atinja um número elevado de vendas será possível atribuir “fatias”

menores dos custos de licenciamento/desenvolvimento a esse produto, enquanto que se for um produto com poucas perspectivas de vendas futuras é recomendável fazer com que suporte uma parcela maior dos custos de licenciamento/desenvolvimento.

3.4.2.2 Ao Nível do Cliente

3.4.2.2.1 Histórico de Relações com o Cliente

O histórico da relação com o cliente pode ser um fator de decisão importante na hora da distribuição dos custos de licenciamento/desenvolvimento, uma vez que assim é possível avaliar se o cliente é habitual e as perspectivas futuras, se são de realização de uma larga variedade de negócios com esse cliente ou se é um negócio pontual.

Assim sendo, caso se trate de um cliente habitual, uma maneira de tomar a decisão é: as percentagens a incluir podem ter valores inferiores uma vez que possivelmente no futuro existirão mais propostas dirigidas a esse cliente. No caso de ser um cliente pontual, as percentagens atribuídas devem ter valores superiores. A empresa pode, todavia, decidir que pretende manter menores proporções, com a finalidade de tornar o cliente mais assíduo.

3.4.2.2.2 Capacidade Financeira do Cliente

O nível de capacidade financeira traduz as possibilidades monetárias que cada cliente possui. Neste caso, grandes clientes podem ter uma maior disponibilidade financeira para cobrir maiores percentagens dos custos de licenciamento/desenvolvimento do que pequenos clientes com pouca capacidade financeira.

Para avaliar a capacidade financeira do cliente, podemos usar vários indicadores contabilísticos e financeiros, nomeadamente:

- ➔ Quociente entre ativos e património líquido – este indicador traduz a capacidade do cliente em solver as suas dívidas no curto prazo sem ter de recorrer a ativos de longo prazo;
- ➔ Volume de negócios;
- ➔ Lucros depois de impostos – permite avaliar a rentabilidade do cliente no passado.

3.4.2.3 Ao Nível da Proposta

3.4.2.3.1 Nível de Risco da Proposta

Este critério consiste na avaliação quanto aos riscos relativos à proposta. Estes riscos podem comprometer a concretização da proposta portanto é necessário que sejam devidamente ponderados. Podem ser englobados vários tipos de riscos a nível financeiro, económico e operacional. A instabilidade financeira do cliente, a instabilidade política, social ou macroeconómica no país do cliente, existência de elevada concorrência no mercado, a instabilidade das taxas de câmbio, entre outros fatores. Neste caso, a premissa é atribuir uma parcela inferior às propostas consideradas em ambientes menos arriscados, uma vez que caso esta não se concretize a perda não será tão grande. Em situação de elevado risco, o ideal é incluir maiores proporções dos gastos de licenciamento/desenvolvimento do produto/serviço.

3.4.2.3.2 Percentagem Orçamentada dos TPE nos BP's

Uma das propostas para uma regra que pode servir de base para distribuição de custos de licenciamento nas propostas é ilustrada através do exemplo hipotético que se segue.

Consideremos então que um determinado colaborador reporta 50% do seu tempo na empresa a trabalhar no desenvolvimento de um certo produto.

Nesse caso podemos considerar que metade do seu salário pode ser englobada na rubrica “Trabalhos para a própria empresa” (TPE) na Demonstração de Resultados por Naturezas, como consta na Figura 23. Supondo que um trabalhador que recebe 1 000€ de salário bruto por mês vai receber 12 000€ no final do ano, ignorando os subsídios e prémios extra a que tenha direito. Na rubrica “Gastos com o pessoal” irão contabilizar-se 12 000€. Todavia, uma vez que 50% do trabalho efetuado foi no desenvolvimento de um certo produto, devemos englobar metade (6 000€) na rubrica TPE.

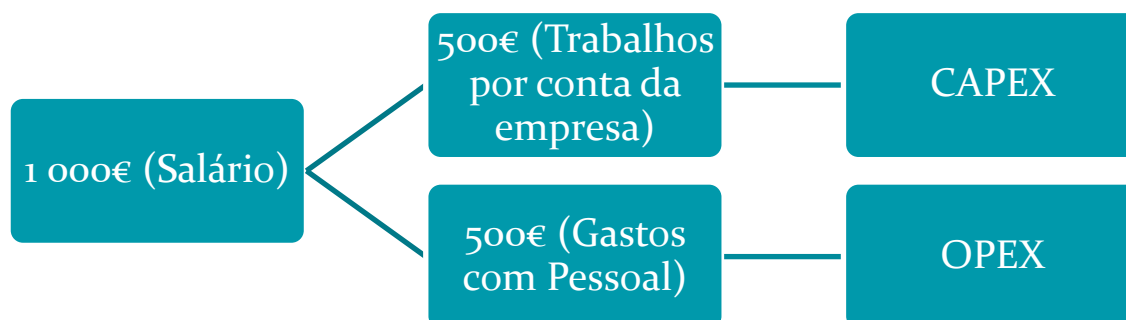


Figura 23- Diagrama da Distribuição do Salário de um Colaborador da Altice Labs Envolvido no Desenvolvimento de um Produto

Fonte: Elaboração Própria

Como é possível observar na Tabela 2, o facto de imputar 50% do salário desse trabalhador a “Trabalhos para a própria empresa” faz com que seja possível obter um EBITDA (Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos) superior. No caso de o trabalhador trabalhar a 100% para o desenvolvimento de determinado produto ou serviço podemos incluir todos os anos a totalidade dos seus salários na rubrica TPE.

Rendimentos e Gastos	Distribuição dos Gastos		
	100% GP	50% TPE e 50% GP	100% TPE
Trabalhos para a própria empresa	-	6 000 €	12 000 €
Gastos com o pessoal	-12 000 €	-12 000 €	-12 000 €
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA)	-12 000 €	-6 000 €	0 €

Tabela 2- Exemplo de Distribuição dos Gastos

Fonte: Elaboração Própria

O montante contabilizado em TPE é transferido para as contas de investimento (CAPEX), sendo agregado em balanço nas rubricas de Imobilizado.

Na elaboração do orçamento anual, a empresa estima inicialmente o valor a despender com atividades de desenvolvimento de produtos, ou seja, de TPE. Esse valor representa, assim, uma percentagem do orçamento global.

Uma forma de distribuir os custos pelas propostas é ter por base a percentagem entre o valor orçamentado para CAPEX via TPE e o valor orçamentado total. Ou seja, em cada proposta efetivada deve ser acrescentada uma percentagem para cobrir os custos de

licenciamento/desenvolvimento. Esta percentagem é igual ao rácio entre o total do CAPEX e o total orçamentado. Assim, é possível obter uma cobertura adequada dos custos de licenciamento/desenvolvimento de produtos/serviços.

3.4.3 Proposta de Modelo de Distribuição dos Custos

Produto:

- N° de vendas expectáveis – definir um parâmetro entre 1 e 5 (1 para um volume de vendas reduzido e 5 para um volume de vendas elevado);
- N° atual de clientes.

Cliente:

- Histórico de relações – definir um parâmetro entre 1 e 5 (1 representa um cliente pouco regular; 3 representa um novo cliente; 5 representa um cliente muito frequente);
- Capacidade financeira do cliente – definir um parâmetro entre 1 e 5 (1 representa uma baixa capacidade monetária por parte do cliente e 5 representa um cliente com grande capacidade financeira).

Proposta:

- Nível de risco da proposta – definir um parâmetro entre 1 e 5 (1 representa uma proposta considerada pouco arriscada e 5 representa uma proposta considerada arriscada);
- Colocação da percentagem orçamentada dos TPE do ano nos BP's;
- N° da proposta atual – a colocação do n° atual de propostas permite que quantas mais propostas sejam dirigidas ao mesmo cliente menos custos estas incluam (1 para a primeira proposta, 2 para a segunda proposta, ...).

$$\left(\frac{\left(\frac{Vendas * 20 + Relação * 20 + Capacidade * 20 + Risco * 20}{4} \right)}{N.º de clientes atuais para o produto * 2^{N.º da proposta atual}} \right) + \%TPE \text{ nos BP's}$$

2

= percentagem de distribuição dos custos

3.4.3.1 Cenários de Exemplo

De seguida são apresentados alguns cenários de exemplo totalmente hipotéticos que ajudam a testar o comportamento da fórmula.

3.4.3.1.1 Cenário 1 (Produto X)

O produto X teve um custo total de licenciamento/desenvolvimento de 1 000 000,00€, possui atualmente 1 cliente (Tabela 3), tem vendas previstas correspondentes ao parâmetro 2 e na rubrica de TPE está inserida uma percentagem de 10%. O cliente ao qual está atualmente a ser vendido o produto X apresenta os seguintes parâmetros:

Cliente	C1
Relação do cliente com a Altice Labs	4
Capacidade Financeira do Cliente	3
Nível de Risco	3

Tabela 3- Clientes no Cenário 1

Fonte: Elaboração Própria

Atualmente é possível ainda saber que existe apenas uma proposta dirigida ao cliente C1.

Através da inserção da fórmula e dos dados no programa *Microsoft Excel* foi possível obter os seguintes resultados:

Cliente C1	1ª proposta	Totais
Vendas	2	
Relação	4	
Capacidade	3	
Risco	3	
N.º de clientes	1	
% TPE	10%	
	20%	20%
A pagar	200 000,00 €	200 000,00 €
Custos cobertos		200 000,00 €
Custos em falta		800 000,00 €

Tabela 4- Custos Cobertos no Cenário 1

Fonte: Elaboração Própria

Posto isto, através da folha de cálculo (Tabela 4), podemos verificar que 20% dos custos de licenciamento/desenvolvimento associados ao produto X (200 000,00€) serão cobertos na proposta 1 para o cliente C1. Restam, portanto, 800 000,00€ para serem amortizados nas propostas futuras, tanto do cliente C1 como de eventuais clientes que possam surgir.

3.4.3.1.2 Cenário 2 (Produto Y)

O produto Y teve um custo total de licenciamento/desenvolvimento de 1 000 000,00€, possui atualmente 2 clientes (Tabela 5), tem vendas previstas correspondentes ao parâmetro 3 e na rubrica de TPE está inserida uma percentagem de 25%. Os clientes aos quais está atualmente a ser vendido o produto Y têm os seguintes parâmetros:

Cientes	C1	C2
Relação do cliente com a Altice Labs	4	2
Capacidade Financeira do Cliente	3	5
Nível de Risco	3	3

Tabela 5- Clientes no Cenário 2

Fonte: Elaboração Própria

Atualmente é possível ainda saber que existem 3 propostas dirigidas ao cliente C1 e 2 propostas dirigidas ao cliente C2.

Através da inserção da fórmula e dos dados no programa *Microsoft Excel* (Tabela 6) foi possível obter os seguintes resultados:

Cliente C1	1ª proposta	2ª proposta	3ª proposta	Totais
Vendas	3	3	3	
Relação	4	4	4	
Capacidade	3	3	3	
Risco	3	3	3	
N.º de clientes	2	2	2	
% TPE	25%	25%	25%	
	21%	17%	15%	52%
A pagar	206 250,00 €	165 625,00 €	145 312,50 €	517 187,50 €
Cliente C2	1ª proposta	2ª proposta	-	
Vendas	3	3	-	

Relação	2	2	-	
Capacidade	5	5	-	
Risco	3	3	-	
N.º de clientes	2	2	-	
% TPE	25%	25%	-	
	21%	17%	-	37%
A pagar	206 250,00 €	165 625,00 €	-	371 875,00 €
Custos cobertos				889 062,50 €
Custos em falta				110 937,50 €

Tabela 6- Custos Cobertos no Cenário 2

Fonte: Elaboração Própria

Por isso, através da folha de cálculo podemos verificar que através desta distribuição, 889 062,50€ dos custos de licenciamento/desenvolvimento associados ao produto Y serão cobertos nas 3 propostas para o cliente C1 e nas 2 propostas para o cliente C2. Restam, portanto 110 937,50€ para serem amortizados nas propostas futuras tanto dos clientes C1 e C2 como de eventuais clientes que possam surgir.

3.4.3.1.3 Cenário 3 (Produto Z)

O produto Z teve um custo inicial total de licenciamento/desenvolvimento de 1 000 000,00€, possui atualmente 3 clientes (Tabela 7), tem vendas previstas correspondentes ao parâmetro 3 e na rubrica de TPE está inserida uma percentagem de 25%. Os clientes aos quais está atualmente a ser vendido o produto Z têm os seguintes parâmetros:

Cientes	C1	C2	C3
Relação do cliente com a Altice Labs	4	2	3
Capacidade Financeira do Cliente	3	5	1
Nível de Risco	3	3	1

Tabela 7- Clientes no Cenário 3

Fonte: Elaboração Própria

Atualmente é possível ainda saber que existem 3 propostas dirigidas ao cliente C1, 2 propostas dirigidas ao cliente C2 e 1 proposta dirigida ao cliente C3. Também se sabe que numa certa altura os custos de licenciamento/desenvolvimentos sofreram um acréscimo,

perfazendo um total de 1 500 000,00€. Este aumento foi registado antes de serem feitas a proposta 3 do cliente C1, a proposta 2 do cliente C2 e a proposta 3 do cliente C3. Ou seja, nestas propostas a percentagem de custos a incluir irá incidir sobre o valor total mais atual. Através da inserção da fórmula e dos dados no programa *Microsoft Excel* (Tabela 8) foi possível obter os seguintes resultados:

Custos (valor atual total)	1 000 000,00 €		1 500 000,00 €	Totais
	1ª proposta	2ª proposta	3ª proposta	
Cliente C1				
Vendas	3	3	3	
Relação	4	4	4	
Capacidade	3	3	3	
Risco	3	3	3	
N.º de clientes	2	2	2	
% TPE	25%	25%	25%	
	21%	17%	15%	
A pagar	206 250,00 €	165 625,00 €	217 968,75 €	589 843,75 €
Cliente C2				
Vendas	3	-	3	
Relação	2	-	2	
Capacidade	5	-	5	
Risco	3	-	3	
N.º de clientes	2	-	2	
% TPE	25%	-	25%	
	21%	-	17%	
A pagar	206 250,00 €	-	248 437,50 €	454 687,50 €
Cliente C3				
Vendas	-	-	3	
Relação	-	-	3	
Capacidade	-	-	1	
Risco	-	-	1	
N.º de clientes	-	-	2	
% TPE	-	-	25%	
	-	-	18%	
A pagar	-	-	262 500,00 €	262 500,00 €
Custos cobertos				1 307 031,25 €
Custos em falta				192 968,75 €

Tabela 8- Custos Cobertos no Cenário 3

Fonte: Elaboração Própria

A partir do momento em que os custos totais passam de 1 000 000,00€ para 1 500 000,00€, as percentagens passam a incidir sobre o valor mais atual. Logo, neste cenário, as propostas 1 e 2 do cliente C1 e a proposta 1 do cliente C2 incidem sobre o valor de 1 000 000,00€ enquanto que as restantes incidem sobre 1 500 000,00€.

Assim sendo, a folha de cálculo permite-nos verificar que através desta distribuição, 1 307 031,25€ dos custos de licenciamento/desenvolvimento associados ao produto Z serão cobertos nas 3 propostas para o cliente C1, nas 2 propostas para o cliente C2 e na proposta dirigida ao cliente C3. Restam, portanto 192 968,75€ para serem amortizados nas propostas futuras tanto dos clientes C1, C2 e C3 como de eventuais clientes que possam surgir.

CONCLUSÃO

O presente relatório de estágio pode ser visto como o culminar das 400 horas de estágio após os três anos da licenciatura de Gestão. Através deste, foi possível para o estagiário ter um primeiro contacto com o mundo do trabalho e poder criar uma ponte entre os conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura e a realidade empresarial.

Durante o decorrer do estágio foi possível obter diversos conhecimentos novos nas diversas áreas da gestão dentro de uma grande empresa, nomeadamente em termos de gestão operacional, comercial e de projetos e serviços ao mesmo tempo que trabalhava no desenvolvimento de um modelo que permita à empresa distribuir os custos de licenciamento e desenvolvimento nas suas diversas propostas.

Desde a integração feita no primeiro dia que foi possível verificar que esta experiência seria uma grande oportunidade em termos profissionais e pessoais, pois o simples facto de poder ter sido colaborador de uma empresa como a Altice Labs é uma grande honra e será certamente uma mais-valia no futuro.

Em termos de trabalho desenvolvido no estágio é possível considerar que a parte que menos correspondeu às expectativas do estagiário foi a familiarização com os diversos tipos de gestão (operacional, comercial, de projetos e serviços...), uma vez que tinha expectativas mais práticas, no entanto tratou-se de um processo de aprendizagem e estudo essencialmente teórico.

Espero que futuramente a empresa consiga implementar e usufruir do modelo de distribuição dos custos de licenciamento/desenvolvimento que foi iniciado neste estágio. Esse modelo pode ainda, no entanto, ser trabalhado e desenvolvido de forma a que se torne mais adequado à realidade da empresa e, aí sim, possa ser implementado com sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 4-Traders. (2018). *Altice company: Shareholders, managers and business summary*.
Obtido em 3 de julho de 2018, de 4-Traders: <http://www.4-traders.com/ALTICE-23292458/company/>
- Altice Europe N.V. (2 de agosto de 2018). Obtido em 13 de setembro de 2018, de Q2 2018 Results: <http://altice.net/sites/default/files/pdf/altice-europe-Q2-2018-Results-Presentation.pdf>
- Altice Europe N.V. (2018). *Portugal*. Obtido em 13 de setembro de 2018, de Altice Europe: <http://altice.net/territories/portugal>
- Altice Labs. (2018). *Altice Labs / Sobre Nós*. Obtido em 22 de junho de 2018, de Altice Labs: <http://www.alticelabs.com/pt/sobre.html>
- Altice Portugal. (2018). *History: Historical evolution of Altice Portugal | Altice Portugal*. Obtido em 25 de junho de 2018, de Altice Portugal - Telecommunications, IS-IT and Innovation: <https://www.telecom.pt/en-us/a-pt/Pages/historia.aspx>
- Apcer. (30 de novembro de 2016). *O Que São Normas e Para Que Servem*. Obtido de APCER - Blogue: <http://blog.apcergroup.com/2016/11/30/o-que-sao-normas-e-para-que-servem/>
- Caçador, F. (20 de janeiro de 2016). *PT Inovação é o centro operacional da Altice Labs mas não vai deixar de existir*. Obtido em 28 de junho de 2018, de SAPOTEK: <https://tek.sapo.pt/noticias/telecomunicacoes/artigos/pt-inovacao-e-o-centro-operacional-da-altice-labs-mas-nao-vai-deixar-de-existir>
- Caçador, F. (23 de fevereiro de 2018). *Altice Labs: Criatividade e inovação para "dar e vender" a partir de Aveiro para o Mundo*. Obtido em 25 de junho de 2018, de SAPOTEK: <https://tek.sapo.pt/multimedia/artigos/altice-labs-criatividade-e-inovacao-para-dar-e-vender-a-partir-de-aveiro-para-o-mundo>
- Departamento de Recursos Humanos da Altice Portugal. (2018). *MANUAL DE ACOLHIMENTO*.
- Freire, A. (1997). *ESTRATÉGIA - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo.

Poças, A. (2015). *Organização e Gestão: Capítulo 3 - O Ciclo da Gestão*. Guarda: ESTG-IPG.

Ribeiro, M. M., Au-Yong-Oliveira, M., Lima, F., & Afonso, R. (2018). *Research on innovation processes at a firm located in a country averse to uncertainty*. Aveiro.

SAPO.pt. (22 de fevereiro de 2018). *O que é hoje a Altice Labs, a “joia da coroa” do grupo?* Obtido em 27 de junho de 2018, de SAPO.pt: https://www.sapo.pt/noticias/tecnologia/o-que-e-hoje-a-altice-labs-a-joia-da-coroa-do_5a8e87c0adf38c0d0227c9e5

Sistema de Gestão de Qualidade da Altice Labs. (2018). *Processo de Gestão Comercial*. Aveiro.

Sistema de Gestão de Qualidade da Altice Labs. (2018). *Processo de Gestão de Projetos e Serviços*. Aveiro.

Sistema de Gestão de Qualidade da Altice Labs. (2018). *Processo de Gestão Operacional*. Aveiro.

ANEXO

ANEXO 1

EXEMPLO DE *BUSSINESS*

PLAN

Q_GCO_DM_012_V4.7 – Business Plan

Proposal ID		Version		Proposal Name	<Proposal Name>	Currency	Euro
Customer	<Customer Name>				Time Unit	Month	
Responsible	<Name of PTIN employee> + <Dept>			Proposal Date	<DD/MM/AAAA>	Selling Org.	Portugal

Exchange	Value
Euro-Dollar	1,1229
Euro-Kwanza	191,21
Euro-Real	3,41407

Refresh Products List

Steps

0. Only fill-in YELLOW cells
1. Determine Time Unit, Proposal Name, Proposal Responsible, Proposal Date, Currency and Customer **(0.Start)**
2. Perform Qualitative Risk Evaluation **(1.Evaluate Risk)**
3. Fill-in Bill of Materials data **(2.BoM)**
4. Budget travel, transport and subsistence expenses **(3.Support Travel)**
5. Fill-in human resources headcount by item in M*D (Man*Days) also identifying HR profile, product and cost center by line **(4.Costs)**
6. Fill-in the amount of material resources by item also identifying material rubric, product and cost center by line **(4.Costs)**
7. Enter\Update the amount of revenues by item **(5.Revenues)**
8. Review of adjustments by Sales Force **(6.Sales Force)**
9. Check for error-free **(7.Validation)**
10. Analyse and validate proposal results **(8.Summary)**





Glossary

Gross Profit Margin (%)	= (Revenues - Costs) / Revenues
Markup (%)	= (Revenues - Costs) / Costs
Margin (amount)	= (Revenues - Costs)

Obs:

"Schedule", "Aux1", "Aux2" and "Aux" worksheets are free for editions.
Effort must always be entered in Man*Days, regardless the time unit.
Loading BP into Sugar considers de following three-level hierarchy of attributes: **Option\Rubric\Sugar Description (Aggregator)**

Tab Colors Legend

	Sheets with yellow cells where information can be entered
	Read-Only sheets
	Text-free sheets
	INB specific sheets



Proposal risk level:

Risk margin:

Minimal gross profit margin (excludes risk factor):

Technical Complexity	4 (VH)	4	8	12	16
	3 (H)	3	6	9	12
	2 (M)	2	4	6	8
	1 (S)	1	2	3	4
		1 (S)	2 (M)	3 (H)	4 (VH)

Relational Complexity

Legend: S - Small; M - Medium; H - High; VH - Very High

	Level	Technical Complexity Analysis			
		S (1)	M (2)	H (3)	VH (4)
Technical Complexity					
Uncertainty of the requirements		Small	Average	High	Very High
Use of technology		Obtained	In acquisition	To obtain	Emerging
System complexity (components, impacted products, ...)		1	[2, 3]	[4, 5]	> 5

	Level	Relational Complexity Analysis			
		S (1)	M (2)	H (3)	VH (4)
Relational Complexity					
Turnover (Revenues)		< 10k€	[10k€, 50k€[[50k€, 100k€]	> 100k€
Potential impact on company reputation		Small	Average	High	Very High
Number of stakeholders (departments, outsourcing, customer, ...)		< 3	[3]	[4, 5]	> 5
Customer engagement (priority to customer)		Small	Average	High	Very High
Lack of flexibility on constraints and commitments (e.g. deadlines)		Small	Average	High	Very High
Stakeholders (conflicts x influence x interests)		Unanimously or cooperatively aligned	Few/some opponents, but with small influence	Negotiation is needed	Mutually exclusive interests

Total Costs (Euro)						Global	M1
Total Costs per Period							
Company Costs per Period							
Third Party Costs per Period							
Rubric	Domain	Product	Selling Mode	Selling Condition	Sugar Description (Aggregator)		
Equipment							
Licensing							
Development							
Engineering Services							
M&S							
Consulting							
Training							
Repair							
Calibration							
Travel & Accomodation							
Other Costs INB							

Human Resources - Costs (Euro)												
Rubric	Domain	Product	Selling Mode	Selling Condition	Sugar Description (Aggregator)	Global HR	M1	Department	Option	Reserve Price	Qty	Price Un.
Licensing												
Development												
Engineering Services												
M&S												
Consulting												
Training												
Repair												
Calibration												

Human Resources - Headcount (Man Days)												
Rubric	Domain	Product	Selling Mode	Selling Condition	Sugar Description (Aggregator)	Global MD	M1	Department	Option	Reserve Price	Qty	Price Un.
Licensing												
Development												
Engineering Services												
M&S												
Consulting												
Training												
Repair												
Calibration												

Material Resources - Costs (Euro)						Global MR	M1					
Material Resources - Costs (Euro)												
Material Resources Costs per Period												
Company Costs per Period												
Third Party Costs per Period												
Rubric	Domain	Product	Selling Mode	Selling Condition	Sugar Description (Aggregator)			Department	Option	Reserve Price	Qty	Price Un.
Equipment												
Licensing												
Development												
Engineering Services												
M&S												
Consulting												
Training												
Repair												
Calibration												
Travel & Accomodation												
Other Costs INB												

Total Revenues (Euro)						Margin	Global	M1
						Total ADJUSTED Revenues per Period		
						Total Revenues per Period		
						Company Revenues per Period		
						Third Party Revenues per Period		
Rubric	Domain	Product	Selling Mode	Selling Condition	Sugar Description (Aggregator)			
Equipment								
Licensing								
Development								
Engineering Services								
M&S								
Consulting								
Training								
Repair								
Calibration								
Travel & Accomodation								

Human Resources - Revenues (Euro)						Margin	Total HR	M1	Department	Option	Reserve Price	Qty	Price Un.
Rubric	Domain	Product	Selling Mode	Selling Condition	Sugar Description (Aggregator)								
Licensing													
Development													
Engineering Services													
M&S													
Consulting													
Training													
Repair													
Calibration													

Material Resources - Revenue (Euro)						Margin	Total MR	M1	Department	Option	Reserve Price	Qty	Price Un.
						Material Resources Revenues per Period							
						Company Revenues per Period							
						Third Party Revenues per Period							
Rubric	Domain	Product	Selling Mode	Selling Condition	Sugar Description (Aggregator)								
Equipment													
Licensing													
Development													
Engineering Services													
M&S													
Consulting													
Training													
Repair													
Calibration													
Travel & Accomodation													