

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Modelo de Negócio de Mobilidade Urbana Partilhada:
Empresa de transporte de passageiros em veículos
descaracterizados - TVDE**

André Romão Ferreira Ferro Couto

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor Auxiliar, ISCTE
Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Modelo de Negócio de Mobilidade Urbana Partilhada:
Empresa de transporte de passageiros em veículos
descaracterizados - TVDE**

André Romão Ferreira Ferro Couto

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor Auxiliar, ISCTE
Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro 2021

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer em primeiro lugar, à minha família cá de casa, a minha esposa e ao meu filho, pelo tempo que lhes roubei durante todo este percurso, mas também, foi por eles que me envolvi neste projeto.

Aos meus pais, aos meus padrinhos e aos meus sogros, pelo apoio e força que me deram, pois foram eles que tornaram este projeto possível.

A todos os meus amigos, que me acompanharam desde o início, pelos abraços e gargalhadas.

A todos os professores do Mestrado de Gestão Aplicada, pelos ensinamentos e dedicação demonstrada, durante todo o programa de Mestrado.

Ao Professor Leandro Pereira, em especial, pela sua paciência e orientação.

SUMÁRIO

No mundo atual e num cenário económico cada vez mais competitivo e onde a concorrência é cada vez mais agressiva em todos os setores, as empresas são obrigadas a desenvolver estratégias de negócios para garantir a sua sobrevivência e também crescer e expandir os seus negócios.

Este trabalho, vai se debruçar sobre uma empresa que atua no setor do transporte de passageiros em veículos descaracterizados, denominado de TVDE, com o objetivo de planejar e suportar uma estratégia de expansão.

Para a elaboração do modelo de negócios, este estudo, começa por analisar a literatura existente sobre a mobilidade urbana, aplicar metodologia relevante sobre o tema, criar as ligações necessárias com a análise da envolvente macro e microeconómica, realizar uma análise interna da empresa e da competitividade do setor. Por fim, propõe uma estratégia, com as respetivas políticas de implementação e uma demonstração financeira da viabilidade do projeto.

Palavras-Chave: Transporte Urbano; Mobilidade Partilhada; TVDE; Plano de negócios

Classificação JEL:

O18 - Análise Urbana, Rural, Regional e de Transporte

L91 - Transporte: Geral

R 40 - Economia de Transporte: Geral

M10 - Administração de Empresas: Geral

M21 - Economia empresarial

SUMMARY

In today's world and in an increasingly competitive economic scenario and where competition is increasingly aggressive in all sectors, companies are forced to develop business strategies to ensure their survival and grow and expand their businesses.

This work will focus on a company that operates in the sector of passenger transport in uncharacterized vehicles, called TVDE, with the aim of planning and supporting an expansion strategy.

For the development of the business model, this study begins by analysing the existing literature on urban mobility, applying relevant methodology on the topic, creating the necessary links with the analysis of the macro and microeconomic environment, carrying out an internal analysis of the company and the competitiveness of the sector. Finally, it proposes a strategy, with the respective implementation policies and a financial statement of the project's viability.

Keywords: Urban Transport; Shared Mobility; TVDE; Business Plan

JEL Classification:

O18 - Urban, Rural, Regional, and Transportation Analysis

L91 - Transportation: General

R 40 - Transportation Economics: General

R41 - Transportation: Demand, Supply, and Congestion

M10 – Business Administration: General

M21 - Business Economics

ÍNDICE

SUMÁRIO.....	I
SUMMARY.....	II
ÍNDICE.....	III
ÍNDICE DE TABELAS.....	V
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR.....	1
2. PROPOSTA INOVADORA.....	1
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	2
3.1. Mobilidade Urbana.....	2
3.2. Desenvolvimento Tecnológico.....	3
3.3. Infraestrutura.....	4
3.4. Transportes Públicos.....	5
3.5. Veículos Próprios.....	6
3.6. Mobilidade Partilhada.....	7
3.7. Comportamento Social.....	8
3.8. Sustentabilidade Ambiental.....	8
3.9. Política e Investimento.....	9
3.10. Covid-19.....	9
3.11. Modelo de Negócio.....	10
4. METODOLOGIA.....	12
4.1. Objetivo da Investigação.....	12
4.2. Construção da Amostra.....	14
4.3. Estudo de Mercado - Consumidores.....	15
4.4. Estudo de Mercado – Fornecedores.....	16
4.5. Estudo de Mercado – Dados da atividade TVDE da Curious Scorpion.....	17
4.6. Limitações da Metodologia.....	17
5. ANÁLISE DE MERCADO.....	18
5.1. Análise PESTAL.....	18
6. ANÁLISE INDÚSTRIA.....	21
6.1. Clientes.....	21
6.2. Concorrentes.....	22
6.3. Fornecedores.....	23

6.4. Comunidade.....	24
6.5. Conclusão Análise Indústria.....	24
7. ANÁLISE INTERNA	25
7.1. SWOT.....	25
7.2. Forças	27
7.3. Fraquezas	27
7.4. Oportunidades	28
7.5. Ameaças	28
8. ANÁLISE COMPETITIVA	30
8.1. Cinco Forças de Michael Porter	31
8.2. Fatores Críticos de Sucesso	33
9. OBJETIVOS DO PLANO	34
10. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO	34
11. POLÍTICAS	35
11.1. Plano de Marketing	35
11.2. Plano Tecnológico.....	37
11.3. Plano de Organizacional.....	38
11.4. Plano Financeiro.....	39
12. REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO	40
Pressupostos Gerais.....	40
13. AVALIAÇÃO FINANCEIRA	41
13.1. Plano de Investimentos.....	41
13.2. Rendimentos Provisoriais	41
13.3. Gastos Provisoriais	41
13.4. Financiamento	42
13.5. Resultado Líquido	42
13.6. Autonomia financeira e solvabilidade	43
13.7. Liquidez Financeira.....	43
13.8. Os indicadores VAL, TIR e Payback	44
14. CONCLUSÕES.....	45
15. BIBLIOGRAFIA	47
16. ANEXOS	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Inquérito ao mercado consumidor	15
Tabela 2 - Análise do Meio Envolvente: PESTAL.....	21
Tabela 3 - Análise SWOT	26
Tabela 4 - Pressupostos para Avaliação Financeira.....	40
Tabela 5 - Plano de Investimentos	41
Tabela 6 - Demonstração dos resultados previsionais	43

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR

A promoção deste plano de negócios ficará a cargo de André Romão Ferreira Ferro do Couto nascido a 01/11/1984 em Lisboa, com o C.C. 12592881, licenciado em Ergonomia pela Universidade Técnica de Lisboa – Polo da Faculdade de Motricidade Humana e finalista do Mestrado em Gestão Aplicada do ISCTE Business School.

O promotor é sócio-gerente da empresa Curious Scorpion Unipessoal, Lda desde agosto de 2018, empresa que atua no setor de transporte de passageiros em veículos descaracterizados – TVDE.

- Designação Social: Curious Scorpion Unipessoal, Lda
- Forma Jurídica: Sociedade por Quotas
- Objeto Social: transporte ocasional de passageiros
- Capital Social: 5.000 €
- Sede: Oeiras

2. PROPOSTA INOVADORA

A ideia deste plano de negócios, é planear e suportar o processo de expansão da empresa Curious Scorpion, adquirindo 3 veículos 100% elétricos, e assim, duplicando a estrutura e faturação da empresa.

Apesar de não ser uma ideia inovadora, por si só, onde vários concorrentes já se posicionaram, a tecnologia é inovadora e continua em desenvolvimento, pois os carros elétricos ainda muito têm para evoluir, e dar melhor resposta ao setor de atividade de TVDE. Este tipo de tecnologia é cada vez mais acessível e tem cada vez mais autonomia. Ao que se acrescenta, o facto das principais plataformas eletrónicas de TVDE, apenas permitirem a entrada de novos veículos, se estes forem 100% elétricos. Por isso, para expandir uma empresa neste setor, forçosamente, teria de haver uma inovação no tipo de alimentação dos veículos.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. Mobilidade Urbana

Este estudo propõe analisar a mobilidade urbana atual a nível Mundial, descrever os desenvolvimentos tecnológicos, sociais e políticos que já se encontram implementados e em teste, enumerar os desafios e barreiras à mobilidade do futuro e por fim, propor novos modelos de negócio do futuro, económica e ambientalmente sustentáveis.

Para isso é importante analisar o caminho já percorrido e as propostas de inovação no desenvolvimento tecnológico, na infraestrutura das cidades, nos transportes públicos, nos veículos próprios, na mobilidade partilhada, no comportamento social, nas políticas e estratégias de investimento, e no impacto que o covid-19 teve e vai ter a longo prazo.

A mobilidade urbana tem um papel fundamental na sociedade e numa economia saudável e sustentável. No entanto o atual sistema de transporte tem diversos problemas como o tráfego intenso nos centros urbanos, a poluição gerada pelos veículos, e o conseqüente impacto na segurança e saúde dos cidadãos. Apesar dos transportes públicos reduzirem significativamente a pegada ambiental e o tráfego dentro das cidades, são limitados na resposta às necessidades e hábitos de cada cidadão. A tecnologia está rapidamente a evoluir e a transformar o sistema de transporte para criar um sistema mais centrado nas pessoas e onde estas são conduzidas em vez de elas próprias conduzirem, como as viagens partilhadas e os veículos sem condutores ou autónomos. O principal problema é a infraestrutura física atual e o custo necessário para a mudar e atualizar (Watkins, 2018).

A tecnologia é importante não só para desenvolver a mobilidade urbana, mas também para compreender o comportamento humano, reconhecendo padrões de mobilidade e necessidades de cada cidade, para definir quais as soluções mais adequadas a cada cidade, mas também as alterações políticas-sociais que são um grande obstáculo à evolução, mas necessárias para garantir o respeito e direitos dos cidadãos. Podemos imaginar já algumas cidades do futuro onde todos os veículos serão elétricos e sem condutor, qualquer cidadão em qualquer lugar pode solicitar a presença de um veículo para ir para o seu destino, autocarros de diferentes dimensões, sem condutor, a deslocarem-se eficientemente pelas cidades e a cobrar preços baixos automaticamente, não existem carros estacionados nas ruas, não existe ruído de motores ou buzinas, os veículos são alimentados automaticamente através de grelhas eletromagnéticas existentes em todas as estradas e ruas, e a infraestrutura está preparada para responder às necessidades de cada utilizador (Ceder, 2020).

Segundo, Enoch (2020), o caminho para a mobilidade do futuro depende da intervenção em vários sectores de atividade, adaptando às características de cada cidade e do estado atual de

desenvolvimento. Não existe um caminho único, mas vários pontos de partida e de chegada. No entanto, não se pode negar a importância da colaboração entre as diversas entidades privadas e governamentais para testar e recolher informação dos melhores métodos e práticas a implementar.

Assumindo, que o ponto de partida de cada cidade é diferente, estudos sugerem três visões para implementar soluções com base em características semelhantes das cidades. Limpo e partilhado, para cidades com rápido crescimento, limitadas em termos de espaço e com grandes problemas de tráfego e poluição, como por exemplo Deli e Cidade do México. Autonomia privada, para cidades muito extensas, onde a autonomia de veículos públicos, privados e partilhados podem ajudar a mitigar os impactos, como por exemplo Los Angeles. Mobilidade perfeita, para cidades com uma já existente infraestrutura e sistema de transportes urbanos muito eficaz, potenciada ainda por tecnologia inteligente, como por exemplo Londres e Chicago (Enoch, 2020).

Existem cinco tendências que podem ajudar à transição para a mobilidade do futuro: mudança de comportamento geracional em direção à suburbanização e à utilização do automóvel; nova atitude em direção à utilização das novas tecnologias de informação; mudança de atitude em direção à utilização de veículos partilhados e serviços semelhantes de mobilidade; novas alternativas nas viagens para o trabalho e lazer; crescimento de opções de transporte com rotas flexíveis a pedido (Enoch, 2020).

3.2. Desenvolvimento Tecnológico

O desenvolvimento tecnológico é a base fundamental da grande maioria das inovações até à data, em todos os setores de atividade e serão ainda mais importantes no caminho a percorrer até ao futuro. Os mais importantes que atualmente conhecemos, e vão ser essenciais nesta transição são, a internet e aplicações de telemóvel, big data, inteligência artificial, biotecnologia, robótica, integração modular, realidade virtual/aumentada, infraestruturas inteligentes, veículos elétricos, solares e autónomos e a internet das coisas. Existem também diversos projetos em teste com base unicamente tecnológica que vão permitir alcançar as cidades do futuro ou pelo menos mostrar o caminho a seguir (Ceder, 2020).

Podemos afirmar que a grande maioria das soluções necessárias nas infraestruturas e nos veículos públicos e privados têm uma base tecnológica, seja na recolha de informação relativamente a padrões de mobilidade dos utilizadores, ou na implementação das próprias soluções (Biyik, 2019).

O desenvolvimento de tecnologias como o GPS e os smartphones, permitiram melhorar consideravelmente os serviços existentes e criar novos serviços e nichos de mercado, como por exemplo o serviço TVDE, que opera através de aplicações digitais (Sprei, 2018).

Os serviços de mobilidade como um serviço, já se encontram em larga expansão e representam um papel fundamental na transição para a mobilidade do futuro. Existem casos como a Uber, que juntam as necessidades de mobilidade dos cidadãos com empresas privadas de transporte, através de aplicações de telemóvel. Existem também serviços que promovem a partilha de veículos com diversas pessoas que seguem na mesma direção, reduzindo assim o tráfego nos centros urbanos. O futuro, passa por este tipo de serviços ser autónomo e sem a necessidade de condutor (Hensher, 2021).

Os problemas emergentes destas soluções provêm sobretudo da tensão entre os diferentes pontos de vista entre quem define as leis e os operadores privados. É, portanto, fundamental flexibilizar os contratos entre eles, promover a colaboração no desenvolvimento dos serviços privados de mobilidade com os fornecidos pelo governo, sem esquecer as necessidades de proteção de dados dos cidadãos (Mulley, 2018).

3.3. Infraestrutura

Mais de metade da população reside em cidades e que pelo menos 28 destas cidades tem mais de 10 milhões de habitantes. Estas cidades serão as que mais sofrem com o tráfego, a poluição e o ruído, e que também têm os maiores desafios para manter a sua economia em crescimento sustentável. Ao longo dos anos houve um preferencial investimento no transporte terrestre através de veículos motorizados em prol de outros. Com isso criaram-se redes de estradas e autoestradas que percorrem todas as cidades de todo o mundo, tornando a mobilidade de pessoas e mercadorias, mais rápida, flexível e que dá resposta às necessidades de cada cidadão. No entanto com o exponencial crescimento das cidades, do número de habitantes e aumento da qualidade de vida e poder de compra, a quantidade de veículos que circulam nas grandes cidades, está a atingir o limite. Sendo que, apenas uma pequena parte da população mundial possui viatura própria, continentes como Africa e Asia, onde se encontra a maioria da população, estão a crescer, assim como o poder de compra dos seus cidadãos, o que naturalmente vai aumentar ainda mais o número de veículos privados a nível mundial (Ceder, 2020).

Criar novas cidades com boas bases para a implementação das diversas tecnologias e soluções de mobilidade será, à partida mais fácil, do que alterar cidades muito populosas, com pouco espaço e baixos níveis de investimento a este nível. Sabemos que existem países a criar cidades, como os Estados Unidos da América, a China, a Rússia, e os Emiratos Árabes Unidos, em que os alicerces da cidade assentam em bases que promovem a sustentabilidade económica e ambiental. Começando pela descentralização dos centros urbanos e económicos, reduzindo assim, a necessidade das pessoas se deslocarem e concentrarem no mesmo espaço. A disponibilização de meios de transporte públicos autónomos, sem emissões de carbono, rápidos e com grande capacidade, aliados a outros meios de

transporte mais pequenos, também eles autónomos e sem emissões, mas que permitem responder às necessidades particulares dos cidadãos. Estas soluções são mais difíceis de implementar em cidades já construídas e implementadas, no entanto não é impossível, tudo depende das vontades e interesses governamentais e privados (Ceder, 2020).

Falando de mobilidade, teríamos sempre de falar da infraestrutura de transporte existente e dos avanços dos transportes públicos e privados, no entanto optou-se por dividir em dois temas que vão ser abordados de seguida. Importante apenas referir que é fundamental a integração destes tipos de transporte e a criação de zonas de transição seguras, simples e confortáveis, para alcançar a sustentabilidade na mobilidade urbana (Ceder, 2020).

3.4. Transportes Públicos

Muitas cidades estão atrasadas na mobilidade urbana, seja pela baixa qualidade do sistema de transportes públicos, estado das estradas, condições de segurança das vias, opções de transporte, mas também pela falta de financiamento neste tema. Não existe uma solução única, por essa razão é fundamental o envolvimento de todas as partes interessadas, público, especialistas, políticos e gestores, não só no desenho, mas também na implementação das várias soluções, pois cada cidade tem o seu clima, cultura, desenvolvimento tecnológico, disponibilidade orçamental, infraestrutura existente. Assim, o ponto de partida e o caminho serão necessariamente diferentes. Uma coisa é certa, todas as cidades estão dependentes das novas tecnologias já existentes e das que ainda não foram inventadas (Biyik, 2019).

O sistema de autocarros como hoje o conhecemos, pouco mudou desde que foi inventado há cerca de 200 anos – veículos compridos com rotas e horários fixos. Apesar de óbvias alterações nos motores, capacidade de pessoas e vias dedicadas, é necessário muito mais para tornar este tipo de transporte mais atrativo e eficaz na mobilidade urbana. Também já foram feitas grandes evoluções em termos da eliminação ou redução da poluição gerada, assim como da integração das novas tecnologias no fornecimento de informação em tempo real, não só para os utilizadores, como para os gestores dos serviços. As alterações mais difíceis e que demoram mais tempo, são a nível político, como investimento na infraestrutura e financiamento do serviço, e a nível social, na mudança de mentalidades e cultura (Enoch, 2020).

A integração entre os vários tipos de transporte público é fundamental para a mobilidade do futuro, e a falta dela é uma das principais causas identificadas pelo desconforto dos utilizadores. Estudos comprovam que é essencial a integração das várias redes de transporte, não só em termos físicos como estações e paragens, mas também nos horários, informação prestada e preços dos bilhetes. Nesta fase

de transição é também importante a integração dos transportes públicos com os privados, de modo a reduzir o tráfego nos centros das cidades, como a criação de grandes zonas de estacionamento grátis, nas estações das periferias de metro, comboio, e autocarro, e a possibilidade de transportar bicicletas e outros equipamentos semelhantes, nos transportes públicos (Ceder, 2020).

3.5. Veículos Próprios

Até aos dias de hoje, a decisão do tipo de mobilidade pendia geralmente para o uso de veículo privado, sobretudo devido aos “status quo” do indivíduo que era seu detentor, onde a posse deste tipo de transporte, era considerado um sinal de riqueza, representando assim a situação financeira de um indivíduo. De modo a compreender o impacto da mobilidade partilhada na mobilidade em veículos próprios, é necessário compreender as razões que levam o utilizador a preferir estas alternativas, onde se incluem as opções de aceder a um veículo privado, mas sem que este lhe pertença, e quais as condicionantes que influenciam negativamente o consumidor, desmotivando a transferência do seu modo de mobilidade para as soluções existentes de mobilidade partilhada (Lund et al., 2017).

No momento da tomada de decisão entre o uso de veículo próprio e as soluções de mobilidade partilhada, o utilizador analisa vários critérios, como o custo, o tempo, a flexibilidade, a conveniência, a segurança, a confiabilidade, entre outros, analisando os benefícios e os obstáculos de cada solução. O custo, é geralmente o foco do utilizador, quando opta por uma opção de mobilidade partilhada em detrimento da utilização do veículo próprio, procurando perceber quanto vai poupar (Furuhata et al, 2013).

A Eurostat (2020), mostra que os automóveis de passageiros foram de longe o meio de transporte mais predominante em todos os Estados-Membros da União Europeia, com 82,9% de todo o transporte terrestre de passageiros em 2017, seguido dos autocarros, elétricos e semelhantes com 9,4% e os comboios, com apenas 7,8%.

Estudos comprovam que 95% do tempo, os carros estão estacionados, sobrando apenas 5% em que se deslocam. Logo, é urgente sensibilizar os cidadãos para estes dados, de modo a criar mudanças profundas na sociedade e desincentivar a compra de veículos próprios. (Ceder, 2020).

As gerações mais novas, como os *Millennials*, têm maior facilidade em adaptar-se às novas possibilidades de mobilidade e não têm a necessidade de ter viatura própria, o que terá um grande impacto nas cidades do futuro. Esta transição ainda vai durar muito anos, pois a sistema de transportes públicos não dá resposta às necessidades de cada indivíduo, e os problemas de mobilidade das grandes cidades não são os mesmos das pequenas cidades interiores com poucos habitantes, podemos assim, concluir que existirão sempre viaturas privadas (Watkins, 2018).

3.6. Mobilidade Partilhada

Standing et al. (2019), referem que neste momento existem diversas alternativas de mobilidade partilhada que procuram dar resposta às diferentes necessidades dos consumidores.

O *Bikesharing* (partilha de bicicletas): através de uma aplicação online as empresas disponibilizam bicicletas aos utilizadores, geralmente elétricas, que se encontram em terminais próprios criados para o efeito. Mas já existem soluções que não necessitam de terminais, como ponto de recolha e entrega.

O *Microtransit* (micromobilidade): o sistema é semelhante ao bikesharing, onde através de aplicação online e terminais próprios, empresas disponibilizam as trotinetes, tornando este serviço ainda mais flexível e ajustado às necessidades imediatas dos utilizadores.

O *Carpooling* (partilha de viagem): baseia-se em partilhar um carro entre passageiros com destinos e horários coincidentes. Assim, os condutores com carro próprio podem optar por partilhá-lo com passageiros que também façam o mesmo trajeto. Esta é uma solução particularmente vantajosa para viagens de longo curso, uma vez que assenta no princípio de dividir os custos da viagem – portagens e combustível – entre todos os passageiros.

O *Carsharing* (partilha de veículo): a partir do smartphone é possível desbloquear um carro ou scooter, estacionado num qualquer ponto da cidade e deixá-lo no seu destino, desde que esteja dentro da área de operação do respetivo serviço. Esta solução permite-nos deslocar-nos sem termos uma viatura privada e, ao mesmo tempo, ficamos livres de todas as preocupações associadas, nomeadamente a manutenção ou os custos de estacionamento.

O *Ridesharing* (partilha de boleia): através da subscrição de um serviço numa aplicação online, é possível a partilha de uma viagem com outros utilizadores. O dono do automóvel pode ser um indivíduo ou uma empresa, como a Uber.

No século em que vivemos, todas as horas e minutos contam e neste cenário apenas a ideia de ter de esperar em filas para apanhar autocarros ou táxis não parece uma boa ideia. A Uber surgiu dessa ideia e desenvolveu uma nova experiência na mobilidade das grandes cidades, substituindo os antigos táxis e praças de táxis, por uma aplicação que permite chamar um transporte em qualquer lugar e para qualquer destino. Começou como transporte de viagens partilhadas e rapidamente se expandiu para o transporte de pessoas a pedido, serviço de entrega de refeições e um sistema de micro-mobilidade, com as bicicletas, motas e trotinetes elétricas partilhadas. A empresa focou-se nas necessidades de mobilidade de pessoas e surgiu com uma solução, eficiente e muito simples de utilizar para todo o

tipo de utilizadores. Em 2019 e apenas 10 anos após a sua fundação, a Uber já tinha em todo o Mundo 110 milhões de utilizadores sem possuir qualquer carro, e uma taxa de mercado de 67% (Uber, 2021).

3.7. Comportamento Social

Apesar de o uso de veículo próprio estar entranhada na sociedade em geral, fatores como o desenvolvimento da tecnologia, o boom das redes sociais, o aumento substancial dos custos associados a possuir um veículo próprio e a crescente preocupação com a sustentabilidade ambiental, tem vindo a dar, cada vez mais, espaço às alternativas de mobilidade partilhada, e contribuindo para a mudança de mentalidade dos consumidores, relativamente às decisões de mobilidade nas cidades. As gerações mais novas, como os *Millennials*, têm maior facilidade em adaptar-se às novas soluções de mobilidade e não têm a necessidade de ter viatura própria, o que terá um grande impacto nas cidades do futuro. Isto, levanta desafios para a mobilidade e desenvolvimentos tecnológicos relacionados, que devem ter em conta também as gerações mais antigas, sobretudo nesta fase de transição que nos encontramos (Lund et al., 2017).

3.8. Sustentabilidade Ambiental

Existe uma crescente preocupação dos vários estratos sociais e grupos etários, relativamente à sustentabilidade ambiental, o que também impulsiona as opções de mobilidade partilhada, pois este tipo de soluções, diminui o número de veículos nas estradas ao garantir uma maior ocupação de cada veículo, reduz o congestionamento, as emissões de CO₂ e poluição do ar (Bannon, 2018).

Um estudo da ITF (2017), realizado em Lisboa, constatou que os serviços de ridesharing, podem tornar os transportes públicos mais eficientes, reduzir o congestionamento, as emissões produzidas pelo tráfego e o espaço necessário para estacionamento.

A nível mundial já existem diversas iniciativas que procuram dar resposta aos desafios da mobilidade urbana, reduzindo, poluição e tráfego, como por exemplo: a melhoria das zonas de transição entre os diversos tipos de transporte público e privado, como o comboio, metro, bus e até bicicletas; apoios governamentais para a transição energética dos veículos públicos e privados; promoção do uso de bicicleta com a criação de vias próprias e segregadas; criação de novas cidades desenhadas de modo a reduzirem as deslocações e descentralizar os serviços públicos e oferta comercial; encorajar as empresas a promoverem diferentes horas de entrada/saída do trabalho de modo a reduzir o tráfego nas horas de ponta (Makarova, 2017).

3.9. Política e Investimento

Segundo, a European Platform on Sustainable Urban Mobility Plans (2019), o transporte é um setor fundamental para a União Europeia e desempenha um papel vital na mobilidade da sociedade. O Transporte e a mobilidade também são fundamentais para desenvolvimento sustentável, com isso, pode aumentar o crescimento económico e melhorar a acessibilidade, ao mesmo tempo que respeita o meio ambiente e melhora resiliência das cidades, das ligações dos centros urbanos às periferias, e também a produtividade das zonas rurais. A política de transportes da UE visa promover o transporte limpo, seguro e eficiente, sustentando o mercado interno de bens e o direito dos cidadãos de viajarem livremente em toda a UE.

Os principais aspetos da política de transportes da UE são definidos na publicação “Roadmap to a Single European Transport Area”. O seu objetivo é criar um setor de transportes sustentável, que vá ao encontro das necessidades dos cidadãos e da economia em geral, indo ao encontro dos constrangimentos atuais e futuros: escassez de petróleo, congestionamento e tráfego crescente e a necessidade de reduzir as emissões de CO2 e poluentes, a fim de melhorar o ar qualidade especialmente nas cidades. Em 2050, o sector dos transportes terá que cortar as emissões de gases de efeito estufa em 60% em comparação com 1990 e reduzir a dependência do petróleo importado (Comissão Europeia, 2020).

Além disso, a Comissão adotou o “European Green Deal” estabelecendo uma estratégia para um clima neutro de emissões até 2050. Este objetivo, exige uma taxa de 90% de redução das emissões dos transportes até 2050. As prioridades do “Green Deal”, inclui promover e impulsionar o transporte multimodal, suportar a implementação de soluções de mobilidade automatizada e interligada entre todos os meios de transporte, abordar melhor os custos externos da atividade de transporte, por meio de preços, aumento da produção em massa dos equipamentos, implementação de alternativas de combustíveis sustentáveis, assim, reduzindo a poluição gerada pelos transportes, sobretudo nas cidades (Eurostat, 2020).

3.10. Covid-19

Segundo, Kolarova (2021), a pandemia provocada pelo Covid-19 teve um grande impacto na mobilidade urbana e que terá implicações profundas nos padrões de viagens do futuro. Os resultados imediatos da pandemia foram, o aumento do uso de veículo próprio, a diminuição da utilização de transportes públicos, pela perceção negativa dos transportes públicos como alternativa. Mas também alterações sociais profundas, como a diminuição da frequência de ir fisicamente às compras, substituído pelas compras online, e ainda um aumento significativo do trabalho a partir de casa. Estas

alterações sociais vão caracterizar o mundo pós-Covid e ter um papel fundamental na mudança da mobilidade urbana.

As empresas pouparam muito dinheiro em tudo o que estava relacionado com a mobilidade, como as deslocções de casa-trabalho-casa e viagens de negócios entre cidades e países. Os cidadãos ganharam horas de vida, evitando as longas horas nas deslocções casa-trabalho-casa, passando mais tempo com a sua família e assim melhor qualidade de vida. As cidades também ganharam muito com isso, com menos carros, há menos tráfego, poluição e ruído. Um efeito também positivo para a mobilidade urbana, é também a possibilidade de muitos cidadãos terem optado por saírem das grandes cidades e migrar para o interior, pois podem trabalhar em qualquer lado, inclusive no estrangeiro. Isto pode ter uma alteração profunda nas cidades, deixando de terem tanta população concentrada, mas também os padrões de contratação de trabalhadores e globalização deste processo, pode trazer grandes benefícios para a sociedade em geral (Zhang, 2021).

3.11. Modelo de Negócio

Um modelo de negócio de uma organização é a visão integrada do processo de identificação e utilização de recursos, competências e parceiras, para criar e entregar valor aos seus clientes e acionistas (Osterwalder, 2011). O modelo de negócio também deve contemplar as fontes de receita, custos relacionados com a operação, canais de comunicação e distribuição para os clientes, assim como demonstrar como a empresa irá controlar toda essa informação para uma gestão mais eficiente dos recursos e de toda a organização (Cecconello, 2008).

Um plano de negócio é uma descrição do negócio da empresa com vista à sua implementação no futuro (Thomsen, 2009). O guia do conhecimento em gestão de projetos define um projeto como um empreendimento temporário realizado para criar um produto ou serviço exclusivo, e o estudo de gestão de projeto é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atividade do projeto, a fim de atender ou exceder as expectativas das partes do projeto (PMI, 2017).

São considerados fatores críticos de sucesso de um projeto, a liderança com objetivos claros e realistas, sempre em conformidade com as estratégias do negócio. Um plano detalhado e atualizado, com uma boa comunicação e feedback constante fazem com que os colaboradores se sintam integrados e trabalhem em equipa para atingirem os mesmos objetivos. O uso de técnicas e ferramentas de gestão de projeto ajudam o grupo a obter, informações e recursos necessários para a realização e implementação do projeto. O recurso a ferramentas digitais e softwares específicos de gestão de projetos, também ajudam o gestor a controlar e comunicar com a sua equipa. Não chega,

somente ter as melhores ferramentas e softwares do mercado se a equipa não as compreende e não sabe o que fazer com elas, por essa razão, a formação deve ser constante (PMI, 2017).

No caso de projetos realizados em ambientes inconstantes, como é o caso dos planos e modelos de negócio, a gestão de projetos apresenta ainda mais desafios. Estes desafios estão relacionados com as características de um novo negócio, que normalmente tem um nível de incerteza grandes nos resultados, deste modo, o gestor deve manter o equilíbrio entre a flexibilidade, para responder agilmente às mudanças e alterações, e a fiabilidade da informação. Outro desafio, na gestão de projetos, passa pelo equilíbrio entre a qualidade e a velocidade da decisão (Collyer & Warren, 2009).

Segundo Lussier (1995), além das variáveis, como o perfil e características do empreendedor e do negócio, constatou-se que as empresas que não possuem modelo nem plano de negócio tem maior probabilidade de falhar, logo, identificou-se um efeito positivo na existência destes documentos sobre as hipóteses de sobrevivência da empresa.

No entanto, a elaboração destes documentos não são garantias de sucesso. A sua criação não pode ser considerada, automaticamente, como garantia de sucesso em novos negócios, porque o plano tem de ser implementado adequadamente, com os recursos e metodologias corretas, e tem de estar constantemente atualizado, de acordo com a evolução das variáveis envolventes. (Aspara, 2011).

Existe um consenso, que sem estes documentos, as probabilidades de o projeto falhar, são maiores, pois os desafios no início de implementação de uma empresa têm um peso muito grande. E neste caso, o fracasso do projeto pode implicar o encerramento da empresa (Grant, 2003).

No geral, o sucesso de uma nova empresa é determinado pelas características do seu fundador (Korunka, 2010). Podemos destacar as características mais importantes de um empreendedor, que tem um efeito positivo nas probabilidades de sucesso de uma empresa: a educação, a experiência anterior no sector ou outros negócios bem-sucedidos, a motivação para iniciar um novo projeto. A formação e a experiência de um empreendedor têm uma grande influência sobre a elaboração e implementação adequada do plano de negócios e a capacidade de adaptação às alterações da envolvente em que se inserem e melhorar as implementações necessárias, aumentando significativamente as probabilidades de sucesso do negócio (West, 2009).

O rigor e precisão aplicados na gestão, são geralmente mais elevados, o que conseqüentemente, aumenta a predisposição para fazer todo o esforço necessário, de modo a garantir que o plano de torne numa realidade. Além das características do empreendedor, existem mais duas, que se têm demonstrado positivas e relevantes para o sucesso de novos projetos: o número de funcionários e o

capital financeiro inicia. Assim, quanto maior for o número de funcionários e o financiamento inicial à disposição para um novo projeto, maiores são as probabilidades de sobrevivência. É importante reforçar que a entrada de novo conhecimento, alinhado com as competências, também ajudam a empresa a manter-se no mercado (Headd, 2003).

Bruderl (1990), define esse aspeto como a “responsabilidade da adolescência”. Isto é, quanto maiores os recursos que uma empresa tem à sua disposição, maiores são as probabilidades de sobrevivência durante o estágio inicial da empresa. Isto pode ajudar a continuar a operar, o tempo suficiente para identificar rotinas organizacionais adequadas, aprender a cooperar entre as várias relações internas e externas da empresa, obter legitimidades e desenvolver o conhecimento e habilidades necessárias à adequada implementação do modelo de negócio.

Segundo, Melendez (2005), o modelo deve desenvolver os procedimentos e estratégias necessárias para transformar uma oportunidade de negócio em realidade. Também deve existir o ponto de referência, de modo a medir o desempenho da empresa durante a sua implementação, com todos os aspetos financeiros, de gestão, projeções sociais e legais.

4. METODOLOGIA

4.1. Objetivo da Investigação

A metodologia utilizada neste trabalho de investigação, procurou compreender as principais razões que estão por trás da escolha do meio de transporte nos centros urbanos, nomeadamente, o veículo próprio, os transportes públicos e as soluções de mobilidade partilhada. E desse modo, procurar compreender o papel dos serviços de TVDE, e de que modo o próprio serviço pode evoluir.

Esta metodologia foi estruturada em 3 partes. Inicialmente, foi elaborada uma pesquisa qualitativa, que permitiu ao autor estudar pormenorizadamente o maior número de informação possível sobre o tema deste trabalho, dando origem ao capítulo de revisão da literatura (Lousã et al., 2018).

Foi possível compreender os principais fatores que influenciam a escolha dos consumidores, em relação ao uso de veículo próprio, transportes públicos e as diversas novas soluções de mobilidade partilhada. Quais são os benefícios e constrangimento de cada opção, mas também as mudanças que já ocorreram, estão em curso, e que têm de ocorrer em termos de infraestrutura, política, investimento e comportamento social, de modo a garantir uma existência, segura e harmoniosa, entre eles.

Pelo facto de existir muito pouca informação atualizada, relativamente a este assunto, em Portugal, mais especificamente na zona de Lisboa, a segunda parte desta investigação escolheu como principal metodologia, a realização de um inquérito de elaboração própria, sendo todas as questões fechadas.

Esta metodologia pretende, compreender as razões da escolha do meio de transporte nas viagens diárias realizadas para o trabalho, e depois mais especificamente, entre o veículo próprio, os transportes públicos, a mobilidade partilhada com as bicicletas e trotinetes, a mobilidade partilhada com o serviço TVDE, e também, toda essa análise, em relação aos veículos elétricos. Com a aplicação desta metodologia, esperam-se dados fidedignos e relevantes para encontrar regularidades nos comportamentos dos consumidores, e encontrar resultados (Lousã et al., 2018).

Também foi aplicada uma metodologia qualitativa aos principais fornecedores, de modo a conhecer o seu ponto de vista, em relação aos principais desafios da atividade TVDE. Por fim, foram recolhidos dados da empresa em estudo, dos últimos 3 anos de atividade, sobre a faturação e distâncias médias percorridas, com o objetivo de obter dados concretos da atividade para cálculos futuros deste trabalho.

Numa terceira fase, após a análise dos dados obtidos, criou-se as ligações necessárias com a análise da envolvente macro e microeconómica, realizou-se uma análise interna da empresa e da competitividade do setor. Por fim, definiu-se uma estratégia, com as respetivas políticas de implementação e uma demonstração financeira da viabilidade do projeto.

De modo a definir o plano de negócios e a estratégia a seguir é necessário, previamente, caracterizar o ambiente macroeconómico e microeconómico em que se insere, utilizando algumas ferramentas apresentadas pela literatura, como a PESTAL, as Cinco Forças de Porter e a SWOT.

A análise PESTAL é uma ferramenta usada para analisar e monitorizar os fatores macro ambientais que podem ter impacto no desempenho da empresa. Esta ferramenta tem como objetivo a compreensão abrangente do ambiente macro em que a empresa está integrada (Yuksel, 2012).

As Cinco Forças de Porter, tem como o objetivo analisar o setor no qual a organização está inserida, medindo a competitividade do mercado e demonstrando a posição da empresa nesse mesmo mercado. Assim consegue-se uma ampla visão da concorrência, dos fornecedores e dos clientes (Porter, 1990).

A análise SWOT procura proporcionar ou verificar uma posição estratégica de determinada empresa no seu setor de atividade. A SWOT é utilizada como ferramenta de gestão para o estudo do ambiente externo e interno de uma empresa. Isto é conseguido através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças a que está exposta (Nyarku, 2011).

Após a análise do meio envolvente e do meio interno onde a empresa se insere, é importante para o sucesso de uma empresa, que o gestor defina bem o seu negócio, desenvolvendo a visão e missão da empresa, definindo a sua estrutura organizacional, exemplificando os serviços ou produtos que oferece e apresentando as inovações que pode oferecer ao mercado.

De seguida, é também importante dimensionar o negócio, quantificando o projeto, referindo as projeções de vendas, dimensionando o local da empresa, e quantificando os equipamentos, pessoas, ferramentas, matéria-prima, entre outras relevantes para o negócio. Nesta fase, também devem ser apresentados requisitos operacionais do negócio, custos operacionais, custos de entrega, impostos, custos diretos e indiretos, fixos e variáveis, bem como a margem de lucro esperada (Thomsen, 2009).

Por fim, é necessário realizar uma análise da viabilidade económica e financeira do plano de negócios. Com base nos dados do dimensionamento do negócio, estimando valores de investimento iniciais, e retorno de lucros e de investimento. Nesta fase, pode-se utilizar ferramentas como o Cash-Flow, o VAL e o Payback, em conjunto, de modo a demonstrar se o projeto é viável ou não e em quanto tempo, se consegue reaver o investimento (Soares et al., 2008).

4.2. Construção da Amostra

Nesta fase inicial, o objetivo é traçar o perfil dos utilizadores que optam pelas soluções de mobilidade e depois tentar compreender se esses fatores, estão ou não relacionados com o tema deste trabalho de investigação. Para esse efeito, o inquérito foi aplicado apenas na área metropolitana de Lisboa, pois é onde as várias soluções de mobilidade descritas, mais se destacam.

Não será aplicada nenhuma restrição de faixa etária, pois apesar de os menores de 18 não terem idade para conduzir, podem andar de transportes públicos, e são talvez os que mais utilizam as novas soluções de mobilidade partilhada, e também perceber se, realmente, têm necessidade ou não, de possuir um veículo próprio.

Nº	Questão	Tema	Autor
1	Género	Caracterização dos entrevistados	
2	Idade	Caracterização dos entrevistados	
3	Vive ou trabalha na Área Metropolitana de Lisboa?	Caracterização dos entrevistados	
4	Qual ou quais os meios de transporte que normalmente utiliza?	Mobilidade urbana	Watkins, 2018
5	Selecione as 3 principais razões	Mobilidade urbana	Watkins, 2018
6	Como poderia ser melhorada a rede de transportes públicos, de modo a dar resposta às suas necessidades?	Transportes públicos	Enoch, 2020 Ceder, 2020
7	Qual a possibilidade de estacionamento no local onde se desloca como mais frequência?	Veículos próprios	Ceder, 2020
8	Já alguma vez considerou a hipótese de deixar de ser proprietário de veículo privado	Veículos próprios Comportamento social	Watkins, 2018 Lund, 2017
9	Algum dos veículos, é 100% elétrico ou híbrido?	Transição energética	Bannon, 2018
10	Selecione as 3 características que considera serem as mais vantajosas, nos veículos 100% elétricos	Veículos próprios; Transição energética	Bannon, 2018 Enoch, 2020
11	Utiliza ou já utilizou o serviço de TVDE?	Mobilidade Partilhada	Standing, 2019
12	Qual a plataforma TVDE que costuma utilizar?	Tecnologia	Mulley, 2018

13	Na maioria das vezes, utiliza este serviço para que fins?	Mobilidade Partilhada	Standing, 2019
14	Utiliza este serviço para que tipo de distâncias?	Mobilidade Partilhada	Standing, 2019
15	Que tipo de veículo/serviço TVDE costuma utilizar?	Mobilidade Partilhada	Standing, 2019
16	Se a disponibilidade dos veículos 100% elétricos, fosse igual à dos veículos normais (a combustão), seriam a sua 1ª opção?	Veículos próprios; Transição energética	Bannon, 2018 Enoch, 2020
17	Selecione 3 características mais importantes, no serviço TVDE	Mobilidade Partilhada	Standing, 2019
18	Dos equipamentos referidos, quais já utilizou?	Mobilidade Partilhada	Standing, 2019
19	Que condições considera mais importantes para a promoção e adesão a este tipo de mobilidade?	Mobilidade Partilhada	Standing, 2019
20	Se existisse a possibilidade de transportar a bicicleta ou trotinete própria, nos transportes públicos, seria uma opção?	Mobilidade Partilhada	Standing, 2019
21	Alguma situação se aplica aos impactos da pandemia?	Covid-19	Kolarova, 2021
22	Alguma destas situações vai ser permanente?	Covid-19	Kolarova, 2021

4.3. Estudo de Mercado - Consumidores

Foram obtidas 105 respostas ao questionário. Na caracterização da amostra, temos que 65% são do género masculino e 35% do género feminino, 84% têm entre 26 e 55 anos, e 90% vivem ou trabalham na área metropolitana de Lisboa.

78% dos inquiridos, referem que o seu meio de transporte habitual é o veículo próprio ou de empresa, sendo que as principais razões são: a rapidez (47%), o conforto (47%) e a flexibilidade (35%), que este meio de transporte oferece.

De modo a melhorar e a promover o uso de transportes públicos na cidade, temos como principais fatores: a maior frequência de passagem de transporte (58%), mais rotas (49%) e melhor integração/transição entre os vários tipos de transportes (41%). Também de salientar as opções de grandes zonas de estacionamento nas periferias (29%), mais estações (25%) e o preço dos bilhetes (24%).

Tabela 1 - Inquérito ao mercado consumidor (Fonte: Autor)

Em termos de estacionamento, não houve grandes diferenças entre estacionamento gratuito (50%) e pago (43%), mas na maioria, os inquiridos não equacionam a possibilidade de deixarem de ser proprietários de veículo privado (62%).

A grande maioria dos inquiridos referem que não possuem qualquer tipo de veículo elétrico ou híbrido (82%), mas reconhecem que existem muitas vantagens, em relação aos veículos a combustão (97%). Das razões apontadas, destacam-se a menor produção de poluição (79%), menor custo associado às deslocações (46%) e menor ruído (39%). Também de salientar os benefícios para a sociedade (36%), o estacionamento gratuito (25%) e os baixos custos de manutenção (21%).

Relativamente ao serviço TVDE, podemos evidenciar que a maioria dos inquiridos já utilizou este serviço (90%), e normalmente em deslocações para lazer (58%). A plataforma eletrónica mais utilizada, é sem dúvida a Uber (70%), seguida da Bolt (26%). A maioria, utiliza este tipo de serviço para viagens médias entre 5km e 15km (57%) e curtas até 5km (38%). Podemos evidenciar que a grande maioria dos inquiridos utiliza o serviço/veículo normal (82%), no entanto, se existisse a mesma disponibilidade de veículos 100% elétricos, esta seria a sua preferência (77%).

As características que consideram mais importante no serviço TVDE são: o preço (78%), a disponibilidade de veículos (46%) e a limpeza e higienização do interior do veículo (39%). É importante também referir, todas as características relacionadas com a qualidade do serviço prestado pelo motorista, que representam cerca de 30% do total das respostas: condução segura e tranquila (37%), educados e respeitadores (33%), chegar rapidamente ao destino (31%).

Em relação aos equipamentos de mobilidade partilhada e micromobilidade como as bicicletas e trotinetes, a maioria nunca utilizou, (65%), e referem como condições importantes de melhoria do serviço, a redução dos preços (39%), mais vias dedicadas (41%) e a integração com outro tipo de transportes (34%).

Relativamente, aos impactos causados pela pandemia, a maioria refere o teletrabalho (64%), as reuniões à distância (50%) e o aumento das compras online 39%). Estes mesmos impactos, são referidos como permanentes, no seu dia-a-dia, após a pandemia passar.

4.4. Estudo de Mercado – Fornecedores

Foi ainda realizada uma pequena análise aos principais fornecedores, como oficinas e mediadores de seguros, de modo a compreender a evolução da atividade TVDE, do seu ponto de vista, e também quais os fatores determinantes para o sucesso de um negócio neste setor.

Todos os fornecedores inquiridos, e referidos anteriormente, apontaram que um dos maiores desafios das empresas deste setor, são os motoristas, pois, os custos de manutenção e prémios ou penalizações do seguro, são diretamente influenciados pelas suas atitudes e modo de condução, resultante de acidentes ou má utilização dos veículos.

Relativamente à evolução da atividade TVDE, ambos, referem que a grande concorrência entre os vários fornecedores, por um lado, levou à redução dos respetivos preços, mas por outro, levou a um grande incremento e solicitação dos seus serviços, aumentando as respetivas faturas globais.

O grande desafio para os fornecedores, não é só o custo/preço do seu serviço, mas também a disponibilidade. Os inquiridos referem que por ser uma atividade que tem procura constante, durante

o dia, durante a semana e durante o ano, um veículo que esteja parado para manutenção ou reparação de sinistro, não só não gera lucro como dá prejuízo, então existe uma grande competição entre os fornecedores, não só pelo preço, mas também pela disponibilidade e rapidez com que conseguem prestar o serviço e resolver o problema do veículo.

4.5. Estudo de Mercado – Dados da atividade TVDE da Curious Scorpion

De modo a obter dados concretos sobre a atividade TVDE, para cálculos futuros deste trabalho, realizou-se uma análise dos últimos 3 anos de atividade da Curious Scorpion, relativamente à faturação média diária e à distância média diária percorrida.

Sendo uma atividade tipicamente sazonal, impulsionada sobretudo pelo turismo, existem meses mais produtivos e outros menos. Podemos dividir o ano em 6 meses de época alta e 6 meses de época baixa. Os meses de calor são os mais produtivos, e assim podemos definir como pico de atividade os meses de Maio a Setembro. A estes adicionamos ainda o mês de Dezembro, sobretudo devido ao Natal e à passagem de ano. Os meses de época baixa, são de Janeiro a Abril, Outubro e Novembro. Estando a faturação média, intimamente relacionada com as distâncias percorridas, é normal que ambas sejam maiores nas épocas altas e menores nas épocas baixas. No entanto, nas épocas altas, muitas vezes não é necessário fazer tantos quilómetros para atingir o objetivo de faturação diário, porque a procura é superior à oferta e as tarifas dinâmicas fazem com que os motoristas faturem mais.

Com esta análise, conseguiu-se chegar a valores médios, que serão utilizados, na análise financeira, nomeadamente, 150€ de faturação média diária e a distância de 200km médios diários.

4.6. Limitações da Metodologia

Na metodologia aplicada, foi realizada uma análise quantitativa ao mercado consumidor, de modo a compreender as suas necessidades, que tipo de mobilidade mais utilizam e quais as razões da sua escolha. Apesar de a amostra ser significativa, deste modo apenas foi ouvido um stakeholder do ecossistema, não tendo, portanto, uma análise quantitativa de todas as partes interessadas.

Relativamente, ao estudo de mercado dos fornecedores, apenas foram realizadas entrevistas com os atuais fornecedores, sendo limitada na subjetividade das respostas. No entanto, ambos possuem uma larga experiência com este setor e são fornecedores de diversas empresas TVDE, podendo assim dar um retrato real do setor, e quais os seus desafios e potencialidades.

O estudo para recolher informação concreta sobre a atividade TVDE, nomeadamente, faturação e distâncias, foi realizado com base nos dados da empresa em estudo, e não, com base na opinião de diversos operadores e motoristas, podendo os dados estarem excessivamente inflacionados ou

deflacionados. A juntar a esse fator, temos ainda a pandemia e o impacto que esta teve na atividade TVDE. Assim, os dados de 2020 e 2021, podem refletir apenas uma fase da atividade, e distorcer a média global, dos mesmos.

Uma das partes interessadas, os motoristas, não foram contemplados nesta metodologia. As suas opiniões poderiam ser importantes para este estudo, no entanto já existe alguma experiência por parte do gestor da empresa a lidar com estes profissionais, ao longo dos 3 anos de existência da empresa, e também como motorista que é, acaba por ter uma visão interna privilegiada, dos desafios que esta atividade representa para este stakeholder, e da opinião generalizada entre estes.

5. ANÁLISE DE MERCADO

5.1. Análise PESTAL

A atividade de TVDE criou um novo setor de atividade, bastante dinâmico e gerador de riqueza para o país, empresas e trabalhadores. Isto, também teve impacto profundo no modo como as pessoas se deslocam nos centros urbanos, e claro nos transportes públicos, sobretudo no serviço de transporte de passageiros tradicional, como os táxis. Estes últimos, sobretudo com governos de esquerda, tem um grande poder de decisão sobre as regras e leis a implementar, o que pode ser um constrangimento para a atividade TVDE, no futuro.

Antes da pandemia do COVID-19, a Europa, assim como Portugal, encontravam-se em crescimento económico e sustentável. Um dos grandes contributos, especialmente para Portugal, era o turismo, pois o seu peso para o PIB nacional era um dos maiores da europa. Foi também esta a razão, porque Portugal, foi um dos países que teve a queda mais acentuada, em relação aos restantes países da europa. A importância deste sector para a atividade de TVDE, notou-se desde logo com a redução substancial dos passageiros turistas que utilizavam o serviço. Atualmente, ainda existe uma grande incerteza relacionada com a pandemia, e o regresso do turismo, com os vários ciclos de constrangimentos a aumentar e a diminuir, consoante a evolução das várias estirpes do vírus, no entanto 2022 será de certeza melhor que 2020 e 2021, sendo os indicadores económicos favoráveis. A pandemia, por outro lado, também obrigou ao encerramento de muitas empresas de TVDE, diminuindo a concorrência e aumentando os preços do serviço, tornando novamente, o setor atrativo ao investimento.

Socialmente, a pandemia, impulsionou uma mudança profunda em como os portugueses utilizam os serviços de TVDE, pois, os transportes públicos, já antes, não respondiam às necessidades dos

cidadãos, e o perigo de contágio nos transportes públicos mais lotados, fez com que muitos optassem por alternativas mais seguras, como o serviço TVDE. Juntando a isso, a crescente dificuldade de estacionamento e os custos associados, obrigou muitos a deixarem de utilizar o veículo próprio, para as suas deslocações diárias para o centro da cidade, uma vez mais, optando pelo serviço TVDE. Apesar destas situações, poderem ser provisórias, muitos cidadãos já mudaram o seu meio de transporte habitual para se deslocarem nas cidades.

Os desenvolvimentos tecnológicos mais recentes, nos GPS e os smartphones, permitiram a propagação mais fácil e simples do serviço TVDE, e dando ao setor uma vantagem competitiva, em relação ao serviço tradicional dos táxis. Esses desenvolvimentos, também permitiram o controlo e gestão simples de toda a atividade por parte das plataformas, operadores e motoristas, apenas através de uma aplicação online.

Outros tipos de mobilidade partilhada ganharam espaço e cresceram muito, como as bicicletas e as trotinetes elétricas, podendo “roubar” parte do negócio ao serviço TVDE, sobretudo nos utilizadores das faixas etárias mais jovens. Sendo um sector altamente dependente da tecnologia, o que hoje é uma vantagem competitiva, amanhã pode tornar o serviço obsoleto. Por isso, é fundamental estar sempre a inovar e a acompanhar as mudanças, não só tecnológicas, mas também políticas e sociais, que podem ter impacto no sector.

Podemos afirmar que o serviço TVDE, é uma solução amiga do ambiente, sobretudo, aliado aos outros serviços de mobilidade partilhada, pois reduz o tráfego e congestionamento nas cidades, e conseqüente poluição. Ainda mais, porque a transição energética está a ser impulsionada pelas plataformas TVDE, na aquisição de veículos 100% elétricos e, inclusive a intensão de apenas aceitarem novas viaturas sem emissões. De modo a dar resposta aos desafios propostos pela União Europeia, Portugal está a desenvolver a infraestrutura dos transportes elétricos, necessária para a transição energética, e ainda apoios para a aquisição deste tipo de veículos e isenção de impostos.

Em 2018, a atividade passou a ser legislada pela Lei n.º 45/2018 de 10 de agosto, definindo-se deveres e obrigações dos vários intervenientes, plataformas eletrónicas, operadores e motoristas, no entanto, ainda se encontram algumas lacunas na lei, que se espera, virem a ser preenchidas com o amadurecimento da atividade. Relativamente a este tema, e apesar de legalmente ser obrigatório a realização de um contrato de trabalho entre operadores e motoristas, não só, não é do interesse de nenhuma das partes, como se alega que existem muitas outra atividade em Portugal, que não o obrigam, dando a independência laboral que muitos trabalhadores e empresas procuram. Existe ainda o risco, mesmo que baixo, de no futuro, obrigarem as plataformas a realizarem o contracto

diretamente com os motoristas, acabando com a necessidade de existir um mediador entre estas partes, o operador TVDE. No entanto, o risco neste caso, será o abandono do serviço em Portugal, pois o negócio das plataformas, não envolve, serem detentores de veículos, nem realizar contractos com motoristas. Neste caso, os fatores políticos serão determinantes para a evolução dos acontecimentos.

Factores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Atividade TVDE criou emprego, novas empresas e um setor gerador de riqueza para o país; • Setor dos táxis, tem grande influência sobre as decisões de governos de esquerda, e pode criar constrangimentos à atividade TVDE.
Factores Económicos	<p>Pré-COVID:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portugal estava em crescimento económico e sustentável, impulsionado sobretudo pelas exportações e pelo turismo, tendo ganho vários prémios nesse último setor, a nível mundial; • Sector do turismo é fundamental para a atividade TVDE (40%). <p>COVID:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sector do turismo gravemente afetado, o que também afetou a atividade TVDE e levou ao encerramento de várias empresas TVDE; • Confinamentos de cidades inteiras, reduziu a necessidade de deslocamento de pessoas e a necessidade de serviços TVDE. <p>Pós-COVID:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ainda existe uma grande incerteza, de quando as coisas vão voltar ao normal, em termos de crescimento impulsionado pelo turismo, mas os indicadores são positivos para 2022; • O encerramento de quase metade das empresas TVDE durante a pandemia, diminuiu a concorrência e aumentou os preços do serviço.
Factores Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de transportes públicos existente não responde às necessidades dos cidadãos, sendo Portugal um dos países da europa que mais utiliza o automóvel privado; • Durante a pandemia, a procura do serviço TVDE por parte dos portugueses aumentou, devido ao perigo de contágio nos transportes públicos. Juntando a isso, a dificuldade em estacionar nos centros urbanos, poderá ser uma tendência permanente.

Factores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Propagação do uso de telemóvel, ajuda à atividade e é uma das vantagens competitivas, em relação à concorrência tradicional, como os táxis; • Atividade controlada pelas plataformas eletrónicas; • Gestão dos operadores e atividade dos motoristas, controlada através de um smartphone; • Já existem outros meios de transporte de micromobilidade: trotinetes e bicicletas; • Dependência da tecnologia, é vantajosa, mas pode se tornar uma ameaça.
Factores Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> • Atividade TVDE, inicialmente, pode aumentar o tráfego nos centros urbanos, mas aliado aos meios de micromobilidade, gradualmente, contribui para a sua redução, e para a mudança dos hábitos dos cidadãos; • Governo, implementou medidas de apoio à transição energética, para a aquisição de veículos 100% elétricos ou híbridos e redução ou isenção de impostos associados; • Plataformas criaram serviço TVDE, elétrico, e neste momento só permitem adicionar novos veículos se estes forem 100% elétricos e já comunicaram publicamente a sua intenção, de apenas viaturas livres de emissões poderem fazer parte da sua frota.
Factores Legais	<ul style="list-style-type: none"> • Desde 2018, que existe a Lei n.º 45/2018 de 10 de agosto, que regula a atividade TVDE; • A lei obriga à necessidade de contrato de trabalho entre operador e motorista, mas na generalidade, apenas existe um contrato de prestação de serviços, de modo a beneficiar ambas as partes, à semelhança de outros sectores de atividade.

Tabela 2 - Análise do Meio Envolverte: PESTAL (Fonte: Autor)

6. ANÁLISE INDÚSTRIA

De modo a obter informação sobre o meio envolvente transaccional, realizou-se uma pesquisa no segmento. De acordo com a metodologia deste trabalho, foi realizada uma pesquisa a fornecedores e clientes envolvidos, sobre a atividade TVDE e a mobilidade urbana em geral.

6.1. Clientes

Com base no estudo de mercado realizado, percebeu-se que a maioria dos clientes que utiliza ou solicita o serviço, são adultos e jovens, sobretudo em momentos de lazer e para viagens médias e curtas. Muitos dos clientes optam por este tipo de serviço, pela comodidade, rapidez e baixo custo do serviço. O facto desta atividade ser transversal a muitos países em todo o Mundo, muito graças às marcas pioneiras, como a Uber, também ajudam ao reconhecimento do serviço por parte dos turistas, pois, já o utilizam nos seus países de origem.

Os portugueses também são clientes assíduos do serviço TVDE, seja, nos momentos de lazer associados à vida noturna ou nas deslocações diárias para o centro da cidade. As deslocações diárias, sobretudo quando envolve diversas paragens e destinos, e porque também é cada vez mais difícil e caro estacionar na cidade de Lisboa.

Apesar da pandemia ter impactado significativamente a atividade, a solicitação do serviço TVDE tem vindo a crescer. O presidente da Autoridade da Mobilidade e dos Transportes, refere ao Jornal de Negócios, que a Uber teve 3,3 milhões de clientes em 2019 e 941 mil em 2020, a Bolt teve 600 mil em 2019 e 400 mil em 2020 e a FreeNow teve 350 mil em 2019 e 130mil em 2020 (Babo, 2021).

É difícil traçar um perfil único, pois o perfil muda consoante o período do dia e o dia da semana, no entanto podemos afirmar que, pelas limitações das faixas etárias mais velhas às novas tecnologias, o cliente habitual será adulto trabalhador, entre os 26 e os 55 anos.

O público abrangido é muito grande e vasto, desde pessoas com poder de compra muito baixo, até políticos e grandes empresários. Há, contudo, uma opção de serviço TVDE, que é transversal a todas as idades e meios socioeconómicos, que é o pedido de viagem “normal”. Existem outras opções de pedido, como o “confort” e o “luxo”, que têm vindo a perder terreno, muito devido à disponibilidade de veículos/motoristas disponíveis na zona. A opção “elétrico” tem vindo a crescer, sobretudo pela crescente preocupação ambiental dos cidadãos e também porque o custo da viagem é exatamente o mesmo ao “normal”, apenas pode ser penalizado pelo tempo de espera, que pode ser superior a 10 minutos. No entanto, com o aumento, quase obrigatório, impulsionado pelos governos e pelas próprias plataformas, o número de viaturas deste segmento deverá se aproximar e igualar à opção “normal”, e também, como podemos confirmar na nossa metodologia, se esta opção tiver a mesma disponibilidade de veículos, será a opção preferencial dos utilizadores.

“A Uber, anunciou que vai lançar um programa para “acesso a veículos elétricos a preços mais acessíveis” para os motoristas da plataforma. O lançamento deste programa em Portugal decorre depois de um anúncio da empresa em setembro, no qual prometeu que, até 2025, pelos menos 50% das viagens na plataforma vão ser elétricas.” (Machado, 2021).

6.2. Concorrentes

À data de 14 de setembro de 2021 (IMT), estão registados em Portugal 8.592 Operadores de TVDE. É certo que são muitas empresas concorrentes, mas a pandemia obrigou muitas empresas a fechar, sobretudo as maiores e com maior número de viaturas, abrindo uma nova oportunidade para as pequenas empresas que conseguiram superar a pandemia.

“Antes da covid havia um carro em cada esquina e sempre à porta do cliente. Por causa do confinamento e da falta de procura, houve muitas desistências de motoristas e falências de empresas parceiras. Isso gerou um défice do lado da oferta”, explica ao Jornal de Notícias / Dinheiro Vivo o porta-voz do Sindicato de Motoristas de TVDE (Nunes, 2021).

Ainda sobre o efeito da pandemia, o setor está se autorregular de acordo com a procura e oferta, pois as plataformas de TVDE estão num processo constante de divulgação de serviços e alargamento de zonas geográficas.

Como concorrência, não nos podemos esquecer dos transportes públicos e das novas soluções de mobilidade partilhada como as bicicletas, trotinetes e motas partilhadas, que já fizeram a transição energética e contam cada vez com mais infraestruturas dedicadas e apoios governamentais.

É importante, também referir, que devido à atividade TVDE estar assente na tecnologia e no desenvolvimento tecnológico, a velocidade com que surgem novos modelos de negócio, é assombroso. Por isso, existe ainda a possibilidade de surgir alguma plataforma ou serviço semelhante que não necessite da figura de Operador TVDE, e assim este negócio seja ultrapassado, por exemplo, como aconteceu com os táxis. Se não continuar a evoluir e a reinventar-se, corre o risco de desaparecer. Felizmente, as plataformas, estão sempre um passo à frente, e acabam por fazer esse trabalho pelo sector.

6.3. Fornecedores

Os principais fornecedores para este negócio são: seguradoras; oficinas de manutenção; agências bancárias e de crédito; venda, aluguer e renting de viaturas; contabilidade; telemóveis e dados de internet; motoristas. Existem em Portugal uma vasta gama de opções e diversificação de serviços.

De todos estes, podem afirmar, que os mais cruciais para o negócio, sobretudo, pelo seu peso nos custos totais e nível de dependência, são os créditos, seguros, manutenção e motoristas.

As diversas opções de crédito, para venda, aluguer ou renting das viaturas, não sofreram grandes alterações nos últimos anos, no entanto, em 2022 espera-se que ocorram mudanças nos juros e taxas a nível europeu, de acordo com a presidente do Banco Central Europeu, Christine Lagarde, o que provoca em Portugal, um impacto substancial nos valores pagos mensalmente, dos créditos.

Em relação aos seguros, houve uma grande evolução, desde o início da atividade TVDE. Inicialmente era obrigatório um seguro para cada viatura, contra todos os riscos, sendo este o maior custo mensal de toda a atividade TVDE. Atualmente pode ser realizado um seguro contra terceiros, e as seguradoras competem entre si, para terem mais clientes, baixando ainda mais os preços. Podemos afirmar que este valor, desceu cerca de 50%, desde que surgiu a atividade TVDE. É, portanto, fundamental, o operador manter-se permanentemente atualizado sobre as soluções existentes e negociar a melhor opção, em termos de custo/benefício.

Um dos fornecedores mais importante para esta atividade, é a manutenção dos veículos. É fundamental ter um fornecedor de confiança, sempre disponível, com custos abaixo da média, mas que garanta a mesma qualidade. Apostar na manutenção preventiva, ao invés da corretiva, também se mostra vantajoso, pois aumenta a durabilidade das viaturas e assegura que estas não ficam paradas. Pois, paradas, não só não geram lucro, como, dão prejuízo.

De acordo com a metodologia deste trabalho, todos os fornecedores inquiridos, e referidos anteriormente, apontaram que um dos maiores desafios desta atividade, são os motoristas, pois os custos da manutenção e penalizações do seguro, são diretamente influenciados pelas suas atitudes e modo de condução. Assim, é determinante o investimento de uma empresa TVDE, no recrutamento e seleção de motoristas, e na retenção dos melhores e mais dedicados. Para isso, é importante, destacar-se dos outros operadores, e além de oferecer várias regalias, criar uma boa relação e um espírito de entreatada, com a empresa e entre os motoristas. De modo a reduzir a dependência deste fornecedor, deverá existir uma *pool* de profissionais, prontos a operar.

6.4. Comunidade

Apesar do serviço de transporte de passageiros através de plataformas eletrónicas ser, recente, já existem duas associações para defesa dos direitos dos trabalhadores do setor, a AEO-TVDE (Associação Empresarial de Operadores TVDE) e a APMVD (Associação Sócio-Profissional de Parceiros e Motoristas de Transportes em Veículos Descaracterizado).

Uma das principais conquistas, foi a regulação do setor, através da lei n.º45/2018 de 10 de Agosto que regula a atividade de transporte individual e remunerado de passageiros em veículos descaracterizados a partir de plataforma eletrónica, com a definição de direitos e deveres de plataformas, operadores, motoristas e utilizadores.

Estas associações procuram a melhoria das condições de trabalho, mas também têm um papel fundamental na procura constante de parcerias com os diversos fornecedores de produtos e serviços, de modo a reduzir os custos das empresas TVDE.

6.5. Conclusão Análise Indústria

Concluiu-se que, apesar de ser difícil definir um perfil de cliente, por ser um serviço que abrange a população em geral, podemos dizer que o cliente habitual deste tipo de serviço é a população adulta trabalhadora, em momentos de lazer e para viagens médias e curtas.

Relativamente à concorrência, são muitos, com mais de 8000 empresas registadas no IMT, no entanto, devido à pandemia, muitos abandonaram o setor, logo, esse número, na realidade deverá ser muito inferior.

Esse fator, pode ser benéfico, pois assim os preços aumentam, assim como a faturação, existindo neste momento, uma procura muito superior à oferta. Existem apenas 4 plataformas eletrónicas, sendo que a Uber representa a maioria do mercado. O facto de ser um maior player a nível Mundial, traz vantagens ao setor, pela sua experiência em lidar com os diversos constrangimentos impostos pelas leis e políticas de cada país, ao mesmo tempo, que procura a inovação constantemente, assegurando a competitividade do setor, e também o desenvolvimento de novos serviços associados. Os fornecedores são muitos e variados, e com uma ampla gama de produtos e serviços disponíveis. É, portanto, fundamental, manter-se atualizado, pois devido à grande concorrência entre eles, os preços são cada vez mais baixos. Existem 2 associações que defendem os interesses do sector, e que conseguiram aprovar uma lei reguladora da atividade, e também são importantes no desenvolvimento de parcerias com fornecedores, para reduzir os custos das empresas TVDE.

7. ANÁLISE INTERNA

Nesta análise pretende-se verificar o ambiente macro e microeconómico, em conjunto com uma análise interna de possíveis melhorias e vantagens competitivas. Vamos analisar dois cenários, o interno, como a empresa se coloca no mercado, enaltecendo as forças e melhorando as fraquezas. É neste cenário que geralmente o gestor pode agir e fazer alterações importantes. O outro cenário, denominado de externo, onde se analisam as oportunidades e ameaças que o envolvimento macroeconómico apresenta para a empresa. Neste cenário, apesar de as alterações não estarem ao alcance do gestor, deve ter o seu conhecimento, de modo a se proteger das ameaças e aproveitar as oportunidades (Valentim, 2001).

7.1. SWOT

	Forças	Fraquezas
--	---------------	------------------

Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamentos semanais, são fixos; • Baixos custos operacionais; • Baixo custo de investimento; • Proximidade entre motoristas e operador; • Estrutura pequena e de fácil gestão; • Marketing e Inovação, são desenvolvidos e implementados pelas plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência das plataformas: preço; • Dependência dos motoristas: avaliação; • Dificuldade em contractar e reter bons motoristas; • Desvalorização dos veículos atuais.
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Transição para veículos elétricos; • Diversificação de serviços; • Diversificação de atividade; • Fim da pandemia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da concorrência; • Mudanças políticas / legais; • Inovação da atividade; • Pandemia: até quando?; • Limitação de viaturas a combustão nas plataformas.

Tabela 3 - Análise SWOT (Fonte: Autor)

7.2. Forças

Pagamento fixo - O pagamento aos motoristas é deduzido da faturação total do motorista. Este tipo de pagamento, que funciona como aluguer, apesar de não ser tão rentável como o pagamento à comissão, é mais estável durante todo o ano, e dá ao motorista a independência de horários e objetivos, que muitos procuram.

Baixos custos operacionais – Desde o início que houve uma procura constante dos melhores preços e dos melhores fornecedores. Sobretudo, os que maior impacto tem na atividade diária, como a manutenção das viaturas, seguros e combustível.

Baixo custo de investimento – Para iniciar esta operação, ou até para a sua expansão, não são necessários grandes investimentos, pois é possível recorrer a instituições bancárias ou de crédito para adquirir novas viaturas.

Proximidade entre motoristas e operador – A disponibilidade do operador deve ser total para ajudar a qualquer problema com viaturas, pagamentos ou plataformas. A proximidade aumenta a confiança e a retenção dos bons profissionais.

Estrutura pequena e de fácil gestão – O facto de existirem apenas 3 carros e 3 motoristas, torna mais fácil a gestão dos recursos humanos e dos veículos. Sobretudo numa fase inicial da empresa, onde tudo era novo e existia pouca informação sobre o setor. Neste momento os processos e procedimentos estão bem oleados e preparados para uma expansão sustentável.

Marketing e Inovação, são desenvolvidos e implementados pelas plataformas – A Uber é uma empresa multinacional, com uma grande experiência em diversos países e com uma capacidade de recursos humanos, financeira e tecnológica, quase inimitável. Diariamente comunicam com o cliente e reinventam-se com novos produtos e serviços.

7.3. Fraquezas

Dependência das plataformas: Preço – As tarifas são integralmente definidas pelas plataformas. E como a concorrência entre elas, intensifica-se dia após dia, as tarifas são cada vez mais baixas. No entanto, neste momento o setor está a passar por uma fase de maior procura, do que oferta, muito devido à pandemia. Por ser um setor, relativamente novo, ainda se está a autorregular.

Dependência dos motoristas: Avaliação – Este negócio está muito dependente do serviço prestado pelos motoristas. Se tiverem boas avaliações, os motoristas são recompensados, mas se tiverem más avaliações podem ser bloqueados, deixando de faturar motoristas e empresa.

Dificuldade em contractar e reter bons motoristas – Graças à pandemia, muitas empresas fecharam, mas também muitos motoristas deixaram a atividade. Também por ser uma atividade muito sazonal, graças ao turismo, existe uma grande rotatividade de profissionais.

Desvalorização dos veículos atuais – Os veículos atuais já possuem muitos quilómetros e os custos da manutenção estão a aumentar. Graças aos apoios durante a pandemia, foi possível congelar créditos, mas as viaturas continuaram a andar. No entanto, neste momento, os créditos continuam por pagar, quase na íntegra, mas o valor dos veículos é muito inferior.

7.4. Oportunidades

Transição para veículos elétricos – Existem atualmente apoios e parcerias, do governo e das plataformas para ajudar a impulsionar a transição para veículos sem emissões de carbono. As plataformas, inclusive, já só aceitam novos veículos de estes forem 100% elétricos e já comunicaram a sua intenção de terem as suas frotas, integralmente elétricas.

Diversificação de serviços – Todas as plataformas, possuem diversos serviços dentro do TVDE, que varia de acordo com o veículo: 100% elétricos, gama superior e luxo, grandes dimensões para grupos. Estas possibilidades abrem o leque de oferta, e aumentam a exposição ao cliente.

Diversificação de atividade – Por ser uma atividade que obriga a ter autorização de agência de viagens ou operador turístico, já está apta a realizar transferes ou tours turísticos. Neste caso tem de haver algum investimento em marketing e promoção. Existe ainda a hipótese, da entrega de refeições, pois as plataformas também o fazem, sendo a operação e plataforma de gestão, bastante semelhante ao serviço TVDE. E o investimento inicial ainda é menor, pois apenas é necessário adquirir motas ou bicicletas.

Fim da pandemia – Com o fim à vista da pandemia, espera-se o crescimento do turismo, o que aumenta substancialmente a procura deste serviço (até mais 40%). Se juntarmos a isso, a procura atual ser superior à oferta, a expectativa é de que o próximo verão será melhor que o passado.

7.5. Ameaças

Aumento da concorrência - Muitas empresas concorrentes levam à redução dos preços. Por isso, é fundamental aumentar a escala do negócio, adquirindo mais viaturas, e assim, aumentar a robustez contabilística da empresa.

Mudanças políticas / legais – Foi apresentado na assembleia uma proposta que obriga as plataformas a realizar contratos de trabalho diretamente com os motoristas. Situação que já levou ao abandono da Uber, em alguns países. Esse não é o seu negócio, pois não possuem nenhum veículo nem nenhuma

relação contractual com os motoristas, em nenhum país do mundo. Felizmente, a Uber tem uma grande experiência neste tema em outros países, e espera-se que em 2022 ocorra uma mudança política, em Portugal, para a direita, que promove mais o desenvolvimento das empresa, do que a proteção dos trabalhadores.

Inovação da atividade – Sendo um setor intimamente ligado às tecnologias, está em constante inovação e desenvolvimento de novos serviços e produtos. Sendo assim, podemos esperar no futuro, novas plataformas que não necessitem da figura de operador e/ou que tornem o negócio ultrapassado, como aconteceu com os táxis. Felizmente a Uber está sempre em cima do assunto.

Pandemia: até quando? - Em 2021, esperava-se que a pandemia acalmasse e o turismo regressasse. No entanto, novas estirpes surgiram e estamos de novo mergulhados em restrições e confinamentos. Espera-se que 2022 seja melhor, mas a incerteza é grande.

Limitação de viaturas a combustão nas plataformas – Neste momento já não é possível adicionar novas viaturas a combustão na plataforma da Uber. Apenas, se forem 100% elétricas. O custo de aquisição dessas viaturas é bastante superior e a autonomia dos veículos atuais, ainda é uma limitação para este tipo de atividade.

8. ANÁLISE COMPETITIVA

As plataformas eletrónicas encontram-se em crescimento e em expansão, um pouco por todo o país, tendo forte presença em Lisboa e Porto, mas também na região do Algarve, Braga, Guimarães, Coimbra, entre outros. Na área metropolitana de Lisboa, existe já uma grande oferta, mas a procura é superior, pois como já referido anteriormente, a pandemia obrigou muitas empresas a fechar. Também por ser um setor ainda recente, ainda está em processo de autorregulação.

A procura deste serviço, ocorre a qualquer hora do dia e da noite, todos os dias da semana. Existem momentos de pico de procura do serviço durante os dias de semana, muito relacionado com as horas de ponta, de manhã e ao fim da tarde. E também, durante a noite de 6^a feira e sábado, relacionada com os jantares e vida noturna da cidade. Por outro lado, os momentos de menor procura, são as madrugadas dos dias da semana. De modo a obter um maior equilíbrio entre procura e oferta, e eficiência da faturação, as plataformas eletrónicas criaram tarifas dinâmicas. Deste modo conseguem aumentar o valor das tarifas em momentos de muita procura, incentivando os motoristas, a estarem mais disponíveis nestes mesmos momentos.

De acordo com o estudo de mercado, mencionado na metodologia, percebeu-se que existe um grande número de pessoas que utilizam o serviço com alguma regularidade, sobretudo para lazer.

Em relação às plataformas eletrónicas, existe uma que se destaca, a Uber, com mais de 60% do mercado, e por ter sido a pioneira e líder de mercado, foi também ela que ajudou a definir as regras da atividade, e a base de todos os outros concorrentes. A concorrência entre as plataformas, não influencia muito a faturação das empresas TVDE, pois os valores pagos, são similares, e os motoristas têm a possibilidade de trabalhar nas várias plataformas ao mesmo tempo. No entanto, a concorrência está a crescer, sobretudo através de tarifas mais atrativas para os clientes, como é o exemplo da Bolt, que não só tem melhores tarifas para os clientes, como dá mais promoções e bónus aos motoristas.

A concorrência entre operadores, está intimamente relacionada, com o número de viaturas. Empresas com maior número de viaturas, têm maior exposição ao cliente e conseguem reduzir os custos com os diversos fornecedores, pela sua economia de escala, e assim, com maior poder negocial junto destes. O facto de terem diversos motoristas, conseguem uma melhor gestão dos recursos humanos em caso de falta ou desistência, e também conseguem oferecer rendimentos mensais superiores. Por outro lado, a pandemia, foi muito dura para estas empresas, pois os custos operacionais eram muito elevados, e algumas tiveram mesmo de encerrar, ou pelo menos vender algumas viaturas. Abrindo assim, uma nova oportunidade para as pequenas empresas que conseguiram superar a pandemia.

8.1. Cinco Forças de Michael Porter

Rivalidade entre concorrentes

Quem controla a rivalidade entre concorrentes são as plataformas eletrônicas, por meio de algoritmos que calculam a necessidade de novos concorrentes, incentivando ou desincentivando novas entradas de parceiros. Existe também, grande rivalidade entre plataformas eletrônicas existentes, que pelo facto de o setor estar em grande crescimento, ainda não se sente com muita intensidade.

No entanto, já é possível verificar uma acentuada rivalidade, sobretudo entre a Uber e a Bolt, gerando a diminuição das margens de lucro e aumento da quantidade de serviços com a mesma faturação. Isto pode ter um efeito positivo ou negativo na qualidade do serviço prestado.

Poder de negociação dos Fornecedores

De acordo com o estudo de mercado percebe-se que os fornecedores têm algum poder negocial, no entanto, devido à maioria dos sectores serem pulverizados, os preços e qualidades dos vários players são semelhantes, pois os materiais são de fácil acesso e disponíveis para as empresas de TVDE.

Os fatores negativos são a dependência das soluções e decisões estratégicas das várias plataformas, por exemplo preço/km fixo ou dinâmico, assim como, a dependência dos motoristas e das suas ações com impacto negativo, por exemplo crimes.

Poder de negociação dos Clientes

O cliente nunca teve tantas maneiras de se deslocar nos centros urbanos. O seu poder de negociação, não está em pedir desconto, mas sim em não utilizar mais o serviço. Por essa razão, neste setor, é cada vez mais difícil de satisfazer o cliente.

Existe uma variada rede de valores que altera a percepção dos utilizadores e que torna mais difícil corresponder às suas expectativas, pois nem todos os clientes querem a mesma coisa, e o valor do serviço pode variar de acordo com o tempo e horário do mesmo. Normalmente, o valor do serviço por parte do cliente, é maior em curtas distâncias, em dias de chuva e frio, e menor com bom tempo, onde pode andar a pé ou outros meios de transporte.

Existem 4 fatores onde o cliente vê valor: na disponibilidade, no preço, no conforto e no tempo. O poder de negociação depende muito da procura e oferta, da disponibilidade de tipos de transporte, onde o cliente analisa o mais vantajoso para o seu tipo de trajeto. Esta percepção de valor varia conforme o período do mês, horário do dia, entre outros. A empresa também pode agregar mais valor

ao serviço. Com melhor formação aos motoristas, pode aprimorar o seu desempenho na função e otimizar a faturação da viatura, sabendo onde existem os melhores clientes e as melhores horas e dias para operar. Através da manutenção, e com viaturas superiores aumenta o conforto dos clientes e motoristas. Com maior número de viaturas, aumenta a disponibilidade para o cliente. No entanto, o poder de negociação do cliente varia sobretudo em função do tempo e localização, e por se tratar de um setor com muitas alternativas, sobretudo nos centros urbanos, esse poder de negociação é muito alto.

Ameaça de produtos substitutos

No nosso estudo verificou-se, que devido ao sector estar integrado nas novas tecnologias, onde existem novos produtos a ser lançados constantemente, esta ameaça é substancial. As novidades mais relevantes, já existentes são as bicicletas, trotinetes e motas elétricas, o carsharing e o carpooling, e claro, os transportes públicos tradicionais como os táxis, são também uma ameaça para o setor.

No futuro, ainda podem surgir soluções, ou plataformas que não necessitem da figura de operador, e façam contractos diretamente com os motoristas, e sem esquecer os veículos autónomos, que não necessitem de motorista.

Ameaça de Novos concorrentes

De acordo com o nosso estudo, o setor observa novos concorrentes a todo o momento, pois está em crescimento que é potenciado pelas plataformas eletrónicas. O setor está a crescer 300% ao ano, e espera-se que atinga a sua maturidade entre 2 e 5 anos. A partir desse ponto, a ameaça de novos concorrentes será superior. O facto de não existirem grandes barreiras para a entrada no setor, faz com que muitas empresas entrem e saiam todos os dias.

No entanto, muito graças à pandemia, muitas empresas encerraram a sua atividade, e em princípio não voltam a entrar. Assim, como as próprias plataformas estão a impor limites à entrada de mais motoristas e operadores, com o objetivo de melhorar o serviço prestado ao cliente, e também, promover a sustentabilidade do negócio, para motoristas e operadores.

8.2. Fatores Críticos de Sucesso

De acordo com o estudo de mercado, mencionado na metodologia, os fatores críticos de sucesso deste negócio são a combinação de duas vertentes: as características dos clientes e a natureza da concorrência. Verificou-se que neste setor os principais fatores de competitividade são:

Disponibilidade de viaturas

Ter um número elevado de viaturas, nos locais e horários que os clientes necessitam, é certamente um fator crítico para o sucesso. Melhora-se a faturação total e aumenta-se a exposição ao cliente.

Preço

Com baixos custos operacionais da empresa, facilmente se consegue fazer frente, às constantes reduções de tarifas, impulsionadas pela concorrência entre plataformas. É fundamental, estar atento aos fornecedores e às suas atualizações, e negociar constantemente as condições, para a empresa se manter competitiva e economicamente sustentável. O número de viaturas, é preponderante neste tema, pois com economias de escala, consegue-se maior poder negocial e diluem-se os custos fixos.

Qualidade do serviço dos motoristas

O serviço prestado pelos motoristas é fundamental para esta atividade. Um bom serviço prestado, é igual a boas avaliações, o que equivale a melhores serviços selecionados pela plataforma. Isto é, o motorista tem todo o interesse em ter “cinco estrelas” porque as plataformas premeiam os motoristas, com melhores promoções onde podem faturar mais, e atribuem os melhores clientes que fazem viagens maiores e dão gorjetas. Por outro lado, más avaliações, podem levar ao bloqueio da aplicação por determinado tempo, impedindo o motorista de trabalhar e faturar. É, portanto, importante investir na formação, na contratação e na retenção de bons motoristas.

Qualidade das viaturas

O tipo de veículo também faz parte da qualidade do serviço prestado, Veículos confortáveis e espaçosos, limpos e higienizados, são características que os clientes deste serviço têm como expectativa. Serviços com veículos de gama superior, têm maiores tarifas, e têm a possibilidade de fazer mais tipos de serviço (ex.: veículos de luxo, podem fazer serviços de luxo, confort e normal), no entanto, os custos de manutenção também são superiores. Os veículos elétricos também estão a ganhar terreno, porque o custo para o cliente é o mesmo e existe uma crescente preocupação com a sustentabilidade ambiental, mas sobretudo, porque as plataformas estão a impulsionar e a promover a transição energética para as empresas.

9. OBJETIVOS DO PLANO

Após a análise do envolvimento micro e macroeconómico da atividade TVDE, e identificação dos pontos fortes e fracos da empresa Curious Scorpion, pretende-se com este plano de negócios analisar a viabilidade, não só financeira, mas também de conceito e tecnológica, da aquisição de 3 viaturas elétricas, num mercado já muito concorrido e em forte expansão. Com isto pretende-se aumentar a disponibilidade de veículos para o cliente, e assim, aumentar a faturação mensal.

Outra das funções deste plano será captar o interesse e apresentá-lo a instituições bancárias ou de crédito, de forma a financiar a implementação da solução final.

10. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

Neste momento a empresa conta já com 3 viaturas, e propõe-se a adquirir mais 3. Assim sendo, o objetivo principal deste plano é duplicar o volume de faturação que a empresa tem atualmente, e assim, duplicar o volume de negócios nos próximos 5 anos.

De modo a ir ao encontro das preferências dos utilizadores, mas também dos constrangimentos impostos pelas plataformas eletrónicas e pela sociedade em geral, as viaturas serão 100% elétricas, e apesar de o investimento ser superior, ao se fossem veículos a combustão, os custos associados aos veículos elétricos são menores: como a manutenção, isenção de impostos, deduções de IRS, entre outros.

É fundamental, o investimento na contratação e seleção de recursos humano, pois são preponderantes para este negócio. Após a contratação e acompanhamento dos motoristas, deverá existir várias medidas que apoiem a retenção dos melhores, mas também uma pool de reserva, que permita substituir de imediato algum motorista que desista ou não cumpra os objetivos definidos, e deste modo assegurar que todas as viaturas estão permanentemente disponíveis e em atividade.

Continuar à procura dos melhores fornecedores em termos de disponibilidade, e de modo a manter os custos baixos e controlados. O facto de os veículos serem de uma nova tecnologia, implica uma fase inicial de adaptação e procura pelos melhores fornecedores de manutenção e todos os associados.

Em termos de liderança e gestão, duplicar o número de veículos e motoristas, será também um desafio, no entanto, o facto de a empresa já ter 3 anos de existência sustentável, demonstra que os processos e procedimentos internos já estão oleados e otimizados, existindo, no entanto, sempre margem para melhorar.

11. POLÍTICAS

11.1. Plano de Marketing

Segmentação e Alvo

É muito difícil traçar um perfil único, pois os segmentos mudam de acordo com o horário e dia da semana, no entanto podemos dizer que o serviço TVDE destina-se sobretudo à população trabalhadora em Portugal, não-resistente às inovações tecnológicas, e que até podem deslocar-se habitualmente em transportes públicos ou possuir viatura própria, mas muitas outras vezes, optam por este serviço, sobretudo, em momentos de lazer.

Outro segmento muito importante é o turismo, que representa uma grande fatia da faturação, mas neste momento está muito dependente dos altos e baixos da procura, motivado pela pandemia. Sendo um serviço com preço acessível, o target de serviço e comunicação deverá ser 26-55 anos.

Política de Serviço

Disponibilizar veículos com motoristas formados, rapidamente e com o melhor custo/benefício, levando o cliente ao seu destino com a maior agilidade e segurança possível. Isto é o que o cliente da Curious Scorpion deve encontrar nos seus serviços. O cliente poderá encontrar a empresa através das plataformas eletrónicas com que a empresa tem parcerias ou através de agendamentos diretos com os motoristas da empresa. Depois deste primeiro contato, a empresa ou motorista podem disponibilizar um veículo para o ponto de recolha e um ponto final desejado.

Todo os veículos da empresa, durante o tempo que a pandemia durar, disponibilizará separadores em acrílico entre passageiro e motorista, álcool gel, máscaras e outros utensílios para desinfeção da viatura, visando a segurança dos motoristas e dos passageiros.

Política de Preço

Os preços são definidos pelas plataformas eletrónicas que tratam dos pagamentos através do registo dos utilizadores, nas próprias plataformas e aplicações. Não existindo nunca, a troca de dinheiro físico entre motorista e utilizador, sendo aliás, um dos pontos fortes do serviço, dando segurança a motoristas e utilizadores. No entanto, o serviço funciona sobretudo com tarifas dinâmicas, quando à muita procura as tarifas são maiores, e quando à menor procura as tarifas são menores, logo, é

fundamental o conhecimento dos motoristas, de modo a saber quais as horas do dia mais rentáveis, assim como os dias da semana, e também os locais associados.

Política de Distribuição

Os canais de distribuição são, na maioria, feitos pelas plataformas eletrónicas de transporte que são responsáveis por encontrar os clientes, cobrar as tarifas e fazer o pagamento semanal à empresa. Existe ainda a possibilidade de alguns clientes contactarem diretamente a empresa ou motoristas, através da prestação do serviço ou recomendado por outros utilizadores.

Política de Comunicação

Para o sucesso deste negócio, é fundamental que o serviço seja o mais satisfatório e agradável possível. Para isso, os principais responsáveis pela realização do serviço, os motoristas, em conjunto com as plataformas eletrónicas, disponibilizam meios de comunicação, avaliação e feedback com os clientes. Essas comunicações são realizadas através de mensagens ou chamadas telefónicas, com o objetivo de esclarecer eventuais dúvidas antes do serviço. Após a realização do serviço, existe um sistema de avaliação e feedback que informa anonimamente para a empresa o grau de satisfação do cliente com o serviço. Essa ferramenta gera uma pontuação do motorista, podendo assim a empresa orientar os motoristas para as atitudes que os clientes dão maior valor. Deste modo, o cliente pode dar feedback positivo ou negativo e melhorias para o serviço, com transparência e sem constrangimentos.

11.2. Plano Tecnológico

Veículos

O objetivo deste plano é adicionar 3 veículos 100% elétricos à empresa. Após um estudo das várias opções existentes no mercado, tendo em conta o custo de aquisição, o contrato de manutenção, durabilidade esperada do veículo, autonomia e dimensões do veículo, a opção recaiu sobre o modelo da Kia NIRO EV MOVE 39,2 Kwh (Anexo A). De modo a otimizar o carregamento dos veículos é importante adquirir também carregadores rápidos (Anexo B), tornando um carregamento através de uma ligação normal à eletricidade, que demora 11 horas, num carregamento rápido em 7 horas, para ter a bateria a 100%.

Todos os veículos serão dotados de localizadores GPS (Anexo B), de modo a assegurar a segurança dos veículos e observação da sua atividade no serviço TVDE.

Smartphones e Internet

Para o motorista desenvolver a sua atividade necessita de 1 smartphone e uma ligação à internet. Todos os veículos deverão ser dotados desta tecnologia, o que implica 3 smartphones e 3 routers de ligação à internet (Anexo B). Estes últimos, ainda preveem um custo mensal de 30€ por router, para terem a ligação à internet. De modo a assegurar a segurança e bom funcionamento dos equipamentos, deverá constar no contrato com o motorista, penalizações por mau uso ou roubo.

Plataformas

De modo, a que os veículos e motoristas estejam aptos a operarem é necessário abastecer as plataformas eletrónicas com toda a documentação necessária à atividade, e mantê-las permanentemente atualizadas. Para os veículos, além dos documentos de identificação, é necessário ter os seguros e inspeções em dia com a respetiva documentação. Para os motoristas, além dos documentos de identificação é necessário o registo criminal atualizado. A atualização dos documentos dos veículos são da inteira responsabilidade do gestor, enquanto a atualização e submissão dos documentos dos motoristas, são da sua responsabilidade. É importante referir, que as plataformas, enviam emails com frequência e antecedência necessária, para que nunca ocorra o bloqueio de veículos ou motoristas por falta de documentos atualizados na plataforma.

11.3. Plano de Organizacional

A Curious Scorpion será constituída por 7 pessoas a tempo inteiro:

- 1 Gerente
- 1 Motorista responsável
- 2 Motoristas Seniores
- 3 Motoristas Iniciantes

A função de gerente será desempenhada pelo único sócio da empresa, André Couto. Será da sua responsabilidade, responder às obrigações financeiras da empresa, a gestão de veículos e motoristas, garantir que a documentação está atualizada nas plataformas eletrónicas, comunicar e manter boa relação com os principais fornecedores, como contabilista, mediador de seguros, empresa de manutenção, mediadores de instituições bancárias e de crédito.

Um dos motoristas, Luís Fernandes, que se encontra na empresa há 2 anos, pela confiança que já demonstrou, será o responsável pelos motoristas. Na maior parte do seu tempo será motorista como os outros, porém, em caso de impossibilidade do gerente, será responsável por garantir a gestão dos veículos e dos motoristas. Pela sua experiência no setor, ajudará também no processo de recrutamento de novos motoristas, assim como o acompanhamento das suas atividades.

O motorista responsável e os 2 motoristas seniores que já fazem parte da empresa, irão ser os condutores dos novos veículos elétricos. Todos eles já estão há mais de 1 ano na empresa e já demonstraram que são eficientes na sua atividade, mas também cuidadosos com os veículos e prestam um bom serviço aos clientes. Por essas razões serão premiados com veículos novos, sem emissões, e com menores custos associados, pois neste momento o custo do gasóleo está ao seu cargo. E assim, também têm a possibilidade de oferecer dois serviços TVDE, normal e elétrico.

Os 3 motoristas iniciantes, ficarão com os carros já existentes, e serão sujeitos a uma fase de teste, verificando a sua atividade, qualidade do serviço prestado ao cliente e cuidado com os veículos.

11.4. Plano Financeiro

Para este plano de negócio, considerou-se o ano de 2021 como o do investimento (107 277 €) e 2022 como o ano de início de atividade.

A Curious Scorpion é uma sociedade por cotas em que existe apenas um sócio, e com sede em Oeiras, na Rua Palmira Bastos – Queijas.

De acordo com o art. 9º do Código das Sociedades Comerciais o sócio é:

André Couto – Sócio gerente

A Curious Scorpion tem como objeto social a organização de atividade de animação turística, o transporte ocasional de passageiros e outros serviços de reservas e atividades relacionadas.

O capital social é de 5.000€.

Ainda no ano de 2021, será pedido um empréstimo no valor de 96 549 €, que corresponde a 90 % das necessidades totais de investimento, a uma taxa de juro de 5 % ao ano.

O encerramento do exercício coincide com o ano civil, sendo a 31 de Dezembro.

12. REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO

A avaliação financeira seguinte, diz respeito ao projeto de investimento que a empresa Curious Scorpion pretende efetuar em consequência da sua estratégia de expansão, não tendo, por isso, em consideração a atual situação económico-financeira da empresa.

Pressupostos Gerais

Considerou-se, o ano de 2021 como o do investimento e 2022 como o ano de início de atividade, sendo a análise da exploração efetuada num horizonte de 5 anos.

A análise é efetuada a preços constantes (taxa de inflação de 0%), sendo considerada uma taxa de crescimento real das remunerações do pessoal de 0,5% ao ano.

Para a avaliação da viabilidade económica e financeira do projeto de investimento, consideraram-se ainda os seguintes pressupostos gerais:

Prazo de recebimento de clientes (PMR)	A pronto
Prazo médio de pagamento a fornecedores (PMR)	15 dias
IRC	21,00%
Derrama Municipal	1,50%
IVA taxa normal	23,00%
IRS	15,00%
Imposto de Selo aplicável aos juros	4,00%
TSU Empresa	23,75%
TSU Colaboradores	11,00%
Seguros Acidentes Trabalho	3,00%

Tabela 4 - Pressupostos para Avaliação Financeira (Fonte: Autor)

13. AVALIAÇÃO FINANCEIRA

13.1. Plano de Investimentos

No ano de 2021, será feito o investimento total (CAPEX e FM) de 107 277 €, sendo que, 85 170 € correspondem a aquisição de 3 novas viaturas elétricas (Anexo A), 2 047 € a telemóveis, routers para internet, carregadores rápidos para as viaturas e localizadores GPS (Anexo B) e 20 060 € a Necessidades de Fundo de Maneio.

Investimento						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ativo fixo tangível						
Equipamento básico	85 170					
Equipamento ligeiro	2 047					
Total do investimento em ativo fixo tangível	87 217					
Variação das necessidades de fundo de manei						
Estado e outro entes públicos	20 060	-26 712	-16	-16	-16	-16
Fornecedores		-668				
Total da variação das NFM	20 060	-27 380	-16	-16	-16	-16
Total do investimento	107 277	-27 380	-16	-16	-16	-16

Tabela 5 - Plano de Investimentos (Fonte: Autor)

13.2. Rendimentos Provisionais

No cálculo dos serviços prestados, considerou-se que cada motorista trabalha 223 dias por ano, com uma faturação média diária por viatura/motorista de 150€, gerando um volume total de negócios de 100 350€ por ano.

13.3. Gastos Provisionais

- **Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas**

A empresa não tem qualquer tipo de consumo de stocks, tendo em conta a natureza da sua atividade de prestação de serviços.

- **Fornecimentos e serviços externos**

Consideraram-se os seguintes fornecimentos e serviços externos, por ano:

Serviços especializados	
Honorários	1 476€
Conservação e reparação	2 400€
Eletricidade	4 752€
Comunicação	1 080€
Seguros	4 320€
Total dos fornecimentos e serviços externos	14 028€

- **Gastos com o pessoal**

Prevê-se que, no primeiro ano, os gastos com o pessoal ascendam aos 59 468€, correspondendo a uma equipa de 4 pessoas (um gestor e três motoristas).

Para seguros de acidentes de trabalho, assume-se um valor de 3% e para subsídio de alimentação um valor de 4€/dia de trabalho, por trabalhador.

13.4. Financiamento

O investimento será financiado em 90% por empréstimo bancário e 10% por capital próprio.

Relativamente ao empréstimo bancário, o período de reembolso do capital será de 4 anos com um período de carência de capital de 1 ano, a uma taxa de juro anual de 5 % (Anexo C).

13.5. Resultado Líquido

A demonstração dos resultados previsionais, a seguir apresentada, evidencia a evolução do resultado líquido ao longo do período previsional considerado.

Demonstração dos resultados previsionais

	(€)					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e Serviços prestados		100 350	100 350	100 350	100 350	100 350
FSE		-14 028	-14 028	-14 028	-14 028	-14 028
Gastos com o Pessoal		-59 468	-59 766	-59 894	-60 193	-60 475
EBITDA (Resultados antes de depreciações, gastos financeiros e impostos)		26 854	26 556	26 428	26 129	25 847
Gastos/Reversões de depreciação e amortização		-17 546	-17 546	-17 546	-17 546	-17 034
EBIT (Resultado operacional)		9 308	9 011	8 882	8 583	8 813
Juros e Gastos Similares Suportados	-5 021	-5 021	-5 021	-3 765	-2 510	-1 255
EBT (Resultado antes de impostos)	-5 021	4 287	3 990	5 117	6 073	7 557
Impostos		-289	-443	-1 151	-1 366	-1 700
Resultado Líquido	-5 021	3 998	3 547	3 966	4 706	5 857

Tabela 6 - Demonstração dos resultados previsionais (Fonte: Autor)

No primeiro ano de atividade (2022) é atingido um resultado líquido de 3 998 € e, no final do 5º ano de atividade, o resultado líquido ascende a 5 857 €.

13.6. Autonomia financeira e solvabilidade

No primeiro ano de atividade a autonomia financeira, indicador que traduz a percentagem do ativo da empresa que é financiada por capital próprio, é de 9 %, significando uma grande dependência de recursos financeiros alheios. Este indicador apresenta uma evolução ao longo do período em análise, alcançando em 2026 um valor de 79 %, facto que corresponde a enorme melhoria na sua solidez financeira e traduz uma menor dependência de recursos financeiros alheios.

Relativamente à solvabilidade, logo no primeiro ano de atividade o projeto apresenta um valor de 109 % o que revela a sua capacidade para cumprir as suas obrigações financeiras perante os credores. No último ano do período previsional considerado neste plano a solvabilidade atinge os 476 %.

13.7. Liquidez Financeira

Desde o primeiro ano de atividade que existe um equilíbrio financeiro (valor positivo) o que representa a capacidade do projeto e a facilidade em lidar com as suas obrigações de curto prazo.

13.8. Os indicadores VAL, TIR e Payback

O valor da taxa interna de rentabilidade, na ótica do investidor, é superior à taxa de atualização (12 % na ótica do projeto), tornando, o valor atualizado líquido positivo (34 468 € também na ótica do projeto).

Assim sendo, a análise efetuada, com os pressupostos assumidos, demonstra que o projeto é economicamente viável.

O tempo de recuperação do investimento (Payback) é atingido ao final de cerca de 4,3 anos de atividade.

14. CONCLUSÕES

Este estudo debruçou-se sobre a mobilidade urbana, mais especificamente, num tipo de mobilidade urbana partilhada, o transporte de passageiros em veículos descaracterizados, denominado de TVDE.

Tinha como objetivo, suportar e ajudar à tomada de decisão, o processo de expansão da empresa Curious Scorpion, que já atua neste setor, há mais de 3 anos.

Sendo a empresa, sediada em Oeiras, no distrito de Lisboa, este estudo apenas contemplou, a área metropolitana de Lisboa, para analisar os tipos de mobilidade urbana que existem à disposição dos utilizadores, os mais utilizados, e quais as razões por de trás desta escolha.

Foi necessário analisar e estudar literatura diversa, sobre toda a envolvente da mobilidade urbana a nível mundial de modo a compreender o que já foi feito, o que se encontra em teste, e o caminho que ainda se tem de percorrer, de modo a reduzir o congestionamento nas grandes cidades, a poluição associada, e aumentar a qualidade de vida dos cidadãos. Para isso, foi necessário analisar, os desenvolvimentos tecnológicos que já ocorreram e impulsionaram as novas formas de mobilidade, a infraestrutura existente e as alterações que têm de ocorrer para uma melhor integração de todos os tipos de transporte, a evolução dos transportes públicos, dos veículos privados e da mobilidade partilhada e como estes podem ajudar a regular o tráfego urbano, os comportamentos sociais que têm de ocorrer para a transição das escolhas dos cidadãos, a preocupação crescente com sustentabilidade ambiental e a transição energética que está por detrás das políticas e investimentos no setor, e por fim, os impactos que a pandemia provocou no imediato, e para o futuro.

De seguida, foi aplicada metodologia relacionada, de modo a verificar a informação da revisão literária e mostrar o caminho a seguir e as estratégias a tomar, para este projeto, ouvindo os principais stakeholders da atividade TVDE. Com esta metodologia, da parte dos consumidores, foi possível, verificar e confirmar que o tipo de transporte mais utilizado é o veículo privado, no entanto, já ocorreu uma mudança de mentalidades, o que abriu a porta para a entrada da mobilidade partilhada nas cidades, nomeadamente, em Lisboa. Foi também, possível verificar, que apesar de a infraestrutura de transportes já ter evoluído, ainda existe um grande caminho a percorrer, sobretudo no que diz respeito aos veículos elétricos. No entanto, os consumidores, já estão preparados para a transição energética, e aguardam apenas que esta se desenvolva e se implemente definitivamente. Em relação aos fornecedores, obteve-se informação sobre a evolução da atividade, e que pela elevada concorrência entre eles, os preços baixaram e a qualidade do serviço aumentou. Referem também, que uma grande dependência desta atividade, recai sobre os motoristas, sendo crucial a sua seleção e retenção. Relativamente à concorrência, não foi implicada na metodologia, mas mais à frente é possível

verificar que é muita e diversificada, no entanto, todos estão dependentes fortemente das plataformas eletrônicas, pois são estes que regulam a atividade.

Numa fase posterior, pretendeu-se criar as ligações necessárias entre a literatura e a metodologia, com a análise da envolvente macro e microeconómica, a análise interna da empresa e da competitividade do setor. Deste modo, aplicaram-se algumas ferramentas de análise, como a PESTAL, que é uma ferramenta usada para analisar e monitorizar os fatores macro ambientais que podem ter impacto no desempenho da empresa, analisando fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. A análise das Cinco Forças de Porter que teve como objetivo avaliar e analisar o setor no qual a organização está inserida, medindo a competitividade do mercado e demonstrando a posição da empresa nesse mesmo mercado, conseguindo-se assim, uma ampla visão da concorrência, dos fornecedores e dos clientes. E a SWOT, que foi utilizada como ferramenta para o estudo do ambiente interno da empresa, através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças a que está exposta.

Tendo estudado a literatura mais pertinente sobre o tema, verificado a sua aplicação através da metodologia, e analisado toda a envolvente externa e interna da empresa, foi possível delinear uma estratégia, e definir as várias políticas e planos de implementação, como o de marketing, tecnológico, organizacional e financeiro.

Deste modo, foi definido neste estudo, que a melhor solução de expansão da Curious Scorpion, seria o investimento em 3 veículos elétricos, duplicando assim, a operação e a faturação anual da empresa, não só, dando resposta às necessidades dos consumidores, mas também às exigências do mercado, como as plataformas eletrônicas e a sociedade em geral. Após delineado o caminho, foi necessário definir planos de implementação. Em relação ao plano de marketing, sendo este essencial para qualquer negócio, focou-se na qualidade do serviço prestado pelos motoristas e na disponibilidade e qualidade dos veículos. Os preços, são inteiramente da responsabilidade das plataformas eletrônicas, no entanto, é fundamental, que os motoristas se encontrem no local certo, à hora certa, de modo a faturarem mais, e a otimizar o seu serviço. No plano tecnológico foi realizado um estudo de mercado, sobre quais as melhores soluções disponíveis, em termos de custo/benefício. No plano organizacional, foi definida a estrutura organizacional da empresa, em termos de funcionamento e dos recursos humanos necessários. Por fim, no plano financeiro, abriu-se a porta ao investimento, com apoio de instituições bancárias, onde de seguida foi elaborada uma demonstração financeira para viabilidade do projeto, e se demonstrou que este projeto é viável e rentável.

15. BIBLIOGRAFIA

- Aspara, J., Lamberg, J.A., Laukia, A., Tikkanen, H. (2011). Strategic management of business model transformation: Lessons from Nokia. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251741111126521>
- Babo, M. (2021). João Carvalho: "Plataformas de TVDE têm andado à frente dos reguladores". *Jornal de Negócios*. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/transportes/detalhe/joao-carvalho-plataformas-de-tvde-tem-andado-a-frente-dos-reguladores>
- Banco de Portugal (2021). Projeções para Portugal atualizadas em: 6 de outubro de 2021. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas>
- Bannon, E. (2018). Integrating new mobility services in urban transport. Paper for transport & environment. Disponível em: <https://www.transportenvironment.org/publications/integrating-new-mobility-services-urban-transport>
- Biyik, C. (2019). Smart Cities in Turkey: Approaches, Advances and Applications with Greater Consideration for Future Urban Transport Development. Department of Civil Engineering. Faculty of Engineering and Natural Sciences. Ankara Yıldırım Beyazıt University. Ankara. <https://doi:10.3390/en12122308>
- Brüderl, J., Schussler, R. (1990). Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35. <https://doi.org/10.2307/2393316>
- Ceder, A. (2020). Urban mobility and public transport: future perspectives and review. *International Journal of Urban Sciences*. <https://doi.org/10.1080/12265934.2020.1799846>
- Ceconello, A. R., Ajzentel, A. *A Construção do Plano de negócio*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- Collyer, S., Warren, C. (2009). Project management approaches for dynamic environments. *International Journal of Project Management* 27. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.04.004>
- Communication from the commission to the European parliament (2020). The European economic and social committee and the committee of the regions. Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future. Disponível em: <https://ec.europa.eu/transport/sites/default/files/2021-mobility-strategy-and-action-plan.pdf>
- Enoch, M. (2020). Future local passenger transport system scenarios and implications for policy and practice. *Transport Policy*. (52-67). <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.02.009>
- European Platform on Sustainable Urban Mobility Plans (2019). Guidelines for Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan - 2nd Edition. Disponível em: <https://www.eltis.org/mobility-plans/sump-online-guidelines>

- Eurostat (2020). Energy, transport and environment statistics:2020 edition. Transport Chapter. 49-90.
Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-statistical-books/-/ks-dk-20-001>
- Furuhata, M., Dessouky, M., Ordóñez, F., Brunet, M., Wang, X., Koenig, S. (2013) Ridesharing: The state-of-the-art and future directions. Transportation Research Part B: Methodological, 57. 28-46.
<https://doi.org/10.1016/j.trb.2013.08.012>
- Grant, R. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. Strategic Management Journal, 24. <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. Small Business Economics, 21. <https://doi.org/10.1023/A:1024433630958>
- Hensher, D., Mulley, C., Nelson, J. (2021). Mobility as a service (MaaS) – Going somewhere or nowhere? Transport Policy. Institute of Transport and Logistics Studies (ITLS). The University of Sydney Business School. Australia. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.07.021>
- IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes. Transportes Rodoviários. TVDE. Disponível em: <https://www.imt-p.pt/sites/IMTT/Portugues/TransportesRodoviaros/TVDE/Paginas/TVDE.aspx>. e <https://imt-tvde.webnode.pt/>
- ITF - Internacional Transport Forum. (2017). Transition to shared mobility: how large cities can deliver inclusive transport services. Corporate Partnership Board Report. Disponível em: <https://www.itf-oecd.org/transition-shared-mobility>
- Lei n.º 45/2018, de 10 de agosto. Regime jurídico da atividade de transporte individual e remunerado de passageiros em veículos descaracterizados a partir de plataforma eletrónica. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/lei/45/2018/08/10/p/dre/pt/html>
- Kolarova, V., Eisenmann, C., Nobis, C., Winkler, C. (2021). Analysing the impact of the COVID-19 outbreak on everyday travel behaviour in Germany and potential implications for future travel patterns. European Transport Research Review. <https://doi.org/10.1186/s12544-021-00486-2>
- Korunka, C., Kessler, A., Frank, H., Lueger, M. (2010). Personal characteristics, resources, and environment as predictors of business survival. Journal of Occupational and Organizational Psychology. <https://doi.org/10.1348/096317909X485135>
- Lousã, M., Santos, J.& Cabral, A. (2018). Como fazer trabalhos académicos. Porto: Porto Editora.
- Lund, E., Kerttu, J. & Koglin, T. (2017). Drivers and barriers for integrated mobility Services. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14619.26403>

- Lussier, R. N. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction model. *Journal of Small Business Management*. 33. Disponível em: <https://www.proquest.com/scholarlyjournals/nonfinancial-business-success-versus-failure/docview/221008471/se-2?accountid=38384>
- Machado, M. (2021). Uber oferece apoio para motoristas usarem carros elétricos. *Observador*. Disponível em: <https://observador.pt/2021/05/20/uber-oferece-apoio-para-motoristas-usarem-carros-eletricos/>
- Makarova et col., (2017). Analysis of the City Transport System's Development Strategy Design Principles with account of Risks and specific features of Spatial Development. *Transport Problems: An International Scientific Journal* is the property of Silesian University of Technology, Faculty of Transport. <https://doi.org/10.20858/tp.2017.12.1.12>
- Meléndez, H. (2005). *Plan de negocios y análisis de inversiones*. Bogota, Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Mulley, C., Kronsellb, A. (2018). Workshop 7 report: The “uberisation” of public transport and mobility as a service (MaaS): Implications for future mainstream public transport. *Research in Transportation Economics*. 568-572. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.08.007>
- Nunes, D. (2021). Fuga de motoristas faz disparar preços dos TVDE. *Jornal de Notícias*. Disponível em: <https://www.jn.pt/economia/fuga-de-motoristas-faz-disparar-precos-dos-tvde-14402470.html>
- Nyarku, K., Agyapong, G. (2011). Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version. *Academic Leadership: The Online Journal*. Volume 9, Article 28. Disponível em: <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol9/iss2/28>
- Osterwalder, Alexander (2011). *Business Model Generation - Inovação em modelos de negócio*. Rio de Janeiro: Alta Books. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57289283/livro_-_business_model_generation.pdf
- PMI (2017). *A guide to the project management body of knowledge. PMBOK guide*. Project Management Institute. Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Porter, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Sprei, F. (2018). Disrupting mobility. *Energy Research & Social Science*. 238-242. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.10.029>
- Standing, C., Standing, S., Biermann, S. (2019). The implications of the sharing economy for transport. *Transport Reviews*. 226-242. <https://doi.org/10.1080/01441647.2018.1450307>

- Thomsen, M. (2009) *The Dynamic Business Plan. How to start a small company.* Thomsen Business Information. Disponível em: https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=UhZ3T_d3A7iIC&oi=fnd&pg=PP3&dq=Thomsen+2009+-Business+plan&ots=0gtoOSBPYE&sig=piU0lnuhp1-gNZoXhqQ1tpT_Z50&redir_esc=y#v=onepage&q=Thomsen%202009%2020Business%20plan&f=false
- Valentin, E.K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501891>
- Watkins, K. E. (2018). Using value sensitive design to understand transportation choices and envision a future transportation system. *Ethics and Information Technology*. 79-82. <https://doi.org/10.1007/s10676-018-9478-0>
- West, G., Noel, T.W. (2009). The Impact of Knowledge Resources on New Venture Performance. *Journal of Small Business Management*. 47. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00259.x>
- Uber (2021). Disponível em: <https://www.uber.com/pt/newsroom/history/>
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTAL Analysis, *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 24. Published by Canadian Center of Science and Education. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>
- Zhang, J., Hayashi, Y., Frank L. D. (2021). COVID-19 and transport: Findings from a world-wide expert survey. *Transport Policy* 103. 68-85. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.01.011>

16. ANEXOS

Anexo A – Estimativa de custo das viaturas elétricas



Olá André Couto

Aqui encontra a proposta do veículo solicitado. Em caso de dúvidas, entre em contacto com o seu consultor.

	PROPOSTA Nº: 00496960
	23 / 12 / 2021
VERSÃO	36.869,32 €
VERSÃO MOVE 39.2 KWH	36.504,07 €
Pintura: GRAVITY BLUE	365,85 €
Interior: BLACK SATURN	0,00 €
OUTROS / SERVIÇOS	1.046,79 €
Despesas de Legalização e Transporte	1.046,79 €
DESCONTOS	-9.586,18 €
Campanha Uber	-9.586,18 €
IMPOSTOS	59,80 €
Taxa Reciclagem de Óleos	0,21 €
Taxa Reciclagem de Baterias	54,19 €
Taxa Reciclagem Veículos em Fim de Vida	1,20 €
Taxa Reciclagem Pneus(SGPU)	4,20 €
PREÇO FINAL SEM IVA	28.390,33 €
IMPOSTOS	6.529,78 €
IVA (23.00%)	6.529,78 €
PREÇO DE VENDA	34.920,11 €



CONCESSIONÁRIO
SANTOGAL V (CACÉM), S.A.
213 124 030

CONSULTOR
Ricardo Valério
rvalerio@santogal.pt
213 124 030

NIRO EV MOVE 39.2 KWH

Incluem despesas de transporte e legalização.

CARACTERÍSTICAS

- Pintura GRAVITY BLUE
- Interior BLACK SATURN
- Combustível ELECTRICO

EQUIPAMENTOS



CARACTERÍSTICAS
Pintura GRAVITY BLUE
Interior BLACK SATURN
Combustível ELECTRICO



OPCIONAIS / ACESSÓRIOS
Nenhum acessório selecionado



CARACTERÍSTICAS
Câmara de auxílio ao estacionamento com orientação dinâmica
Cluster digital com ecrã LCD de 7"
Sistema de navegação on ecrã tátil de 10,25" (compatível com Android Auto e CarPlay)
LFA (Lane Following Assist)
LKAS (Lane Keeping Assist System)



N/A



N/A

Proposta válida até 30 dias após a data de emissão. As imagens apresentadas são meramente ilustrativas e podem não corresponder às especificações de produto objeto e que nele se encontram detalhadas. A aceitação desta oferta deve ser feita através do preenchimento do formulário oficial de encomenda no qual, o revendedor

Anexo B – Estimativa de custo do equipamento ligeiro para as viaturas

Wallbox

Imagem	Produto	Modelo	Quantidade	Preço	Total
	Wallbox LCD-Series 7.4Kw + APP (Ajustável 6A a 32A) Monofásica Potência por Tomada/cabo: 7.4Kw Activação: Com Botão Conectividade: Bluetooth Cabo/Tomada: Cabo + ficha tipo2 (...) Prazo Entrega: 1 a 2 dias uteis	i9-WBLCD-7	3  	595,94€	1.787,81€

Localizadores GPS

CESTO 3 PRODUTOS

Vendido e expedido por **Cybercity**   Desde China

PORTES GRÁTIS



Localizador GPS OnShop para Veículos Preto Novo

Sistema Alerta GPS

✓ Disponível

137€97

3 

[Remover](#) | [Guardar para mais tarde](#)

Um Código Promocional?

Cesto (3) 137€97

Custos de entrega estimados Gratuito

TOTAL (com IVA) 137€97

Telemóveis

Conta
313138206

Número
914455342

Produtos	Quantidade	Total dos Produtos
 Samsung Galaxy A12 Cor Preto Capacidade 64 GB Remover	- 3 +	€365,61 (exc. IVA) Smartphone Desbloqueado + Oferta 15GB

Quero receber um cartão de oferta sim/micro sim

Resumo da encomenda
3 produtos

Encomenda	
Subtotal (exc. IVA)	€365,61
Total (inc. IVA)	€449,70

Mostrar preços s/ IVA 

 Pagamentos 100% seguros

Routers para internet

Conta
313138206

Número
914455342

Produtos	Quantidade	Total dos Produtos
 Vodafone Hotspot 4G R219Z Cor Branco Remover	- 3 +	€121,71 (exc. IVA)

Quero receber um cartão de oferta sim/micro sim

Resumo da encomenda
3 produtos

Encomenda	
Subtotal (exc. IVA)	€121,71
Total (inc. IVA)	€149,70

Mostrar preços s/ IVA 

 Pagamentos 100% seguros

Anexo C - Condições de Empréstimos Bancários



Exmo(a). Senhor(a).

Simulação do Produto

Estimado(a) Cliente,

Agradecemos o seu contacto. Considerando a informação apresentada e a actual situação de mercado, propomos-lhe as seguintes condições de crédito:

Dados da Simulação

Família de Produto	301 - CREDITO MEDIO LONGO PRAZO
Produto	007 - MLP OUTR SECTOR EXCEPTO CONSTR
Finalidade do Crédito	000213 - AUTOMOVEL NOVO
Montante do Empréstimo	100.000,00
Moeda	EUR
Prazo	72 - MESES
Taxa Nominal	3,0000000
T.A.E.	5,0006480