

Leia com atenção as perguntas que lhe são colocadas e justifique as suas respostas.

Não é permitida a consulta.

Responda às questões do Grupo 1 e Grupo 2 em folhas separadas

Unbabel. A empresa que o põe a falar em 28 línguas diferentes

A Unbabel comemora 5 anos a “casar” a IA com a pós-edição humana à tradução automática. Vinte e três milhões depois, a *startup* aposta na legendagem.

No caminho para a internacionalização, as empresas têm de superar vários obstáculos. A língua pode ser uma delas. Num mundo em que a tecnologia ganha cada vez mais espaço, a *startup* portuguesa Unbabel criou uma solução tecnológica que “casa” inteligência artificial com pós-edição humana à tradução automática. A empresa fundada em 2013, comemora cinco anos de vida, meses depois de ter angariado uma ronda de financiamento de série B, no valor de 23 milhões de dólares (perto de 20 milhões de euros), e acredita que “ainda estão no início”.

“Nós ajudamos empresas a comunicarem com os clientes em qualquer lugar. Esta plataforma, que combina tradução automática com tradução humana, é a maneira como o fazemos. Mas o nosso objetivo é permitir que as empresas joguem no mercado global de uma maneira transparente, fácil, escalável”, explica Vasco Pedro, CEO da Unbabel. Com esta solução, uma pessoa que fale inglês pode responder – por exemplo no caso de um serviço de apoio ao cliente – em 28 línguas diferentes. Assim, a questão da língua, por vezes encarada como uma variável, poderá ser eliminada. Os recursos humanos podem estar concentrados no mesmo sítio, podendo gerar uma maior otimização e flexibilidade.

Unbabel acredita que as soluções atuais na área da tradução “são um bocado do século passado”, uma vez que assentam sobretudo no envio de um texto para uma empresa para ser traduzido que, depois de traduzido, é reenviado. “É baseado sobretudo em esforço humano: tradutores profissionais. O que estamos a advogar é que isso não faz sentido, não é escalável e não permite às empresas terem flexibilidade e rapidez para atacarem os desafios que têm na parte de comunicação multilingue. É preciso uma nova categoria de produtos que nós estamos a chamar de *Translation as a Service* [TaaS].” Vasco Pedro diz “acreditamos que uma tradução tem que estar sempre disponível, rápida, escalável.” Com um modelo de negócio assente na subscrição, a solução da Unbabel pode ser usada por empresas globais, incluindo PME que tenham a ambição de escalar. Pinterest, Rovio, Skyscanner são três das firmas que usam este serviço, entre as mais de 150 empresas clientes. Este novo serviço oferece uma solução conveniente às empresas que têm grandes volumes de traduções, garantindo resultados de qualidade por um valor pré-definido em função do tipo de conteúdo e volume. Com este serviço as empresas conseguem reduzir os custos de tradução em cerca de 70% e aumentar a satisfação dos seus clientes.

Em janeiro de 2018, a *startup* levantou uma ronda de investimento que tem como destino a exploração de novos mercados e o desenvolvimento de produto. “Apostar no produto no sentido de continuar não só a desenvolver a parte de tecnologia, mas também o tipo de conteúdos que estamos a fazer. Por exemplo, neste momento estamos a começar a desenvolver um pipeline de transcrição para além de tradução que nos permite atacar vídeo.”

Um dos 4 fundadores da Unbabel, Vasco Pedro, não tem dúvidas de que o segredo para o sucesso é a equipa. “Se há uma coisa de que eu me orgulho são as pessoas que atraímos, desde a equipa fundadora – e a nossa capacidade de ultrapassarmos todas as dificuldades – às pessoas [que conseguimos] atrair, com a cultura certa, com a experiência certa, que acreditem no que estamos a fazer”. Como é que se encontram as pessoas certas? “É preciso um bocadinho de sorte, como em tudo na vida.” Mas conseguir formar uma equipa com as pessoas mais certas passa por criar a mensagem correta, ter “uma visão que seja grande o suficiente, desafiadora o suficiente,

demonstrar que o que estamos a fazer é legítimo, é real, e depois estarmos a fazer algo que tem um impacto grande, que pode ter um impacto grande”.

Uma das equipas é a Labs, responsável por criar aplicações novas e empolgantes para a tecnologia e para a visão da Unbabel. Isto pode passar por melhorar uma aplicação existente, ou criar algo com que o consumidor nunca sonhou. A Labs foi uma das primeiras equipas da Unbabel e foi concebida para ser multidisciplinar. Tem engenheiros e investigadores de IA (Inteligência Artificial), programadores de dispositivos móveis, designers, programadores de *front e back end*, gestores de produto. “De certo modo, combinamos todas as disciplinas de uma forma que nos permite realizar qualquer tipo de experiência para futuros produtos,” diz Paulo Dimas, vice-presidente para a Inovação de Produto na Unbabel.

Podemos pensar que esta equipa heterogénea de programadores-sonhadores trabalha completamente alheada do lado operacional do negócio. Mas o trabalho da equipa Labs não é só olhar para o futuro. Além da inovação, analisa os produtos de serviços de tradução existentes e pensam em maneiras de melhorar esses produtos, para que eles ofereçam uma vantagem.

Os laboratórios passam por este processo criativo, desafiador de pressupostos, diariamente. Mas quando se trata de um território desconhecido, é difícil ter estruturas que meçam o progresso ou o sucesso. O Paulo e a sua equipa são fortes defensores dos OKRs ou objetivos e resultados-chave. Os OKRs são uma ferramenta pioneira da Google e tornaram-se muito populares no mundo das *startup*. Ao apresentar os seus próprios objetivos para aquilo que se deseja alcançar nesse trimestre, e ao alinhá-los com os membros da equipa e com as empresas, é possível criar um alinhamento e medir o progresso das metas quantitativas e acionáveis. No caso da Labs, isso seria, por exemplo, o número de protótipos criados ou o número de clientes potenciais contratados para um protótipo.

Inventar o futuro faz parte da experiência da Labs. A experimentação é um dos princípios da Lab. Escolheram princípios para representar os três valores da equipa, valores que os conduziriam por meio de muitos processos de contratação, integração, sessões de brainstorming e sprints de design. Algumas ideias falharão, com certeza. E certamente algumas já falharam. Mas isso não preocupa muito o Paulo Dimas. “Uma das coisas sobre as quais falamos na Labs, é que 50% das ideias devem falhar. Se não falharem, não estamos a assumir riscos suficientes.”

Adaptado de: Dinheiro Vivo, 16/06/2018 e <https://unbabel.com/blog/pt/o-negocio-da-inovacao/>

Grupo 1

a) Faça uma análise dos recursos, capacidades e competências centrais da Unbabel. (7)

Componente teórica	Aplicação prática
Explicar o que são e quais são os recursos, capacidades e competências centrais	Recursos da Ubabel: Recursos tangíveis: (20%)
Explicar o papel da análise de recursos, capacidades e competências no desenvolvimento de estratégias.	- Recursos financeiros – fundos angariados: \$23 milhões, muito embora nada seja dito em relação à sua rentabilidade e geração de cash-flow, que pode ser negativa.

(20%)	<ul style="list-style-type: none">- Recursos organizacionais – concentração de recursos humanos num só lugar, que lhes permite otimização e flexibilidade, com uma abrangência global através da sua plataforma. Estrutura em equipas que lhe permite flexibilidade e inovação.- Recursos físicos – não existem muita informação, mas pode-se considerar que os laboratórios têm uma componente física.- Recursos tecnológicos – Unbabel criou uma solução tecnológica que “casa” inteligência artificial com pós-edição humana à tradução automática. Com esta solução, uma pessoa que fale inglês pode responder – por exemplo no caso de um serviço de apoio ao cliente – em 28 línguas diferentes. Plataforma tecnológica. <p>Recursos intangíveis (20%)</p> <p>Recursos humanos – colaboradores internos, com múltiplas especialidades e competências nas tecnologias chave.</p> <p>Recursos de inovação – algoritmos e a base de conhecimento da empresa, que lhe permite criar a solução e evoluí-la.</p> <p>Reputação – Não há muita informação, mas pode dizer-se que a base de 150 clientes, incluindo a Pinterest, Rovio, Skyscanner, são um bom indicador da reputação da empresa.</p> <p>Capacidades da Unbabel: (20%)</p> <p>Capacidade de fazer traduções usando AI</p> <p>Capacidade de fazer traduções humanas</p> <p>Capacidade de combinar a tradução combinando AI com tradução humana</p>
-------	--

	<p>Capacidade de constante iteração entre a tradução humana e AI, com loops de feedback que permite melhorar o sistema.</p> <p>Capacidade de seleção e gestão dos recursos humanos e das equipas.</p> <p>Capacidade de oferecer a solução através de uma plataforma de translation as a service que é conveniente e oferece uma boa experiência aos seus clientes que necessitam de um grande volume de tradução.</p> <p>Capacidade de inovação e melhoria constante.</p> <p>Competências centrais: (20%)</p> <p>Combinação única de inteligência artificial e humana, que oferece traduções mais rápidas, com qualidade humana</p> <p>Capacidade de aprender, melhorar e inovar constantemente o modelo de gestão e equipas para tradução por meio de ciclos de feedback e processos de inovação: 'Uma das coisas de que falamos no Labs é que 50% das ideias devem falhar. Se eles não falharem, não correremos riscos suficientes.</p>
--	---

- a) Com base na informação disponível, pode afirmar que a Unbabel detém uma vantagem competitiva sobre as suas concorrentes? (5)

Teoria (40%)	Aplicação ao caso (60%)
Explicar que uma empresa tem uma vantagem competitiva em um mercado quando oferece uma solução de valor única para seus clientes, difícil de imitar pelos concorrentes, permitindo que a empresa obtenha lucros acima da média de maneira sustentável.	<p>Pode-se considerar que a Unbabel tem uma vantagem competitiva, pelas razões apontadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Oferecer uma proposta de valor única e valorizada pelos clientes:</i> <p>A Unbabel permite que as empresas prestem serviço aos clientes em seus idiomas de</p>

<p>A explicação também pode recorrer aos critérios para ser uma vantagem competitiva:</p> <p>Valioso para os clientes e raro (único)</p> <p>Difícil de imitar (sustentabilidade da vantagem competitiva)</p> <p>Permite obter um retorno acima da média</p> <p>A vantagem competitiva resulta de uma estratégia que busca um ajustamento dinâmico entre as principais competências da empresa e as condições de mercado. Entretanto, descrever estratégias de Porter / negócios não é explicar o que é vantagem competitiva.</p> <p>Aceita-se, no entanto, se a resposta relacionar vantagem competitiva com competências centrais e de seguida, caracterizar as competências centrais em termos da solução única e que contribui decisivamente para o valor do cliente, difícil de imitar, e que permite obter lucros acima da média.</p> <p>No entanto, vantagem competitiva, apesar de estar relacionada com as estratégias de negócio, é uma coisa diferente. Descrever as estratégias de negócio não é aceite como resposta.</p>	<p>origem, com tradução sempre ativa e escalável nos canais digitais, oferecendo tradução automática, com menor custo e mais rápida com qualidade humana.</p> <p>Uma tradução sempre disponível, rápida, escalável</p> <p><i>Difícil de imitar pelos concorrentes</i></p> <p>Uma solução personalizada, flexível e económica para clientes com um grande volume de traduções.</p> <p>A Pinterest, Rovio e Skyscanner são algumas das empresas, entre as mais de 150, que usam esse serviço, o que fornece algumas evidências de que a Unbabel poderá estar a ganhar terreno para os concorrentes.</p> <p><i>Capacidade de obter lucro acima da média de uma forma sustentável</i></p> <p>- O crescimento e a capacidade de captar recursos financeiros no mercado como uma startup são indicadores de uma vantagem competitiva sustentável "potencial", embora seja difícil dizer nas startups.</p> <p>Assim, há uma promessa de retornos futuros acima da média, embora eles possam ainda não ter alcançado isso. Dessa forma, aceitamos respostas de que a empresa possui uma vantagem competitiva ou uma potencial vantagem competitiva, desde que bem justificado.</p>
---	--

- a) Com base na informação disponível, qual estrutura organizacional tem a Unbabel? Fundamente. (3)

Theory	Practical Application
<p>Explicação breve das estruturas organizacionais:</p> <p>- Definir o conceito de estrutura organizacional brevemente e citar os tipos de estruturas organizacionais ensinadas em aula (30%).</p>	<p>(70%) Identificação da estrutura organizacional em matriz, com base nas equipas multidisciplinares que combinam a especialização em áreas tecnológicas específicas, mas que também se organizam para projetos.</p>

Grupo 2

Considere que a Unbabel possui a seguinte demonstração de resultados:

Demonstração de Resultados	
Vendas	100.000 €
Resultado Operacional (antes dos gastos de financiamentos e impostos) (EBIT)	10.000 €
Juros	8.000 €
Impostos	200 €
Resultado Líquido do Exercício	1.800 €

Considere também que a Unbabel possui as seguintes informações no balanço:

- Capital Próprio = 15.000€
- Dívidas = 60.000€
- As dívidas são o total dos passivos da Unbabel

Rácio	Rácio Fórmula
Profitability / Lucratividade	
Operational Return on Sales	(EBIT / Sales) x 100
Efficiency / Eficiência	
Asset Turnover	Sales / Total Assets
Liquidity / Liquidez	
Current Ratio	Current Assets / Current Liabilities
Cash Ratio	(Cash + Bank Deposits) / Current Liabilities

Financial Stability / Estabilidade Financeira	
Debt to Equity	Total Liabilities / Total Equity
Debt to Assets	Total Liabilities / Total Assets
Interest Coverage	EBIT/Interest

Com Base na informação disponível, faça a análise financeira da Unbabel. Inclua nas suas análises os rácios financeiros adequados. (5)

Tópicos de correção:

1. Calcular os rácios (15% cálculo dos rácios + 15% calcular o valor dos Ativos)
 - Operational Return on Sales = $10000 / 100000 = 10\%$
 - Asset Turnover = 1.33
 - o Os estudantes devem ser capazes de calcular o valor do ativo,
 $\text{Ativo} = \text{Capital Próprio} + \text{Passivo}$ (15%)
 - Não há informação suficiente para usar os rácios de liquidez.
 - Debt to Equity = $60000 / 15000 = 4$
 - Debt to Assets = $60000 / 75000 = 0.8$
 - Interest Coverage = $10000 / 8000 = 1.25$
2. Análise (35% reconhecendo que a empresa está altamente alavancada em dívidas + 15% reconhecendo que a dívida pode tornar-se insustentável + 15% definindo cada tipologia de rácios + 5% de coerência geral, relacionar a análise financeira com o facto da Unbabel ser uma start-up).

Exemplo:

As informações disponíveis mostram que a Unbabel tem uma dívida muito elevada, com gastos elevados em juros que prejudicam significativamente o seu resultado líquido. Isso pode ser visto nas informações provenientes do balanço, em que o montante do passivo é quatro vezes superior ao do capital próprio (como também pode ser visto no Debt to Equity ratio). Essa situação afeta os índices de rentabilidade (que mostram a capacidade das vendas, ativos e capital próprio da empresa para gerar resultados), como mostra a diferença do resultado operacional relativamente saudável das vendas (10%) e a diferença entre o EBIT e o resultado líquido. Os índices de estabilidade financeira (que mostram a capacidade da empresa de fazer face aos seus passivos de longo prazo) também apontam neste sentido e podem suscitar alguma preocupação, principalmente o interest coverage que é bastante reduzido, o que significa que a sustentabilidade da dívida pode estar ameaçada.

Sem informações do setor para comparar com o Asset turnover, a interpretação deste rácio é limitada, mas, no entanto, parece apresentar um valor saudável.

No geral, a Unbabel parece ter crescido contraindo uma dívida significativa. Essa dívida afeta a sua rentabilidade e estabilidade financeira e a Unbabel pode enfrentar sérios problemas se enfrentar vendas mais baixas.