

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



## ECO-TÁXIS

Carlos Eduardo Pé de Ouro Correia

### Relatório de Projecto Mestrado de Continuidade em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Paulo Esperança, Prof. Catedrático, ISCTE Business School

Co-orientador:

Dr. Luís Matos Martins, Gestor de Projectos, Audax Centro de Empreendedorismo e  
Empresas Familiares

Abril 2010

### **RESUMO**

Este plano de negócios (PN) tem como finalidade apresentar e fundamentar uma estratégia viável para a criação de uma empresa de transporte de passageiros e de publicidade pioneira em Portugal, a Eco-Táxis, Lda.

Com base na Revisão de Literatura, Análise de Mercado, Análise de Indústria semelhantes noutros países e definição dos serviços foi definida uma estratégia de desenvolvimento de forma a potenciar a referida empresa para este negócio. A empresa irá prestar três tipos de serviços, transporte de passageiros, transporte turístico e publicidade.

O PN apresenta todos os aspectos necessários para a criação do projecto, fontes de vantagem competitiva, clarificação das áreas de negócio, a estrutura organizacional e todo o investimento necessário para o desenvolvimento da Eco-Táxis.

Os factores apresentados permitem concluir que financeiramente o projecto é viável, que se trata de um projecto inovador não só para os promotores e colaboradores, assim como também para a sociedade, pois promove um meio de transporte amigo do ambiente.

**Palavras-chave:** Eco-Táxis, Empreendedorismo, Inovação, Amigo do Ambiente

### **ABSTRACT**

This business plan (BP) is to present and substantiate a viable strategy for creating a passenger's transportation and advertising company, pioneer in Portugal, Eco-Taxis Ltd.

Based on Literature Review, Market Analysis, similar industries Analysis in other countries and definition of services, was defined a development strategy to maximize this company for this business. The company will provide three types of services, passenger's transport, tourism's transport and advertising.

The BP provides all the necessary aspects for the creation of the project, fountains of competitive advantage, clarification of the business areas, the structure organizational and the whole necessary investment for the development of the Eco-taxi.

The factors allow us to conclude that the project is financially viable, it is an extremely interesting project not only to the promoter and employees as well as for society, since it promoting a environmentally friendly transport.

**Key-words:** Eco-Cabs, Entrepreneurship, Innovation and Environmentally friendly

Índice

|  |    |
|--|----|
| RESUMO .....   | I  |
| ABSTRACT .....   | II |
| 1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....                                      | 1  |
| 2. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR E DA PROPOSTA INOVADORA .....     | 2  |
| 3. REVISÃO DE LITERATURA .....                                 | 3  |
| 3.1 Empreendedorismo e Inovação .....                          | 3  |
| 3.2 Deslocação de massas nas metrópoles .....                  | 4  |
| 4. QUADROS DE REFÊNCIA.....                                    | 6  |
| 4.1 Contextualização Económica .....                           | 6  |
| 4.1.1 Economia Europeia .....                                  | 6  |
| 4.1.2 Economia Portuguesa.....                                 | 7  |
| 4.2 Contexto Político Legal.....                               | 8  |
| 4.3 Contexto Tecnológico .....                                 | 9  |
| 4.4 Contexto Sociocultural .....                               | 9  |
| 5. ANÁLISE DE MERCADO .....                                    | 11 |
| 5.1 Mercado.....   | 11 |
| 5.2 Concorrência .....   | 12 |
| 5.2.1 Mercado de serviço de transportes públicos .....         | 12 |
| 5.2.2 Mercado de serviço de transporte privado .....           | 13 |
| 5.2.3 Mercado de publicidade .....                             | 13 |
| 5.3 Mercados internacionais.....                               | 14 |
| 5.3.1 Mercado em Espanha .....                                 | 14 |
| 5.3.2 Mercado na Irlanda.....                                  | 15 |
| 6. ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE.....                             | 17 |
| 6.1 Análise SWOT .....   | 17 |
| 7. OBJECTIVOS DO PLANO.....                                    | 18 |
| 8. SERVIÇO.....  | 19 |
| 8.1 Unidades de negócio .....                                  | 19 |
| 8.2 Equipamento.....   | 20 |
| 8.2.1 Descrição do equipamento .....                           | 21 |
| 8.3 Custos iniciais .....                                      | 21 |
| 8.4 Custos/Proveitos do serviço .....                          | 22 |
| 8.5 Ciclo de vida do Serviço / Cliente.....                    | 22 |
| 8.6 Expansão e redesenho do negócio.....                       | 23 |
| 8.7 Mudanças nos custos e lucros .....                         | 23 |
| 8.8 Clientes.....  | 23 |
| 9. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO ..... | 25 |
| 9.1 A nova empresa Eco-Táxis .....                             | 25 |
| 9.2 Objectivos.....  | 26 |
| 9.3 Estratégias de desenvolvimento .....                       | 27 |
| 9.3.1 Estratégia da empresa.....                               | 27 |
| 9.4 Segmentação, Targeting e Posicionamento.....               | 28 |
| 9.4.1 Segmentação.....   | 28 |
| 9.4.2 Targeting .....  | 29 |
| 9.4.3 Posicionamento .....                                     | 29 |
| 9.5 Promoção/ Comunicação.....                                 | 29 |

|   |    |
|---|----|
| 9.6 Política de preço .....                               | 30 |
| 10. ESTIMATIVA DE VOLUME DE NEGÓCIO.....                  | 31 |
| 10.1 Volume de negócio no transporte de passageiros ..... | 31 |
| 10.2 Volume de negócio no transporte turístico .....      | 32 |
| 10.3 Volume de negócio na publicidade .....               | 34 |
| 11. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....                        | 36 |
| 11.1 Administração e Gabinete de Gestão .....             | 36 |
| 11.2 Departamento operacional.....                        | 36 |
| 11.3 Departamento de marketing .....                      | 37 |
| 12. REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO .....                 | 38 |
| 13. AVALIAÇÃO FINANCEIRA .....                            | 39 |
| 13.1 Pressupostos .....                                   | 39 |
| 13.2 Investimento .....                                   | 40 |
| 13.3 Fornecimentos e serviços externos.....               | 41 |
| 13.4 Demonstração de Resultados Previsionais.....         | 42 |
| 13.5 Balanço Previsionais .....                           | 43 |
| 13.6 Fontes de Financiamento.....                         | 44 |
| 13.7 Resumo da análise de viabilidade económica .....     | 45 |
| 14. BIBLIOGRAFIA.....                                     | 47 |
| 15. ANEXOS.....   | 50 |
| 15.1 Anexo A - Volume de Negócios .....                   | 50 |
| 15.2 Anexo B – Custos com Pessoal.....                    | 51 |
| 15.3 Anexo C – Principais Indicadores .....               | 52 |

### Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura1- Triciclos a publicitar a marca .....          | 15 |
| Figura 2 – Triciclos a publicitar a empresa KPMG ..... | 16 |
| Figura 3 - Unidades de negócio da Eco-Táxis .....      | 19 |
| Figura 4 – Triciclos da Ecocabs patrocina 7up .....    | 20 |
| Figura 5 – Triciclo com clientes .....                 | 24 |
| Figura 6 – Triciclo com clientes .....                 | 24 |
| Figura 7 – Praça do Comércio .....                     | 33 |
| Figura 8 – Padrão dos Descobrimentos .....             | 33 |
| Figura 9 – Organograma empresarial.....                | 36 |

**Índice de Quadros**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1- Análise SWOT .....                                    | 17 |
| Quadro 2 - Objectivos .....                                     | 26 |
| Quadro 3 - Preços praticados no transporte de passageiros ..... | 31 |
| Quadro 4 - Preços para patrocínio de um veículo .....           | 34 |
| Quadro 5- Preços para o patrocínio de dois veículos .....       | 35 |

### 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócios (PN) tem como finalidade apresentar e fundamentar uma estratégia viável para a criação de uma empresa de transporte de passageiros e de publicidade pioneira em Portugal, a Eco-Taxis Lda.

Com base na Revisão de Literatura, Análise de Mercado, Análise de Indústria semelhantes noutros países e definição dos serviços foi definida uma estratégia de desenvolvimento de forma a potenciar a referida empresa para este negócio. A empresa irá prestar três tipos de serviços, transporte de passageiros, transporte turístico e publicidade.

O PN apresenta todos os aspectos necessários para a criação do projecto, fontes de vantagem competitiva, clarificação das áreas de negócio, a estrutura organizacional e todo o investimento necessário para o desenvolvimento da Eco-Táxis.

A empresa terá inicialmente oito colaboradores indispensáveis para o desenvolvimento das actividades, estando inseridos os empreendedores deste projecto, Carlos Correia, José Paulo Esperança e Luís Matos Martins.

A Eco-Táxis necessita de um investimento inicial de €36.400 para adaptação das instalações, aquisição de equipamento administrativo e básico, site e imagem. O investimento será efectuado através de empréstimos bancários, o tempo estimado para que a empresa recupere o investimento inicial (payback) será de aproximadamente quatro anos. No terceiro ano a empresa recorrerá a um novo empréstimo bancário, que terá o valor de €17.000, que será unicamente para o aumento da frota de triciclos.

O Valor Actual Líquido dos Cash-Flows actualizados a uma taxa de 10% apresenta um valor de €244.414 e uma taxa Interna de Rendibilidade de 61,54%, para o período em análise.

Os factores apresentados permitem concluir que financeiramente o projecto é viável, que se trata de um projecto inovador não só para o promotor e colaboradores, assim como também para a sociedade, pois promove um meio de transporte amigo do ambiente.

### 2. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR E DA PROPOSTA INOVADORA

O presente plano de negócio tem a finalidade de apresentar e desenvolver uma nova empresa, a Eco-Táxis. O plano considera a identificação das áreas de negócios, quais os objectivos pretendidos, a definição da estrutura organizacional e a estimativa do investimento necessário para a criação e desenvolvimento da nova empresa Eco-Táxis Lda. As três unidades de negócios a desenvolver são: Transporte de Passageiros, Transporte Turístico e Publicidade.

Os promotores deste projecto são três pessoas distintas, um aluno do Curso de Gestão, um Professor Catedrático e um Gestor de projectos.

Carlos Correia, 22 anos, finalista do mestrado de continuidade em Gestão, no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e licenciado em Gestão de Recursos Humanos no mesmo instituto de ensino. Possui um gosto pela área do empreendedorismo, aproveitando para desenvolver o tema do actual projecto como projecto final de curso. Colaborou durante quatro anos num projecto de hotelaria, Pastelaria/Snack-Bar QB, pastelaria durante o dia e bar durante a noite e estagiou na empresa Wonderbox em Barcelona. Participou desde o início na criação deste projecto.

José Paulo Esperança, Professor Catedrático no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, apresenta uma vasta experiência na área do empreendedorismo e participou em vários projectos relacionados, de entre os quais se pode destacar o projecto Audax, do qual é o actual presidente. Participou desde o início na realização deste projecto, sendo o orientador responsável pelo desenvolvimento do mesmo.

Luís Matos Martins, gestor de Projectos no Audax, centro de empreendedorismo e empresas familiares, licenciado em Finanças e com mestrado em Marketing, no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE). Participou desde o início no desenvolvimento do projecto como co-orientador.

Quanto às expectativas de desenvolvimento, os promotores estão conscientes de possuir todo o dinamismo e profissionalismo necessário para o prosseguimento dos objectivos, considerando o actual projecto um desafio alcançável.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura apresentada a seguir aborda os temas que este plano de negócios considera como essenciais, não abandonando a temática empreendedora associada à criatividade e inovação, assim como a importância dos meios de transporte para a deslocação de massas dentro das grandes metrópoles.

#### 3.1 Empreendedorismo e Inovação

A inovação e o empreendedorismo são duas realidades desde sempre presentes nas sociedades mundiais, o empreendedorismo é um meio de criação de valor para as sociedades, pois este ajuda no seu desenvolvimento em vários aspectos, cria empregos, ajuda na economia dos governos e acima de tudo gera por si só inovação. Desta forma, a inovação e o empreendedorismo são duas consistências inseparáveis, tal como refere Drucker, “A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor” (1986:37). A vontade de criar e inovar está assim dependente apenas de quem empreende, basta acreditar e encontrar os meios para passar dos sonhos à realidade.

No entanto, nem tudo é fácil e as mudanças constantes dos vários paradigmas que nos rodeiam podem ser por vezes boas ou más, mas cabe ao empreendedor saltar as barreiras em busca do sucesso, conforme afirma Drucker, “O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia”. Portanto, o empreendedor deverá assim lidar e prever a mudança como refere o mesmo autor, “(...) o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade” (Drucker, 1986:36).

O empreendedorismo é o conjunto de esforços de inovação, de modo a criar as condições necessárias para o desenvolvimento da mesma, sendo, também, o empreendedor a pessoa responsável por recolher meios, recursos, informação e identificar oportunidades de mercado para o sucesso.

De acordo com a visão Schumpeteriana,<sup>1</sup> o progresso económico torna-se uma consequência do empreendedorismo e, tal como foi referido anteriormente, este é um factor-chave para o

---

<sup>1</sup> <ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/tec3-0894.pdf>

crescimento económico das sociedades e para a redução de desemprego, mas para tal acontecer é necessário haver alterações, de modo a facilitar e criar oportunidades aos empreendedores.

Outro factor relacionado com o desenvolvimento económico é a inovação tecnológica e alguns autores defendem, nomeadamente Robert Solow<sup>2</sup>, que há uma estreita ligação entre a tecnologia e a evolução dos mercados. Directamente ligado à inovação tecnológica estão os problemas próprios das sociedades, que são um dos factores que promovem o desenvolvimento tecnológico. E em pleno século XXI as sociedades ainda enfrentam um grave problema, a poluição. É por isso que a inovação tecnológica está ligada ao projecto que se apresenta e o tipo de transporte usado no negócio foi seleccionado ao pormenor, sendo os veículos recentes e preparados para o transporte de pessoas sem grande esforço por parte dos condutores e com motores não poluentes para prevenir problemas ambientais graves no futuro.

### **3.2 Deslocação de massas nas metrópoles**

Ao longo da história da humanidade, as deslocações estiveram sempre presentes no quotidiano dos seres humanos e eram em função das suas necessidades. No início da história dos seres humanos, as deslocações eram feitas em função das condições meteorológicas e da busca de alimentos, mas com a evolução das sociedades e dos seres humanos as deslocações também sofreram alterações significativas. Outro factor importante são as ferramentas utilizadas pelos humanos para efectuar as trajectórias das viagens, inicialmente eram utilizados animais como meio de transporte, mas o desenvolvimento não ficou por aí e os humanos criaram novos meios de deslocação, inventaram máquinas para facilitar cada vez mais as suas viagens.

No actual paradigma, os meios de transporte são fulcrais para o desenvolvimento das sociedades, estes servem para fazer circular bens e pessoas de um ponto a outro do planeta de forma rápida e segura.

---

<sup>2</sup> <http://www.oei.es/salactsi/milton.htm>

Com o processo de urbanização e Êxodo Rural as grandes cidades cresceram rapidamente e neste cenário o transporte público ganhou cada vez mais força, por ser um transporte de massa. No entanto, a urbanização foi mais rápida que as políticas urbanas, o que levou a um grave problema de excesso de tráfego nas cidades.

Segundo Eduardo Alcântara de Vasconcellos, numa entrevista ao programa do universo do conhecimento<sup>3</sup>, o excesso de tráfego nas grandes cidades é fruto de um conjunto complexo de movimentos por parte das pessoas. Também considera que existe todo o tipo de pessoas para todo o tipo de transportes e a mobilidade varia de área para área da cidade. Ainda refere outro problema, a impossibilidade de todos os carros circularem ao mesmo tempo.

Assim o transporte público assume uma grande responsabilidade nas sociedades, pode-se definir transportes de públicos como o transporte no qual as pessoas não são proprietários dos mesmos, pagando uma taxa e é um serviço prestado por terceiros, sendo dois dos serviços do projecto que se apresenta.

Mais precisamente, o projecto está inserido no transporte público urbano, o meio de deslocação de pessoas de um ponto a outro na área da mesma cidade. Este tipo de transporte é parte essencial de uma cidade, pois está presente em todas as grandes metrópoles desenvolvidas, levando todos os anos milhões de euros às entidades públicas. Um factor importante a referir é a grande relevância dos transportes a nível económico na sociedade, já que provocam o desenvolvimento económico e social da região onde se inserem, aumentando o valor da terra ou região.

Lisboa é uma grande metrópole e não diverge das demais, porque anualmente milhões de pessoas utilizam os transportes públicos diariamente. Segundo um estudo do Gabinete de Estudos e projectos da Proplano<sup>4</sup>, existe em Lisboa cerca de 1.047 milhões de volume de passageiros transportados anualmente, sendo 65% através do transporte rodoviário.

---

<sup>3</sup> <http://www.universodoconhecimento.com.br/content/view/188/>

<sup>4</sup> [www.proplano.pt](http://www.proplano.pt)

### 4. QUADROS DE REFÊNCIA

O quadro referência relativo a este projecto abrange quatro áreas de análise: económica, político legal, tecnológico e sociocultural.

#### 4.1 Contextualização Económica

##### 4.1.1 Economia Europeia

A união europeia e os seus principais parceiros económicos estão a viver uma forte recessão económica, teve início em meados de Setembro de 2008 com a queda dos principais e tradicionais bancos de investimentos norte americanos. E, logo, seguiram-se quedas históricas nas acções negociáveis das bolsas em todo o planeta, nas quais se incluem as bolsas europeias, sem excepção das portuguesas.

Em termos nominais, a zona euro<sup>5</sup> registou uma queda no PIB de 1,5% no quarto trimestre de 2008 e foi considerada a maior queda de sempre na história da economia europeia.

No início do ano 2009, a Comissão Europeia tinha baixas perspectivas em relação ao crescimento económico, o Fundo Monetário internacional (FMI) difunde que a variação média anual do PIB europeu seria de -2,0%, o que não se revelou, mas sim uma descida do PIB da zona euro em cerca de 4%. Para os economistas do FMI a letra U é a curva que melhor se adapta para descrever a evolução económica.

Esta crise económica implica problemas graves que afectam directamente a sociedade e a sua população; pois dá-se um desinvestimento económico, aumento do desemprego, de acordo com a Comissão Europeia<sup>6</sup> perdeu-se cerca de 3,5 milhões de postos de trabalho e o aumento da insegurança financeira. Por tudo isto, as finanças públicas serão gravemente afectadas.

Entra-se no ano 2010 com uma perspectiva de retoma económica dos vários países extremamente limitada. No entanto, de acordo com o World Economic Outlook<sup>7</sup> publicado pelo FMI, prevê-se uma retoma da economia mundial e europeia, o PIB mundial deverá crescer 4,1% já neste ano e 4,3% no ano 2011. A União Europeia deverá registar também valores positivos, aumento de 1% no PIB ainda este ano (2010).

---

<sup>5</sup> [http://tsf.sapo.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content\\_id=1160929](http://tsf.sapo.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=1160929)

<sup>6</sup> [http://ec.europa.eu/news/economy/090119\\_1\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/news/economy/090119_1_pt.htm)

<sup>7</sup> <http://www.amanha.com.br/NoticiaDetalhe.aspx?NoticiaID=a18415ff-5073-4887-9e45-42e829361b5b>,

### 4.1.2 Economia Portuguesa

Segundo os dados divulgados pelo Banco de Portugal, numa consulta do FMI a Portugal, o PIB no ano 2008 manteve-se face ao anterior ano. No ano 2009, Portugal encerra o ano com uma diminuição do PIB de 2,7%.

De acordo com o estudo do GPEARI<sup>8</sup>, publicado no Boletim Mensal de Economia Portuguesa, nº 9, 2009, devido à crise, as famílias portuguesas pouparam mais no ano de 2009. A capacidade líquida de financiamento das famílias portuguesas em percentagem com o PIB subiu para 3,4%. Esta situação é explicada devido ao aumento dos rendimentos das pessoas no activo e da redução das taxas de juro, o crédito bancário também sofreu quedas o que levou a menos endividamento por parte das famílias. Relativamente ao investimento, as famílias optaram por fazer mais depósitos líquidos do que investir em acções ou outras participações (instrumentos de maior risco). No que respeita a taxa de desemprego, Portugal encerrou o ano 2009 com uma taxa de 9,6%, mais 2,0% do que o ano anterior. Segundo um relatório<sup>9</sup> do INE, o índice de confiança dos consumidores em volume de vendas encerrou o ano de 2009 com um valor negativo de 34,3%. No caso dos serviços, o nível de confiança manteve-se em comparação com o ano anterior, já para os serviços de transportes terrestres o nível de confiança baixou no último mês do ano 2009 em comparação ao anterior mês.

O FMI<sup>10</sup> previu para este ano (2010) um ano difícil para Portugal, com um crescimento abaixo da zona euro e com altos níveis de desemprego, tendo apenas um crescimento de 0,5%. O FMI concluiu que a fraca produtividade e competitividade são os principais factores para este fraco crescimento.

---

<sup>8</sup><http://www.gpeari.min-financas.pt/arquivo-interno-de-ficheiros/bmep/2009/BMEP-Setembro-2009.pdf>

<sup>9</sup>[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0001173&contexto=bd&seITab=tab2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001173&contexto=bd&seITab=tab2)

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=76244034&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=76244034&DESTAQUESmodo=2)

<sup>10</sup> <http://www.bportugal.pt/pt-PT/PublicacoesIntervencoes/OutrosOrganismos/FMI/Paginas/PIN2009.aspx>

### 4.2 Contexto Político Legal

A Eco-Táxis será uma empresa de prestações de serviços. Terá serviços na área de publicidade e na área de transporte de passageiros, estando ambos os serviços directamente relacionados com o triciclo.

O serviço de transporte de passageiros e a homologação do veículo é legislado pelo Instituto de Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT), bem como o licenciamento da empresa.

Para o levantamento de alvará, renovável e com duração máxima de 5 anos, é necessário que a empresa seja executada por sociedades comerciais ou por empresários em nome individual. É necessário um gerente ou administrador, que terá que passar num exame, do qual se emitirá o Certificado de Capacidade Profissional.

No que respeita a homologação de veículos, a legislação do IMTT refere dois tipos diferentes, homologações nacionais, que são só válidas para o território nacional e homologações da Comunidade Europeia, que são válidas para a União Europeia.

Os Triciclos são veículos de três rodas, sendo este tipo de veículos abrangidos pelos regulamentos de homologação da CE.

Os diplomas legais<sup>11</sup> mais importantes são:

- Decreto-Lei n.º 251/98, de 11 de Agosto, alterado pela Lei n.º 156/99, de 19 de Setembro, pela Lei n.º 106/2001, de 31 de Agosto, e pelo Decreto-Lei n.º 41/2003, de 11 de Março – (Licenciamento da empresa)
- Decreto-Lei n.º 251/98, de 11 de Agosto, alterado pela Lei n.º 156/99, de 19 de Setembro, pela Lei n.º 106/2001, de 31 de Agosto, e pelo Decreto-Lei n.º 41/2003, de 11 de Março – (Certificação do Gerente)
- Decreto-Lei n.º 30/2002, de 16 de Fevereiro, com a última redacção conferida pelo Decreto-Lei n.º 335/2007, de 11 de Outubro (Homologação dos veículos)

---

<sup>11</sup><http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/TransportesRodoviaros/TransporteTaxi/Paginas/TransporteemTaxi.aspx>

### 4.3 Contexto Tecnológico

Os serviços prestados pela Eco-Táxis obrigam a recursos tecnológicos (triciclos) que determinam um investimento inicial elevado. No entanto, os triciclos são resistentes e necessitam de pouca manutenção, sendo a chave de todas as prestações de serviços, o que reduzirá os custos constantes em inovação tecnológica.

Todavia, a empresa estará disposta a inovar e a substituir os veículos por outros que, no seu próprio momento, sejam de melhor qualidade e de uma nova geração, podendo assim facilitar os serviços prestados.

### 4.4 Contexto Sociocultural

A população portuguesa é composta por cerca de 10 milhões de pessoas, sendo a população de Lisboa cerca de 500.000 habitantes. É constituída por aproximadamente 54% de mulheres e 46% de homens, sendo a faixa etária de mais de 65 anos a mais predominante.

A nível demográfico, Lisboa é a capital mais ocidental da Europa e fica situada na margem direita do rio Tejo, na costa oeste do Oceano Atlântico. Apresenta como ponto mais alto a serra de Monsanto, cerca de 226 metros de altitude e as suas fronteiras são delimitadas pelo perímetro histórico. Assim, Lisboa é conhecida como a cidade das sete colinas e é constituída por ruas demasiado estreitas para o acesso de veículos.

Segundo o Instituto de Meteorologia de Portugal, Lisboa é uma das melhores capitais, a nível climático, para se viver e passear, pois apresenta um dos climas mais amenos da Europa; a Primavera é quente, tendo temperaturas que oscilam entre os 8°C os 26°C, com aguaceiros moderados; o Verão é seco com temperaturas a oscilarem entre os 16°C e os 35°C; o Outono afável mas estável, com temperaturas que variam entre os 12°C e os 27°C e o Inverno simbolicamente chuvoso e fresco, mas sempre com temperatura positiva.

No que respeita ao ambiente, Lisboa apresenta um nível elevado de poluição atmosférica, este facto deve-se à grande quantidade de automóveis e à má política de mobilidade urbana.

O uso de automóvel é frequente nas famílias portuguesas, segundo um estudo do Eurostat<sup>12</sup>, Portugal está no pelotão da frente dos países da união europeia com mais carros. De acordo com este relatório, houve um aumento de 38% do número de automóveis nos últimos vinte e cinco anos. Normalmente as famílias de classe média conseguem ter no mínimo um carro, no caso de ser uma classe média-alta as famílias têm um carro por cada membro da família que possui a carta de condução. No ano 2004, o relatório da Eurostat fixou o número de 572 automóveis por cada 1000 habitantes, ou seja, existe um carro por cada duas pessoas.

Devido ao grande número de carros a circular em Lisboa, muitas pessoas optam pelo sistema de transportes públicos. Segundo dados do metropolitano de Lisboa, anualmente utilizam o metro e carris cerca de 412 milhões de pessoas.

---

<sup>12</sup> [http://www.publico.pt/Sociedade/portugal-e-um-dos-paises-da-europa-com-mais-automoveis-por-habitante\\_1270738](http://www.publico.pt/Sociedade/portugal-e-um-dos-paises-da-europa-com-mais-automoveis-por-habitante_1270738)

### 5. ANÁLISE DE MERCADO

#### 5.1 Mercado

A empresa Eco-Táxis irá trabalhar no mercado de transporte de passageiros e de publicidade/marketing em Lisboa.

O ambiente que envolve um negócio é um dos factores mais importantes e relevantes, seja um negócio emergente ou um negócio em declínio, o meio que o envolve pode ser o agente que irá definir o sucesso ou fracasso do mesmo, estando este ambiente em constante mudança. Na verdade, deve encontrar-se um produto para um mercado e não um mercado para um produto, o que torna a análise do mercado em que nos vamos inserir num dos aspectos mais importantes do projecto.

Relativamente ao negócio do projecto, trata-se de uma indústria emergente; no entanto, terá concorrentes presentes em indústrias maduras. Existem vários meios de transporte de passageiros, dos quais alguns são públicos (metro, Carris, eléctrico) e outros privados (táxis), sendo a indústria de transporte de passageiros uma indústria que já atingiu maturidade e que não pode ter um fim, pois a circulação das pessoas é fundamental. Todavia, o meio de transporte que se pretende implementar é um novo conceito de transporte, no qual seremos únicos.

Devido às mudanças do ambiente de mercado, oportunidades e brechas variam de momentos para momentos, o que há uns anos não era bem aceite pelas pessoas, hoje pode ser. Este aspecto é importante para o projecto, pois trata-se de um projecto amigo do ambiente, o que actualmente é um tema extremamente importante para as várias populações da humanidade. Desta forma, a elevada responsabilidade ambiental torna-se uma vantagem competitiva.

No mercado de transporte de passageiros, Lisboa tem cerca de 500.000 habitantes e cerca de 530.000 viagens diárias do tipo de casa para o trabalho e vice-versa. A este mercado ainda se pode somar outro tipo de viagens que se realizam, nomeadamente passeios, deslocações de estudantes.

No que respeita ao mercado do transporte turístico, Lisboa tem cerca de 3.800 milhões de turistas por ano, o que se reflecte aproximadamente em 10.500 turistas diários a conhecer a cidade de Lisboa.

Por último, o mercado da publicidade é o mercado mais concorrido em que a empresa estará presente. Trata-se de um mercado extremamente grande e com poucas barreiras de entrada. Neste mercado pretendemos ter como clientes todo o tipo de empresas que necessitem do uso da publicidade para propaganda da sua marca.

### **5.2 Concorrência**

Para analisar a concorrência deste projecto é necessário ter em atenção dois mercados distintos: mercado de transportes públicos e privados de Lisboa, eléctrico, carris, metro e táxis, bem como o mercado de publicidade. Ambos os grupos de concorrentes são concorrentes directos, sendo os táxis mais directos que os restantes transportes.

#### **5.2.1 Mercado de serviço de transportes públicos**

O serviço de transporte público engloba três tipos de transporte, dois transportes de superfície, a carris (autocarros de passageiros) e os eléctricos, e um transporte subterrâneo, o metro. Estes serviços são públicos e transportam os passageiros por todas as partes de Lisboa. As tarifas dos mesmos são reduzidas, pois acomodam um sistema que proporciona a poupança para passageiros diários, passes e passes combinados, bem como pacotes de viagens que tornam as viagens mais baratas. Segundo um estudo editado em 2001, pelo INE<sup>13</sup>, sobre os movimentos pendulares na área metropolitana de Lisboa, cerca de 36% dos activos empregados usavam estes três tipos de transporte e 21% deslocavam-se a pé.

---

<sup>13</sup>[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_pesquisa&frm\\_accao=PESQUISAR&frm\\_show\\_page\\_num=1&frm\\_modos\\_pesquisa=PESQUISA\\_SIMPLES&frm\\_modos\\_texto=MODO\\_TEXTO\\_ALL&frm\\_texto=pendulares+lisboa](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modos_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modos_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_texto=pendulares+lisboa)

### 5.2.2 Mercado de serviço de transporte privado

O serviço de transporte privado em Lisboa diz respeito às empresas de táxis existentes. Este tipo de serviço é mais eficaz que o transporte público, pois transporta pessoas para qualquer sítio da cidade ou fora e trata-se de um transporte rápido. Em contra partida, este tipo de transporte é caro em comparação aos restantes e uma pessoa que necessite de se deslocar diariamente não pode utilizá-lo. É de salientar que este negócio teve uma grande evolução nos últimos tempos, pois o número de carros em serviço (táxis) aumentou tanto nas horas de ponta como em horas normais, o que demonstra que este tipo de mercado está em crescimento.

### 5.2.3 Mercado de publicidade

A publicidade sempre esteve presente nas sociedades, desde o tempo da Babilónia Antiga em que as pessoas anunciavam os seus produtos, como a venda de gado ou produtos alimentares. Mas foi com a Revolução Francesa, em 1789, que a publicidade começou o seu percurso até ao seu estado actual.

O mercado da publicidade foi fortemente afectado pela crise mundial. Muitas empresas têm como prioridade na gestão de custos o corte de orçamento nos departamentos de marketing e publicidade. Segundo um estudo realizado pelo INE<sup>14</sup>, o mercado da publicidade, no ano 2008, teve um volume de 2.370.332 milhares de Euros.

A nível de concorrência, a empresa Eco-Táxis não terá concorrência directa, pois será a única a realizar este serviço com este tipo de veículo, no entanto terá concorrência indirecta, o caso de empresas que publicitam em carros (Smart). Trata-se de um mercado extremamente competitivo onde o número de agentes é elevado, no entanto, como referi anteriormente o veículo em causa será um novo meio de publicidade que chamará a atenção dos mais curiosos, um dos objectivos do Marketing.

---

<sup>14</sup>[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0003549&contexto=bd&se!Tab=tab2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003549&contexto=bd&se!Tab=tab2)

### 5.3 Mercados internacionais

#### 5.3.1 Mercado em Espanha

Desde 1999 que Espanha conta com a empresa Trixi,<sup>15</sup> pioneira em Espanha, a explorar este mercado com grande sucesso. Esta empresa teve início na cidade de Madrid e expandiu o seu negócio para a cidade de Barcelona. Começou apenas com o transporte de passageiros através dos triciclos, que são referidos no projecto, e actualmente é composta por várias áreas de negócio para além das iniciais. A empresa Trixi presta os três serviços que são as unidades de negócio do actual projecto, mas também aluga bicicletas, patins e reboques que se encaixam nas bicicletas para o transporte de crianças. Esta empresa conta com a colaboração de várias entidades, câmaras de Madrid e Barcelona, agências de viagem e hotéis, centros de turismo e empresas privadas. A colaboração com hotéis, agências de viagem e centros turísticos visa a recolha de clientes para “Tours Turísticas” pelas cidades. As parcerias com empresas privadas servem para sustentar a área de negócio de publicidade, que é onde a empresa vai buscar grande parte dos seus lucros.

A nível social a empresa tem um papel importante, pois é uma das promotoras do turismo nas cidades de Madrid e Barcelona onde é membro das associações Turisme Barcelona / Convention Bureau e é fundadora das associações “Madrid ProBici“, “Bicitours Barcelona” e da “Plataforma Pro Bicitaxi España”.

Neste momento, a empresa conta com a participação de várias empresas, das quais se pode realçar a empresa de roupas Desigual, que é a maior cliente na área da publicidade (Figura 1).

---

<sup>15</sup> <http://www.trixi.com/>



Figura1- Triciclos a publicitar a marca Deigual

### 5.3.2 Mercado na Irlanda

A Irlanda é um dos países que conta com a presença deste tipo de transporte, representada pela empresa “Ecocabs Ireland Ltd”.<sup>16</sup>

A “Ecocabs” apresenta-se com o mesmo modelo de negócio, no entanto apenas abrange a área de transporte de passageiros e a área da publicidade.

A “Ecocabs” tem como principal compromisso a comunicação de uma alternativa “green” e não poluente de transporte na cidade, pretende ajudar na mudança dos costumes das pessoas para uma alternativa de transporte não poluente. Este transporte é grátis e sobrevive apenas da colaboração dos seus patrocinadores, os quais são os clientes da área da publicidade. Desta forma, a Ecocabs apenas obtém lucros através da publicidade que presta às empresas que

---

<sup>16</sup> <http://www.ecocabs.ie/>

## ECO-TÁXIS

---

pretendam ver a sua marca publicitada nos triciclos. Actualmente, a empresa conta com mais de quinze patrocinadores, dos quais se pode destacar a 7Up, Nissan, Yoplait e a KPMG.

De acordo com a informação recolhida no site oficial da empresa, esta também realiza eventos, tendo estes como principal conceito a mudança para um ambiente melhor e participa nos eventos “Green Entrepreneur Awards” e “Green Transport Initiative Awards”.



Figura 2 – Triciclo a publicitar a empresa KPMG

## 6. ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE

### 6.1 Análise SWOT

Quadro 1- Análise SWOT

| Pontos fortes   | Pontos fracos   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de um serviço inovador;</li> <li>• Serviço com preocupações ambientais;</li> <li>• Serviço seguro e eficiente;</li> <li>• Equipamento de qualidade para o transporte de passageiros;</li> <li>• Equipamento adequado à estratégia de marketing;</li> <li>• Experiência dos promotores;</li> <li>• Constante preocupação na modernização dos triciclos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento elevado;</li> <li>• Possível fraco crescimento no transporte de passageiros;</li> <li>• Negócio muito centralizado nos triciclos;</li> <li>• Custos fixos elevados.</li> </ul>  |
| Oportunidades   | Ameaças   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negócio presente em várias cidades Europeias;</li> <li>• Serviços prestados por equipamento único no mercado;</li> <li>• Conhecimento do modelo de negócio por parte de alguns turistas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise económica generalizada;</li> <li>• Poucas barreiras de entrada a novos players;</li> <li>• Falta de fidelização dos clientes;</li> <li>• Crescimento do número de táxis ao serviço em Lisboa;</li> <li>• Não aceitação do modelo de negócio por parte dos clientes;</li> <li>• Perda de interesse por parte dos patrocinadores.</li> </ul> |

### 7. OBJECTIVOS DO PLANO

A elaboração do Plano de Negócios servirá de apoio à implementação e planeamento da actividade da Eco-Táxis, com o intuito de orientar a empresa no sentido da sua missão e dos objectivos predefinidos.

O PN pretende explicitar todos os detalhes para que o negócio tenha viabilidade, sustentabilidade a longo prazo, maximizando todo o valor que a empresa terá.

Desta forma, os objectivos deste plano são:

- Criar reputação junto das empresas parceiras, de modo a despertar curiosidade de várias empresas;
- Sensibilizar a população para as questões ambientais;
- Viabilizar as actividades presentes e futuras da Eco-Táxis;
- Identificar oportunidades de negócio;
- Transmitir credibilidade para com os futuros stakeholders, através da atracção de recursos financeiros;
- Assegurar à Eco-Táxis condições para desenvolver o seu negócio de modo seguro e viável, assente no binómio preço-qualidade;
- Identificar linhas gerais de actuação a nível estratégico para as áreas de negócio no tempo em análise, que permita maximizar o potencial da empresa a longo prazo.

### 8. SERVIÇO

As unidades de negócio da Eco-Táxis estão directamente ligadas ao veículo (triciclo), movido a tracção humana, com motor eléctrico suplementar, tem capacidade de transporte para duas pessoas. É um tipo de transporte que não emite gases poluentes e capaz de andar por áreas de trânsito complicado. É uma agradável opção de transporte, tanto a nível turístico como a nível de transporte diário, capaz de levar os passageiros aos sítios desejados. Este veículo apresenta condições para funcionar no verão, nos dias de sol, e no inverno, nos dias de chuva e frio.

#### 8.1 Unidades de negócio

A marca Eco-Táxis pretende transportar passageiros, mas também ser um meio de marketing para patrocinadores, como referido na figura 3:

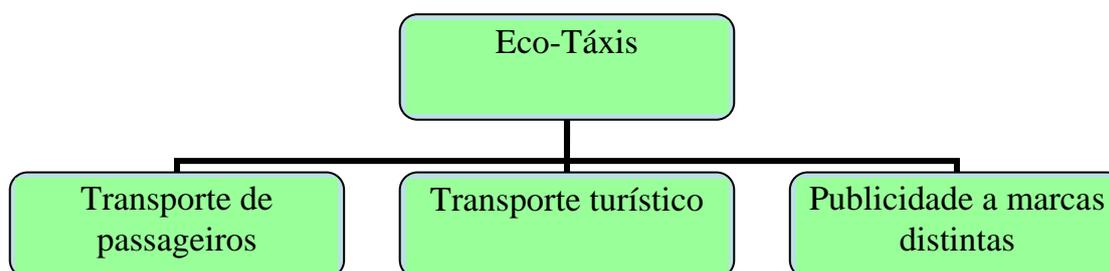


Figura 3 – Unidades de negócio da Eco-Táxis

As prestações de serviços que a Eco-Táxis virá a prestar serão divididas pelas unidades de negócio anteriormente referidas, sendo os serviços:

1. Transporte de passageiros
  - Transporte de passageiros dentro da cidade de Lisboa
2. Transporte turístico
  - Transporte de turistas por zonas específicas de Lisboa

### 3. Publicidade a marcas distintas

- Actua como meio de Marketing para os patrocinadores
- Uso de roupa personalizada dos condutores para adicionar autenticidade das marcas patrocinadas

### 8.2 Equipamento

Quanto ao equipamento para a prestação de serviços, serão necessários triciclos especializados para esta função. Triciclos a pedal com um motor suplementar eléctrico, para o uso em subidas ou para descanso do motorista. Os triciclos serão todo o equipamento essencial para a prestação do serviço, pois serão usados para o transporte de passageiros, bem como serão personalizados através de pinturas e autocolantes para fazerem o serviço de marketing, sendo personalizados de acordo com os contratos assinados com os patrocinadores.

A figura que se segue (figura 4) foi retirada do site oficial da “Ecocabs”, empresa que se dedica ao mesmo negócio na Irlanda, demonstra como será feita a prestação de serviços. O triciclo apresentado faz o transporte de passageiros, mas também serve de marketing para a marca 7up.



Figura 4 – Triciclo da Ecocabs patrocina 7up

### 8.2.1 Descrição do equipamento

Como foi referido anteriormente, o equipamento principal será triciclos a pedal com motor suplente eléctrico. Os triciclos apresentam a seguinte descrição:

- Modelo: YT-D7X;
- Tamanho: 3100mm x 1100 x 1700mm;
- Intervalo do eixo: 1850mm;
- Intervalo entre rodas: 1000mm;
- Número de passageiros: 2 pessoas;
- Peso líquido: 190Kg;
- Peso de carga: 210Kg;
- Material da carapaça: fibra de vidro;
- Motor: 800 watt, 48V;
- Controlador: 48V, 25A;
- Bateria: 4 x 12V, 20 AH, bateria de chumbo - ácido;
- Velocidade máxima: 25Km/h;
- Grau de viragem: 20%;
- Quilometragem contínua: 30Km;
- Tempo de carregamento: 8–10 horas.

### 8.3 Custos iniciais

Os custos iniciais são o meio de criação de condições para o negócio se desenvolver, como em todos os negócios o investimento é necessário e fulcral. Assim, o investimento envolverá o aluguer de um armazém situado na zona de Anjos, no valor de €950 mensais. Este armazém irá servir para guardar os triciclos nas horas em que não estão em funcionamento e também para escritório da empresa. O armazém terá que estar equipado com tomadas de electricidade para o carregamento das baterias.

Outro investimento indispensável é a compra dos triciclos que no início serão 8 e que custarão aproximadamente € 2100 cada unidade.

Outros custos associados, são os custos de formação da empresa e licenciamento da mesma, bem como a compra de equipamentos de escritório e ferramentas para a manutenção dos triciclos.

### **8.4 Custos/Proveitos do serviço**

A maioria dos custos associada à prestação de serviços será o pagamento de remunerações (anexo B) aos motoristas e os custos associados à personalização dos veículos de acordo com os patrocinadores. Relativamente aos rendimentos provenientes dos serviços prestados, o serviço de publicidade será o mais importante e seguro, pois trata-se de um serviço no qual a empresa terá contratos com os patrocinadores o que permite prever qual o volume do serviço. Os outros serviços terão um nível de risco mais elevado, pois dependerão do número de turistas que usarem o serviço e do número de pessoas que queiram experimentar este novo meio de transporte.

### **8.5 Ciclo de vida do Serviço / Cliente**

Devido ao clima ameno da capital portuguesa e ao sistema que permite personalizar o equipamento de transporte para dias de chuva, o serviço prestado tem um ciclo de vida de 12 meses ao ano, excepto dias em que por factor externos seja impossível realizar o serviço. Visto não ser um serviço com clientes fixos, mas sim um serviço disponível a qualquer tipo de cliente, os clientes serão diferentes de dia para dia e de estação do ano para estação do ano. O fluxo turístico é outro factor importante, pois este transporte destina-se também a servir turistas à descoberta de Lisboa.

O serviço de publicidade será o único serviço que não dependerá de factor externos, será realizado através de contratos firmados pelas partes no espaço mínimo de um mês. Relativamente ao ciclo de vida do serviço de publicidade, é esperado ter todos os triciclos a publicitar o ano inteiro, como é o caso da Trixi, empresa que desempenha o mesmo tipo de serviço em Espanha e que publicita todo o ano a marca de roupa Desigual.

### **8.6 Expansão e redesenho do negócio**

A expansão e o redesenho do negócio derivará unicamente da evolução do mesmo a nível financeiro. É esperado um crescimento contínuo, pois trata-se de um conceito novo para a cultura portuguesa, pretende-se duplicar o número de triciclos no terceiro ano de funcionamento da empresa. Com o investimento no terceiro ano é esperado um aumento de patrocinadores e uma maior margem de lucro vinda dos mesmos, bem como o aumento de passageiros a nível turístico. A expansão será fundamental para o alargamento do negócio e para a estabilidade financeira do mesmo.

### **8.7 Mudanças nos custos e lucros**

A mudança de custos e lucros será directamente proporcional ao aumento da frota, com o aumento da frota está inerente aumento do número de recursos humanos, aumento do seguro, assim como o aumento de despesas de Fornecimentos e Serviços Externos. No entanto, com o aumento da frota e dos custos também os lucros aumentarão, maior serviço de transporte em pontos distintos, maior número de carros para propaganda publicitária e aumento do serviço turístico.

### **8.8 Clientes**

Não existe um padrão relativamente aos clientes, pois trata-se de um transporte onde todo o tipo de cliente será bem-vindo e bem tratado.

Poderemos ter clientes:

- Adolescentes;
- Adultos;
- Seniores;
- Pessoas que utilizam os transporte público;
- Turistas;
- Famílias;
- Casal de namorados.



Figura 5 – Triciclo com clientes



Figura 6 – Triciclo com clientes

Como se pode ver pelas figuras 5 e 6 não existe um perfil de cliente típico neste tipo de transporte. Os clientes podem ser o mais variado possível.

### 9. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO

#### 9.1 A nova empresa Eco-Táxis

O serviço de transporte Eco-Táxis terá dois horários distintos, o horário de Verão, que será das 10:00 às 19:00, 7 dias por semana e um horário de Inverno, que será das 11:00 às 17:30. Promoverá um modo eficaz e eficiente de mobilidade por Lisboa e amigo do ambiente.

- **Missão:** Desenvolver um serviço inovador capaz de revolucionar os actuais sistemas de transporte, apostando na qualidade do equipamento e preocupação ambiental.
- **Visão:** Ser uma marca de referência a servir as necessidades de deslocação dos cidadãos pela cidade de Lisboa.
- **Valores:**
  - **Qualidade** – Investir na contínua melhoria dos serviços, através de melhores triciclos e do acompanhamento tecnológico dos mesmos.
  - **Ética** – Respeitar e cumprir com os princípios ético-morais de modo a criar profissionalismo dentro da organização.
  - **Inovação** – Combater as grandes massas automóveis que existem em Lisboa, contribuindo para a educação ambiental.
  - **Confiança** - Servir os clientes de modo honesto e imparcial e desenvolver uma cultura de equipa entre os colaboradores.
  - **Responsabilidade ambiental** - Assumir um comportamento amigo do ambiente (transporte “green”, não poluente) e contribuir para o desenvolvimento económico, social e ambiental.

## 9.2 Objectivos

Trata-se de uma empresa que vai começar a dar os primeiros passos, desta forma os objectivos são divididos relativamente ao tempo:

Quadro 2 – Objectivos

| <b>Objectivos Imediatos</b>   | <b>Objectivos a Curto prazo<br/>(Primeiro ano)</b>  | <b>Objectivos a Médio prazo<br/>(Do primeiro ano ao terceiro)</b>  | <b>Objectivos a Longo prazo<br/>(Do terceiro ano para os seguintes)</b>   |
|---|---|--|---|
| <p>Comprar a frota;</p> <p>Aluguer de edifício para sede e para guardar os triciclos;</p> <p>Recrutar os recursos humanos para conduzir a frota;</p> <p>Usar os triciclos como meio de marketing para empresas que querem patrocinar o negócio;</p> <p>Usar os triciclos como meio de marketing para a marca Eco-Táxis.</p> | <p>Tornar-se um meio de transporte eleito pelos clientes;</p> <p>Aumentar os patrocínios;</p> <p>Aumentar o volume de negócios.</p> | <p>Aumentar a frota, conforme o volume de negócios;</p> <p>Criar triciclos especializados para o transporte turístico.</p> | <p>Duplicar a frota de triciclos, para a geração própria do momento;</p> <p>Aumentar a frota, consoante o volume de negócios.</p> |

### 9.3 Estratégias de desenvolvimento

Na sociedade do conhecimento uma boa estratégia é fundamental para o desenvolvimento de qualquer tipo de área, como a militar, do desporto, da política e, naturalmente, dos negócios. A estratégia ocupa uma posição privilegiada em qualquer empresa, pois é através desta que a empresa desenvolve as linhas gerais para o sucesso da mesma. Assim, o desenvolvimento e os bons resultados derivam das estratégias dos directores das empresas. Uma empresa deverá ter sempre um bom plano de estratégia bem definido, este plano deve abranger a missão, os objectivos a curto prazo e a longo prazo e os meios a realizar para obtenção dos planos nos prazos definidos.

#### 9.3.1 Estratégia da empresa

A estratégia base do “Business Plan” tem como alvo a concretização dos objectivos referidos anteriormente e decorre principalmente da análise SWOT e da análise do mesmo conceito de negócio noutras cidades europeias.

A Eco-Táxis adoptará uma estratégia assente no facto de ser a primeira empresa a realizar este tipo de serviço, tentando sempre ao máximo explorar essa primazia e pela sua vantagem competitiva, ser amiga do ambiente.

As principais linhas gerais em que a estratégia da empresa irá assentar são as seguintes:

- Orientação de toda a empresa para a satisfação dos clientes;
- Excelência dos serviços, com a preocupações destes serem reais, sustentáveis e de qualidade para os clientes;
- Reunir os esforços comerciais da empresa nos segmentos de mercado em que se encontrará, especialmente no transporte turístico e no serviço de publicidade prestado;
- Apresentar flexibilidade relativamente às mudanças no mercado, variando o fluxo de veículos em circulação e as suas localizações em específicos momentos do dia ou do ano;
- Desenvolver e dinamizar constantemente a imagem da marca, de modo a transformar-se numa marca conhecida.
- Criação de parcerias constantes com novas empresas que desejem os serviços;

- Recrutamento e selecção de colaboradores (condutores), estes devem cumprir um certo perfil específico;
- Concepção e um contínuo desenvolvimento do website Eco-Táxis;
- Preocupação contínua na fidelização de novos clientes e estabelecer relação de confiança e profissionalismo;
- Formação de uma equipa leve e flexível de modo a permitir respostas rápidas e maleáveis;
- Desenvolvimento de um cultura empresarial “green”, na qual se valorizará o profissionalismo, disponibilidade, amizade, companheirismo e cultura ambiental.

### **9.4 Segmentação, Targeting e Posicionamento**

#### **9.4.1 Segmentação**

Os critérios de segmentação são definidos de acordo com as unidades de negócio, sendo os principais factores de divisão de mercado potencial:

- No transporte de passageiros identificam-se os clientes que podem usar regularmente este tipo de transporte e os que usarem apenas por curiosidade;
- Para o transporte turístico não existe segmentação, pois todo o tipo de turistas são possíveis clientes alvos;
- No segmento da publicidade, a orientação focaliza-se de acordo com a duração dos contratos e do tamanho das organizações.

### 9.4.2 Targeting

A empresa seguirá uma estratégia de marketing diferenciado, pretendendo-se atingir todas as áreas de negócio:

- A oferta para o transporte de passageiros terá como público-alvo os passageiros que se desloquem diariamente por Lisboa através de transportes públicos;
- Para o segmento da publicidade, o público-alvo será primeiramente empresas que pretendam um contrato a longo prazo e com renome, no entanto todas as outras empresas que pretendam ver a sua marca publicitada nos triciclos também farão parte do público-alvo.

### 9.4.3 Posicionamento

A nova empresa Eco-Táxis pretende uma posição de liderança neste sector, caso haja entrada de novas empresas a desempenhar o mesmo tipo de serviço, através da qualidade, confiança, ética e inovação, ambiciona também tornar-se numa empresa de referência no que respeita à responsabilidade ambiental. Aspira ter um elevado nível de qualidade nos serviços de publicidade para ganhar renome junto dos seus patrocinadores.

### 9.5 Promoção/ Comunicação

A empresa Eco-Táxis irá apostar na comunicação, promoção e na gestão de relações com os seus clientes através dos responsáveis, terá como objectivos animar as suas vendas e aumentar o reconhecimento da sua marca no mercado. Primeiramente, terá como principal objectivo a criação de uma carteira de clientes para a área de publicidade, através de uma estratégia comercial de serviços B2B, com a finalidade de que a associação a estas empresas de renome desenvolva o nome da marca. Posteriormente, a Eco-Táxis visa criar parcerias com distintas agências de turismo, também através dos serviços B2B, de modo a conseguir a promoção do serviço de transporte turístico.

Para além dessas associações, a empresa irá recorrer a outros meios de promoção, como site, panfletos, para se distribuir na rua, e certamente aos seus triciclos inovadores, que por si só chamarão a atenção de muita gente. Pretende-se que a Eco-Táxis esteja presente em todos os sites dos seus parceiros, bem como estarão presentes no site da empresa todos os parceiros, de modo a aumentar a promoção e comunicação de ambos. Numa perspectiva a longo prazo a empresa visa também patrocinar e promover eventos de foro turístico, que projectem a imagem de Portugal.

### **9.6 Política de preço**

Relativamente aos preços praticados pela empresa Eco-Táxis, estes serão na área do transporte de passageiros um pouco acima ao dos transportes públicos, devendo-se ao facto de se tratar de um transporte único e que concederá um maior conforto. Os preços praticados no transporte turístico serão praticados consoante a distância dos percursos que efectuará.

No que respeita à área da publicidade, a empresa terá uma estratégia de penetração, terá uns preços reduzidos relativamente aos praticados por outras entidades, tendo como sentido a rápida e profunda aceitação do modelo de negócio no mercado. Nesta área a empresa criará um sistema de descontos como será explicado no próximo capítulo.

## 10. ESTIMATIVA DE VOLUME DE NEGÓCIO

### 10.1 Volume de negócio no transporte de passageiros

A empresa contará com três unidades de negócio, mas todas elas ligadas directamente aos veículos que definem a prestação de serviços. As unidades de negócios serão: transporte de passageiros, transporte turístico e publicidade.

Relativamente ao mercado de transporte de passageiros, Lisboa tem cerca de 500.000 habitantes e uma área metropolitana com 2,8 milhões de habitantes e segundo um estudo do INE, diariamente existe um total 530.000 viagens do tipo casa para o trabalho e vice-versa na área metropolitana de Lisboa. Assim, para a determinação do volume de negócios nesta área, consideramos como o mínimo de três viagens diária, o que perfaz um total de 744 viagens ao ano, representando uma percentagem insignificante para o número de pessoas que regularmente se deslocam em Lisboa.

Desta forma, nesta área de negócio a empresa irá efectuar uns preços consoante o tempo percorrido, como mostra o quadro 3.

Quadro 3- Preços praticados no transporte de passageiros

| Preço (euros) | Tempo (min) |
|---------------|-------------|
| 4             | <10         |
| 7             | 10 – 20     |
| 9             | <30         |
| 16            | <60         |
| 20            | 60-90       |

Para a análise financeira, a média de tempo das viagens será de 30 minutos, ou seja, a empresa irá ter um total de volume de negócios nesta área de €6.696.

### 10.2 Volume de negócio no transporte turístico

No que respeita ao transporte turístico, este será prestado ao consumidor através de um total de três “*tours*” turísticas, na qual, cada uma abrangerá uma visita guiada por uma das partes turísticas de Lisboa.

As *Tours* são respectivamente:

- Tour Old Lisbon: visita guiada pelo centro de Lisboa, com início na Praça do Comércio (figura 7) e com destino o Parque Eduardo VII e/ou sentido inverso, percorrendo zonas históricas de Lisboa: Praça do Marquês, Avenida da Liberdade, Rossio e estação do Rossio, com a duração de 30 Minutos.
- Tour Belém: visita com início no Padrão dos Descobrimentos (Figura 8) e terminará à porta dos pastéis de Belém, esta visita passará pelos lugares históricos como o Mosteiro dos Jerónimos, a Torre de Belém e o Palácio de Belém, com a duração de 15 minutos
- Magic Lisbon: visita alargada pela cidade de Lisboa, esta viagem poderá ter início em três sítios distintos, sendo o local da chegada influenciado pela partida, início no Padrão dos Descobrimentos, Praça do Comércio ou Parque Eduardo VII e chegada Parque Eduardo VII ou Padrão dos Descobrimentos, respectivamente a ordem de partida, com a duração de sessenta minutos a noventa minutos.



Figura 7 – Praça do Comércio



Figura 8 – Padrão dos Descobrimentos

O preço de cada tour difere de acordo com o tempo do mesmo, sendo o Tour Old Lisbon de €15, o Tour Belém de €10 e o Magic Lisbon de 23€. Segundo um estudo do INE, a Grande Lisboa tem cerca de 3.800.000 de turistas por ano e para a análise financeira pretende-se que simplesmente 0,15% destes turistas realizem uma viagem nos nossos serviços, o que perfaz um total de 5700 viagens ao ano. Para a avaliação do volume de negócios nesta área, temos como meta fazer 2700 viagens de Tour Belem, 2250 viagens de Tour Old lisbon e 750 viagens de Magic Lisbon.

### 10.3 Volume de negócio na publicidade

Relativamente à última unidade de negócio, publicidade através da personalização dos triciclos, a empresa espera encontrar parceiros distintos como é o caso deste modelo de negócio em Espanha, através da marca desigual, e na Irlanda, através da empresa KPMG.

Portanto, a Eco-Taxis irá praticar preços para um triciclo de acordo com a seguinte tabela:

Quadro 4– Preços para patrocínio de um veículo

| Duração (Meses) | Preço (euros) |
|-----------------|---------------|
| 1               | 900           |
| 3               | 2500          |
| 6               | 4750          |
| 12              | 8500          |

Caso uma empresa queira ter 2 triciclos a fazer publicidade, a tabela de preços será a seguinte:

Quadro 5- Preços para o patrocínio de dois veículos

| Duração (Meses) | Preço (euros) |
|-----------------|---------------|
| 1               | 1700          |
| 3               | 4500          |
| 6               | 8500          |
| 12              | 16000         |

Assim, pretende-se ter quatro triciclos a patrocinar duas empresas, usufruindo as empresas do segundo sistema de preços, dois ao ano e outros dois com duração de seis meses no primeiro sistema de preços.

Quanto ao investimento no ano 2013, a Eco-Táxis pretende duplicar a sua frota, fazendo um total de dezasseis triciclos.

## 11. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

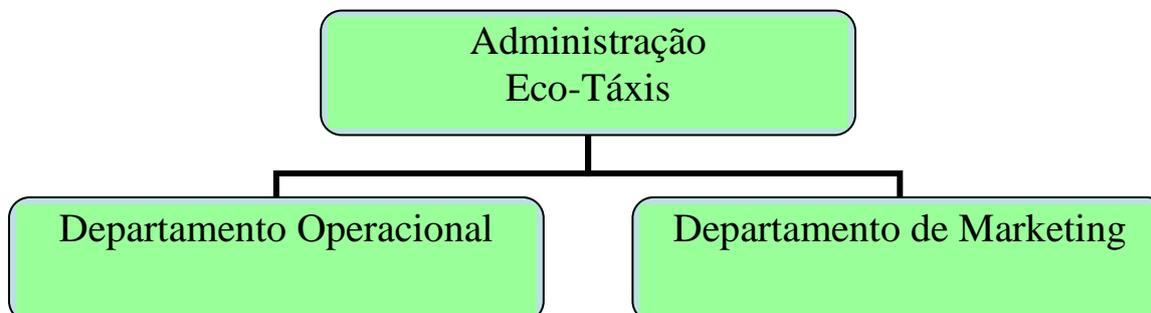


Figura 9 – Organograma empresarial

### 11.1 Administração e Gabinete de Gestão

Todas as grandes decisões e responsabilidades que a empresa irá acarretar administrativamente serão a cargo dos seus promotores, a estes cabem também a gestão do gabinete, gestão das contas da empresa e funções equivalentes.

Assim as funções serão:

- Gestão do cash flow: avaliação da performance dos triciclos.
- Controlo à gestão: gestão de custos, ordens de compra e aprovação de créditos.
- Realização de relatórios semanais e mensais sobre desempenho da empresa.
- Folhas de recebimento.
- Contas a pagar e a receber.
- Controlo das reconciliações bancárias.

### 11.2 Departamento operacional

Esta parte da gestão focará as jornadas e as vendas, as jornadas serão avaliadas e registadas diariamente, o que inclui:

- Distribuição dos motoristas pelas diversas zonas de Lisboa;
- Distribuição do número de triciclos pelas zonas de Lisboa consoante a actividade do negócio na zona;
- Distribuição dos jornais diários pelos triciclos;
- Operação de receita (Registo das receitas diárias);
- Optimização dos percursos;
- Ter/manter um modo agradável e motivador de ambiente de trabalho, de modo a que os motoristas transmitam esse ambiente aos clientes;
- Vendas (manter o contacto semanalmente com os contabilistas);
- Ordens de preenchimento e envio do facturado;
- Elaboração de relatórios semanais;
- Administração da manutenção dos triciclos.

### **11.3 Departamento de marketing**

Este serviço diz respeito à criação de uma base de dados para actuais/futuros clientes da área de negócio da publicidade nos triciclos, incluindo:

- Manter o contacto com clientes que utilizem o triciclo como meio de publicidade.
- Procurar novos clientes que pretendam usar o nosso serviço de publicidade.
- Criação e gestão do site da empresa.
- Manutenção da base de dados relativamente a clientes que utilizarem os triciclos como transporte, para avaliação da qualidade do serviço.

### 12. REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO

O serviço que é referido ao longo do projecto é um serviço que actualmente se encontra presente noutros países.

Os requisitos necessários para a implementação do serviço é a adequação deste modelo de negócio à realidade que o envolve. Por tudo isto, sugerem-se as seguintes medidas estratégicas:

- Criar o grupo Eco-Táxis, que será organizado pelas unidades de negócio referidas anteriormente. Esta nova empresa terá como modelo a empresa Trixi.
- Registrar a marca Eco-Táxis e respectiva imagem com o objectivo de potenciar a notoriedade da marca.
- Apostar numa arquitectura de marca com elevado grau de responsabilidade ambiental, de modo a aumentar possíveis patrocinadores.
- Implementar um sistema de franchising para modelos de negócios iguais em Portugal, com o objectivo de fortalecer a marca, tirar dividendos e criar reputação.
- Aquisição de Recursos Humanos, de preferência qualificados em inglês e formação dos mesmos com conhecimento histórico dos locais por onde se realizarem as viagens turísticas.
- Estabelecer parcerias com empresas estrangeiras que desenvolvam o mesmo tipo de negócio.

### 13. AVALIAÇÃO FINANCEIRA

#### 13.1 Pressupostos

|                   |       |
|-------------------|-------|
| Unidade monetária | Euros |
|-------------------|-------|

|  |    |     |
|--|----|-----|
| Prazo médio de Recebimentos (dias) / (meses) | 30 | 1,0 |
| Prazo médio de Pagamentos (dias) / (meses)   | 15 | 0,5 |
| Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)    | 15 | 0,5 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| Taxa de IVA - Vendas             | 20% |
| Taxa de IVA - Prestação Serviços | 20% |
| Taxa de IVA – CMVMC              | 20% |
| Taxa de IVA - FSE                | 20% |

|                                 |        |
|---------------------------------|--------|
| Taxa média de IRS               | 15,00% |
| Taxa de IRC                     | 25,00% |
| Taxa de distribuição dividendos | 10,00% |

|  |       |
|--|-------|
| Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo | 0,00% |
| Taxa de juro de empréstimo M/L Prazo       | 3,75% |
| Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo     | 3,75% |

|   |      |   |
|---|------|---|
| Taxa de juro de activos sem risco – Rf            | 1,6% | NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar:<br>- O prémio de risco (pº) adequado ao projecto<br>- Beta = 100%<br>==> R(Tx actualização) = Rf + pº |
| Prémio de risco de mercado – (Rm-Rf)* ou pº       | 10%  |   |
| Beta empresas equivalentes                        | 100% |   |
| Taxa de crescimento dos cash flow na perpetuidade | 0,05 |   |

## 13.2 Investimento

De harmonia com os recursos e meios necessários definimos o seguinte plano de investimento.

| <b>Investimento por ano</b>         | <b>2011</b>   | <b>2012</b> | <b>2013</b>   |
|-------------------------------------|---------------|-------------|---------------|
| <b>Imobilizado Incorpóreo</b>       |               |             |               |
| Despesas de Instalação              | 1.000         |             |               |
| Despesas de I&D                     |               |             |               |
| Propriedade Industrial e O.Direitos | 350           |             |               |
| Trespases                           |               |             |               |
| Outras Imobilizações Incorpóreas    | 5.000         |             |               |
| <b>Total Imobilizado Incorpóreo</b> | <b>6.350</b>  |             |               |
| <b>Imobilizado Corpóreo</b>         |               |             |               |
| Terrenos e Recursos Naturais        |               |             |               |
| Edifícios e Outras Construções      | 3.000         |             |               |
| Equipamento Básico                  | 16.800        |             | 16.800        |
| Equipamento de Transporte           |               |             |               |
| Ferramentas e Utensílios            | 650           |             | 1.000         |
| Equipamento Administrativo          | 2.000         |             |               |
| Taras e Vasilhame                   |               |             |               |
| Outras Imobilizações Corpóreas      | 2.000         |             | 2.000         |
| <b>Total Imobilizado Corpóreo</b>   | <b>24.450</b> |             | <b>19.800</b> |
| <b>Total Investimento</b>           | <b>30.800</b> |             | <b>19.800</b> |

|            |            |              |              |
|------------|------------|--------------|--------------|
| <b>IVA</b> | <b>20%</b> | <b>4.290</b> | <b>3.960</b> |
|------------|------------|--------------|--------------|

Como em qualquer tipo de negócio é necessário investimento para que este tenha uma base de sustentabilidade estável. É evidente que, sendo uma empresa nova, terá que investir primeiramente em despesas de instalação, que remete para a constituição da empresa. O restante investimento em imobilizados corpóreos reparte-se pelas propriedades industriais, que abrange o registo da marca, com o respectivo logótipo e outras imobilizações incorpóreas que dizem respeito à elaboração de catálogos, elaboração do site oficial de promoção à empresa e ainda do manual de funcionamento da mesma.

Relativamente ao investimento em imobilizado corpóreo, este apresenta um maior valor em comparação ao anterior. Este facto deve-se à necessidade de fazer obras de remodelação do

escritório e armazém e da aquisição de equipamento básico para a prestação de serviços. O maior investimento recai na aquisição de triciclos próprios para este tipo de negócio, que inicialmente serão 8 unidades.

A actividade da Eco-Táxis revela a exigência de um nível de investimento, para o primeiro ano de implementação do projecto, de € 30.800.

O investimento em fundo de maneiço será de € 4.870.

### 13.3 Fornecimentos e serviços externos

|                             | Tx IVA | CF   | CV   | Valor Mensal | 2011          | 2012          | 2013          |
|-----------------------------|--------|------|------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Subcontratos                | 20%    |      | 100% |              |               |               |               |
| Electricidade               | 20%    | 80%  | 20%  | 400          | 4.800         | 4.944         | 6.576         |
| Combustiveis                | 20%    |      | 100% | 200          | 2.400         | 2.472         | 3.288         |
| Agua                        | 5%     | 80%  | 20%  | 50           | 600           | 618           | 822           |
| Outros Fluidos              | 20%    |      | 100% |              |               |               |               |
| Ferramentas e Utensilios    | 20%    |      | 100% | 100          | 1.200         | 1.236         | 1.644         |
| Livros e doc. técnica       | 20%    | 80%  | 20%  |              |               |               |               |
| Material de escritório      | 20%    | 70%  | 30%  | 200          | 2.400         | 2.472         | 3.288         |
| Artigos para oferta         | 20%    |      | 100% | 100          | 1.200         | 1.236         | 1.644         |
| Rendas e alugueres          | 20%    | 100% |      | 950          | 11.400        | 11.742        | 15.617        |
| Despesas de representação   | 20%    |      | 100% | 100          | 1.200         | 1.236         | 1.644         |
| Comunicação                 | 20%    | 70%  | 30%  | 150          | 1.800         | 1.854         | 2.466         |
| Seguros                     |        | 100% |      | 200          | 2.400         | 2.472         | 3.288         |
| Royalties                   | 20%    |      | 100% |              |               |               |               |
| Transportes de mercadorias  | 20%    |      | 100% |              |               |               |               |
| Deslocações e estadas       | 20%    |      | 100% |              |               |               |               |
| Comissões                   | 20%    |      | 100% |              |               |               |               |
| Honorários                  | 20%    | 100% |      | 150          | 1.800         | 1.854         | 2.466         |
| Contencioso e notariado     | 20%    |      | 100% |              |               |               |               |
| Conservação e reparação     | 20%    | 70%  | 30%  | 400          | 4.800         | 4.944         | 6.576         |
| Publicidade e propaganda    | 20%    |      | 100% |              |               |               |               |
| Limpeza, higiene e conforto | 20%    | 100% |      | 100          | 1.200         | 1.236         | 1.644         |
| Vigilância e segurança      | 20%    | 100% |      | 80           | 960           | 989           | 1.315         |
| Trabalhos especializados    | 20%    | 100% |      | 300          | 3.600         | 3.708         | 4.932         |
| Outros forn. e serviços     | 20%    |      | 100% | 400          | 4.800         | 4.944         | 6.576         |
| <b>TOTAL FSE</b>            |        |      |      |              | <b>46.560</b> | <b>47.957</b> | <b>63.783</b> |

No que respeita a FSE (Fornecimentos e Serviços Externos), as rubricas que mais peso apresentam são a electricidade e a renda. A electricidade apresenta este valor devido ao facto dos triciclos obrigarem a um carregamento das suas baterias de oito horas diárias.

Os custos com o pessoal é o maior custo que a empresa irá suportar, inicialmente serão suportados os salários de 6 condutores e dos seus encargos sociais. Os encargos anuais englobam o pagamento de catorze mensalidades, incluindo encargos relativos à segurança social, a seguros de acidente de trabalho e subsídios de alimentação.

No terceiro ano de actividade os custos com o pessoal irão duplicar, este facto deve-se ao aumento do número de triciclos.

### 13.4 Demonstração de Resultados Previsionais

|                                       | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Vendas                                |                |                |                |                |                |                |
| Prestações de Serviços                | 152.696        | 156.597        | 256.639        | 271.095        | 286.771        | 292.507        |
| <b>Volume de Negócios</b>             | <b>152.696</b> | <b>156.597</b> | <b>256.639</b> | <b>271.095</b> | <b>286.771</b> | <b>292.507</b> |
| (-) Variação da Produção              |                |                |                |                |                |                |
| CMVMC                                 |                |                |                |                |                |                |
| Outros custos variáveis (FSE)         | 14.580         | 15.017         | 19.973         | 20.572         | 21.190         | 21.825         |
| <b>Margem Bruta de Contribuição</b>   | <b>138.116</b> | <b>141.579</b> | <b>236.666</b> | <b>250.522</b> | <b>265.582</b> | <b>270.682</b> |
|                                       | 90%            | 90%            | 92%            | 92%            | 93%            | 93%            |
| FSE- Custos Fixos                     | 31.980         | 32.939         | 43.809         | 45.124         | 46.477         | 47.872         |
| <b>Resultado Económico</b>            | <b>106.136</b> | <b>108.640</b> | <b>192.857</b> | <b>205.399</b> | <b>219.104</b> | <b>222.810</b> |
| Impostos                              |                |                |                |                |                |                |
| Custos com o Pessoal                  | 104.393        | 107.525        | 175.471        | 180.735        | 186.157        | 191.741        |
| % de Vendas                           | 68%            | 69%            | 68%            | 67%            | 65%            | 66%            |
| Outros Custos Operacionais            |                |                |                |                |                |                |
| Outros Proveitos Operacionais         |                |                |                |                |                |                |
| <b>EBITDA</b>                         | <b>1.743</b>   | <b>1.115</b>   | <b>17.385</b>  | <b>24.664</b>  | <b>32.948</b>  | <b>31.069</b>  |
| Amortizações                          | 6.599          | 6.599          | 10.609         | 8.493          | 7.830          | 4.070          |
| Ajustamentos / Provisões              |                |                |                |                |                |                |
| <b>EBIT</b>                           | <b>-4.856</b>  | <b>-5.484</b>  | <b>6.776</b>   | <b>16.171</b>  | <b>25.118</b>  | <b>26.999</b>  |
| Custos Financeiros                    | 753            | 753            | 1.242          | 879            | 515            | 151            |
| Proveitos Financeiros                 | 81             | 42             | 41             | 264            | 577            | 917            |
| <b>RESULTADO FINANCEIRO</b>           | <b>-672</b>    | <b>-711</b>    | <b>-1.201</b>  | <b>-615</b>    | <b>62</b>      | <b>767</b>     |
| Custos Extraordinários                |                |                |                |                |                |                |
| Proveitos Extraordinários             |                |                |                |                |                |                |
| <b>RAI</b>                            | <b>-5.528</b>  | <b>-6.195</b>  | <b>5.575</b>   | <b>15.556</b>  | <b>25.180</b>  | <b>27.766</b>  |
| Impostos sobre os lucros              |                |                |                | 1.881          | 5.036          | 5.553          |
| <b>RESULTADO LÍQUIDO</b>              | <b>-5.528</b>  | <b>-6.195</b>  | <b>5.575</b>   | <b>13.675</b>  | <b>20.144</b>  | <b>22.213</b>  |
| <b>% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN</b> | <b>94%</b>     | <b>94%</b>     | <b>90%</b>     | <b>86%</b>     | <b>84%</b>     | <b>83%</b>     |
| <b>% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN</b>    | <b>-4%</b>     | <b>-4%</b>     | <b>2%</b>      | <b>5%</b>      | <b>7%</b>      | <b>8%</b>      |

Analisando a Demonstração de Resultados, verifica-se que nos dois primeiros anos a empresa apresentará um resultado líquido negativo e inclusivo com perdas do ano zero para o primeiro ano. No entanto, com o investimento em imobilizado corpóreo no terceiro ano a empresa aumentará visivelmente o seu resultado líquido passando de um resultado negativo de € 6.195 para um valor positivo de €5.575. Só no ano 2016 a empresa liquidará todas as dívidas, passando para uma saúde financeira mais estável e propício a desenvolvimento.

A rubrica vendas contempla unicamente as prestações de serviços efectuadas pela empresa, transporte de passageiros, transporte turístico e publicidade.

Relativamente a rubrica custos, destaca-se o valor assumido com os colaboradores, reflectido em Outros Custos Variáveis (FSE) e Custos com o Pessoal, sendo esta empresa um reflexo de uma normal empresa de prestações de serviços.

### 13.5 Balanço Previsionais

O balanço vem expressar a situação patrimonial do projecto.

|                                   | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>ACTIVO</b>                     |               |               |               |               |               |               |
| <b>Imobilizado</b>                |               |               |               |               |               |               |
| Imobilizado Incorpóreo            | 6.350         | 6.350         | 6.350         | 6.350         | 6.350         | 6.350         |
| Imobilizado Corpóreo              | 24.450        | 24.450        | 44.250        | 44.250        | 44.250        | 44.250        |
| Amortizações Acumuladas           | 6.599         | 13.198        | 23.808        | 32.300        | 40.130        | 44.200        |
| <b>Existências</b>                |               |               |               |               |               |               |
| Matérias Primas e Subsidiárias    |               |               |               |               |               |               |
| Produtos Acabados e em Curso      |               |               |               |               |               |               |
| Mercadorias                       |               |               |               |               |               |               |
| <b>Créditos de curto prazo</b>    |               |               |               |               |               |               |
| Dívidas de Clientes               | 15.270        | 15.660        | 25.664        | 27.109        | 28.677        | 29.251        |
| Ajustamentos de cobrança duvidosa |               |               |               |               |               |               |
| Estado e Outros Entes Públicos    |               |               |               |               |               |               |
| Outros devedores                  |               |               |               |               |               |               |
| <b>Disponibilidades</b>           | 5.401         | 2.798         | 2.734         | 17.568        | 38.437        | 61.146        |
| <b>Acréscimos e Diferimentos</b>  |               |               |               |               |               |               |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>               | <b>44.872</b> | <b>36.059</b> | <b>55.190</b> | <b>62.978</b> | <b>77.584</b> | <b>96.796</b> |

| <b>CAPITAL PRÓPRIO</b>            |               |              |               |               |               |               |
|-----------------------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Capital Social                    | 20.000        | 20.000       | 20.000        | 20.000        | 20.000        | 20.000        |
| Prestações Suplementares          |               |              |               |               |               |               |
| Reservas de reavaliação           |               |              |               |               |               |               |
| Reservas e Resultados Transitados |               | -5.528       | -11.724       | -6.149        | 7.526         | 27.670        |
| Resultados Líquidos               | -5.528        | -6.195       | 5.575         | 13.675        | 20.144        | 22.213        |
| <b>TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS</b>    | <b>14.472</b> | <b>8.276</b> | <b>13.851</b> | <b>27.526</b> | <b>47.670</b> | <b>69.882</b> |

| <b>PASSIVO</b>                           |               |               |               |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Provisão para impostos                   |               |               |               |               |               |               |
| <b>Dívidas a 3º - M/L Prazo</b>          |               |               |               |               |               |               |
| Dívidas a Instituições de Crédito        | 20.000        | 16.000        | 23.333        | 13.667        | 4.000         |               |
| Dívidas a Fornecedores de Imob           |               |               |               |               |               |               |
| Suprimentos                              |               |               |               |               |               |               |
| Outros credores                          |               |               |               |               |               |               |
| <b>Dívidas a 3º - Curto Prazo</b>        |               |               |               |               |               |               |
| Dívidas a Instituições de Crédito        |               |               |               |               |               |               |
| Dívidas a Fornecedores                   | 2.169         | 2.234         | 2.972         | 3.061         | 3.153         | 3.247         |
| Estado e Outros Entes Públicos           | 8.231         | 9.548         | 15.034        | 18.724        | 22.761        | 23.667        |
| Outros credores                          |               |               |               |               |               |               |
| <b>Acréscimos e Diferimentos</b>         |               |               |               |               |               |               |
| <b>TOTAL PASSIVO</b>                     | <b>30.400</b> | <b>27.783</b> | <b>41.339</b> | <b>35.452</b> | <b>29.914</b> | <b>26.914</b> |
| <b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b> | <b>44.872</b> | <b>36.059</b> | <b>55.190</b> | <b>62.978</b> | <b>77.584</b> | <b>96.796</b> |

No activo a rubrica que maior expressão apresenta é as disponibilidades, que tem um crescimento contínuo ao longo dos anos.

A rubrica clientes também apresenta um valor crescente, devendo-se ao facto do constante crescimentos do volume de negócios da empresa.

A rubrica de Imobilizado corpóreo corresponde a cerca de 54,48% do Activo em 2011, o que é justificável devido ao investimento em triciclos (equipamento básico).

### **13.6 Fontes de Financiamento**

De acordo com os valores anteriormente apresentados, conclui-se que a performance da Eco-Táxis será positiva, especialmente pela optimização das parcerias com outras empresas que

## ECO-TÁXIS

queiram promover o meio de transporte saudável para o ambiente. A Eco-Táxis será constituída com um capital social de €20.000 sendo o investimento total de €36.400.

Para fazer face a estes valores recorrer-se-á a um empréstimo bancário de €20.000, sendo o empréstimo para cobrir o total de investimento em imobilizado corpóreo. No ano 2013 a empresa irá recorrer de novo a um empréstimo bancário para fazer frente ao aumento de frota de triciclos, este empréstimo será de €17.000 e destinar-se-á unicamente para a compra dos veículos. A Eco-Táxis será constituída com €20.000, sendo este dinheiro financiado pelos promotores.

### 13.7 Resumo da análise de viabilidade económica

Relativamente ao cash flows obtidos ao longo do período em análise, importa referir que estes são sempre positivos, particularmente, em função dos meios libertos que vão sendo gerados sempre de forma positiva.

|   | 2011          | 2012         | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          |
|---|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Meios Libertos do Projecto</b>           |               |              |               |               |               |               |
| Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)    | -3.885        | -4.387       | 5.421         | 12.937        | 20.094        | 21.599        |
| Amortizações do exercício                   | 6.599         | 6.599        | 10.609        | 8.493         | 7.830         | 4.070         |
| Provisões do exercício                      |               |              |               |               |               |               |
|   | <b>2.714</b>  | <b>2.212</b> | <b>16.030</b> | <b>21.430</b> | <b>27.924</b> | <b>25.669</b> |
| <b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b> |               |              |               |               |               |               |
| Fundo de Maneio                             | -4.870        | 993          | -3.781        | 452           | -593          | -91           |
| <b>CASH FLOW de Exploração</b>              | <b>-2.156</b> | <b>3.204</b> | <b>12.249</b> | <b>21.882</b> | <b>27.331</b> | <b>25.579</b> |

|   |         |  |         |  |  |  |
|---|---------|--|---------|--|--|--|
| <b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b> |         |  |         |  |  |  |
| Capital Fixo                                | -30.800 |  | -19.800 |  |  |  |

|                       |                |              |               |               |               |               |
|-----------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Free cash-flow</b> | <b>-32.956</b> | <b>3.204</b> | <b>-7.551</b> | <b>21.882</b> | <b>27.331</b> | <b>25.579</b> |
|-----------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

|                            |                |                |                |                |               |               |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>CASH FLOW acumulado</b> | <b>-32.956</b> | <b>-29.751</b> | <b>-37.302</b> | <b>-15.420</b> | <b>11.911</b> | <b>37.489</b> |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|

Produzindo a análise da viabilidade económica do projecto Eco-Táxis, de acordo com os indicadores calculados, conclui-se que descontando os cash flows a uma taxa de remuneração de 10%, atingir-se-á um Valor Actual Líquido de € 244.414 e uma Taxa Interna de

## ECO-TÁXIS

Rendibilidade de 61,54%, o que se revela um valor extremamente positivo para a viabilidade do projecto, no período em análise.

| Na perspectiva do Projecto           | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015   | 2016   | 2017    |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|
| <b>Free Cash Flow to Firm</b>        | -32.956 | 3.204   | -7.551  | 21.882  | 27.331 | 25.579 | 396.918 |
| WACC                                 | 7,08%   | 5,26%   | 7,36%   | 10,59%  | 11,73% | 11,77% | 11,77%  |
| Factor de actualização               | 1       | 1,053   | 1,130   | 1,250   | 1,396  | 1,561  | 1,744   |
| <b>Fluxos actualizados</b>           | -32.956 | 3.044   | -6.682  | 17.508  | 19.572 | 16.389 | 227.539 |
|                                      | -32.956 | -29.911 | -36.593 | -19.085 | 487    | 16.876 | 244.414 |
| <b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>    | 244.414 |         |         |         |        |        |         |
|                                      | #NÚM!   | #NÚM!   | #NÚM!   | -18%    | 9%     | 21%    | 62%     |
| <b>Taxa Interna de Rentabilidade</b> | 61,54%  |         |         |         |        |        |         |
| <b>Pay Back period</b>               | 4       | Anos    |         |         |        |        |         |

O projecto Eco-Táxis apresenta uma Autonomia Financeira segura, que aumentará de ano para ano e em 2013 esta autonomia é de 25%, chegando a atingir os 72% em 2016.

A margem de segurança manifesta sempre valores positivos, excepto no primeiro ano, sendo 7% em 2014 e chegando aos 11% no ano 2016.

### 14. BIBLIOGRAFIA

Balanko-Dickson, Greg (2007), *Tips & Traps for Writing an Effective Business Plan*, New York: United States Copyright Act.

Carrilho, José Manuel; Laureano, Luís; Pimentel, Luís Vilela; Prates, Manuel Luís (2005), *Elementos de análise Financeira*, Casos Práticos, 1.ª Edição, Lisboa: Publisher team, pp. 96-110.

Drucker, Peter F. (1986), *Inovação e Espírito Empreendedor*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, pp.36-37.

Esperança, José Paulo; Matias, Fernanda (2005), *Finanças Empresariais*, Lisboa: Dom Quixote

#### Sites consultados:

<http://www.iapmei.pt/>

<http://www.empreendedorismo.pt/>

<http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/EOL>

<http://www.cnc.min-financas.pt>

[www.proplano.pt](http://www.proplano.pt)

<http://www.universodoconhecimento.com.br/content/view/188/>

<ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/tec3-0894.pdf>

<http://www.oei.es/salactsi/milton.htm>

[http://diariodigital.sapo.pt/dinheiro\\_digital/news.asp?section\\_id=19&id\\_news=134710](http://diariodigital.sapo.pt/dinheiro_digital/news.asp?section_id=19&id_news=134710)

<http://www.amanha.com.br/NoticiaDetalhe.aspx?NoticiaID=a18415ff-5073-4887-9e45-42e829361b5b>

<http://www.bportugal.pt/pt-PT/PublicacoesIntervencoes/OutrosOrganismos/FMI/Paginas/PIN2009.aspx>

<http://economiafinancas.com/2009/08/13/pib-do-2%c2%ba-trimestre-de-2009-continua-em-forte-contracao/>

<http://www.gpeari.min-financas.pt/>

[http://ec.europa.eu/news/economy/090119\\_1\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/news/economy/090119_1_pt.htm)

<http://www.oje.pt/noticias/economia/fmi-reve-em-alta-pib-de-portugal-para-2009-e-2010>

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0001173&contexto=bd&selTab=tab2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001173&contexto=bd&selTab=tab2)

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=76244034&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=76244034&DESTAQUESmodo=2)

[http://tsf.sapo.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content\\_id=1160929](http://tsf.sapo.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=1160929)

<http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/TransportesRodoviaros/TransporteTaxi/Paginas/TransporteemTaxi.aspx>

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Lisboa>

[http://www.publico.pt/Sociedade/portugal-e-um-dos-paises-da-europa-com-mais-automoveis-por-habitante\\_1270738](http://www.publico.pt/Sociedade/portugal-e-um-dos-paises-da-europa-com-mais-automoveis-por-habitante_1270738)

<http://www.meteo.pt/pt/>

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Transporte\\_p%C3%BAblico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Transporte_p%C3%BAblico)

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_pesquisa&frm\\_acciao=PESQUISAR&frm\\_show\\_page\\_num=1&frm\\_modos\\_pesquisa=PESQUISA\\_SIMPLES&frm\\_modos\\_texto=MODO\\_TEXTO\\_ALL&frm\\_texto=pendulares+lisboa](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_acciao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modos_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modos_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_texto=pendulares+lisboa)

<http://www.ecocabs.ie/>

<http://www.trixi.com/>

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0003549&contexto=bd&selTab=tab2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003549&contexto=bd&selTab=tab2)

<http://www.cm-lisboa.pt/?idc=39>

[http://jmyetong.en.alibaba.com/product/225933321-200574299/electric\\_pedal\\_cab.html](http://jmyetong.en.alibaba.com/product/225933321-200574299/electric_pedal_cab.html)

[http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/item/1935](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/1935)

<http://www.trixi.com/barcelona/>

<http://www.ecocabs.ie/gallery.html>

<http://www.ecocabs.ie/index.html>

<http://www.jaunted.com/city/Dublin/2>

<http://www.flickr.com/photos/gfox/2385991200/>

<http://programadefestas.wordpress.com/2008/02/01/sugestoes-para-o-carnaval-24-lisboa-baixa-pombalina/>

<http://www.travelpod.com/travel-photo/annoiatissima/5/1248809336/padrao-dos-descobrimentos.jpg/tpod.html>

**15. ANEXOS**

**15.1 Anexo A - Volume de Negócios**

|                             | 2011 | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|-----------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Taxa de variação dos preços |      | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% |

| <b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b> | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Tran+prte de passageiros                        | 6.696          | 6.897          | 10.483         | 11.532         | 12.685         | 12.938         |
| Taxa de crescimento                             |                | 3,00%          | 52,00%         | 10,00%         | 10,00%         | 2,00%          |
| Transporte turistico                            | 78.000         | 80.340         | 106.049        | 116.654        | 128.319        | 130.885        |
| Taxa de crescimento                             |                | 3,00%          | 32,00%         | 10,00%         | 10,00%         | 2,00%          |
| Publicidade                                     | 68.000         | 69.360         | 140.107        | 142.909        | 145.768        | 148.683        |
| Taxa de crescimento                             |                | 2,00%          | 102,00%        | 2,00%          | 2,00%          | 2,00%          |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>152.696</b> | <b>156.597</b> | <b>256.639</b> | <b>271.095</b> | <b>286.771</b> | <b>292.507</b> |

## 15.2 Anexo B – Custos com Pessoal

| <b>Remuneração base mensal</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Administração / Direcção       | 1.500       | 1.545       | 1.591       | 1.639       | 1.688       | 1.739       |
| Administrativa Financeira      | 850         | 876         | 902         | 929         | 957         | 985         |
| Comercial / Marketing          |             |             |             |             |             |             |
| Produção / Operacional         | 500         | 515         | 530         | 546         | 563         | 580         |
| Qualidade                      |             |             |             |             |             |             |
| Manutenção                     |             |             |             |             |             |             |
| Aprovisionamento               |             |             |             |             |             |             |
| Investigação & Desenvolvimento |             |             |             |             |             |             |
| Outros                         |             |             |             |             |             |             |
|                                |             |             |             |             |             |             |

| <b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b> | <b>2011</b>   | <b>2012</b>   | <b>2013</b>    | <b>2014</b>    | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    |
|---|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Administração / Direcção                            | 21.000        | 21.630        | 22.279         | 22.947         | 23.636         | 24.345         |
| Administrativa Financeira                           | 11.900        | 12.257        | 12.625         | 13.003         | 13.394         | 13.795         |
| Comercial / Marketing                               |               |               |                |                |                |                |
| Produção / Operacional                              | 42.000        | 43.260        | 89.116         | 91.788         | 94.542         | 97.378         |
| Qualidade   |               |               |                |                |                |                |
| Manutenção  |               |               |                |                |                |                |
| Aprovisionamento                                    |               |               |                |                |                |                |
| Investigação & Desenvolvimento                      |               |               |                |                |                |                |
| Outros  |               |               |                |                |                |                |
|   |               |               |                |                |                |                |
| <b>TOTAL</b>  | <b>74.900</b> | <b>77.147</b> | <b>124.019</b> | <b>127.739</b> | <b>131.571</b> | <b>135.518</b> |

| <b>QUADRO RESUMO</b>          | <b>2011</b>    | <b>2012</b>    | <b>2013</b>    | <b>2014</b>    | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Vencimentos                   |                |                |                |                |                |                |
| Gerência/Administração        | 21.000         | 21.630         | 22.279         | 22.947         | 23.636         | 24.345         |
| Pessoal                       | 53.900         | 55.517         | 101.740        | 104.792        | 107.936        | 111.173        |
| Encargos                      | 17.264         | 17.782         | 28.898         | 29.764         | 30.657         | 31.577         |
| Seguros Acidentes de Trabalho | 749            | 771            | 1.240          | 1.277          | 1.316          | 1.355          |
| Sub. Alimentação              | 11.480         | 11.825         | 21.314         | 21.954         | 22.612         | 23.291         |
| Comissões                     |                |                |                |                |                |                |
| Formação                      |                |                |                |                |                |                |
| Outros custos com pessoal     |                |                |                |                |                |                |
| <b>TOTAL CUSTOS PESSOAL</b>   | <b>104.393</b> | <b>107.525</b> | <b>175.471</b> | <b>180.735</b> | <b>186.157</b> | <b>191.741</b> |

### 15.3 Anexo C – Principais Indicadores

| INDICADORES ECONÓMICOS           | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Taxa de Crescimento do Negócio   |      | 3%   | 64%  | 6%   | 6%   | 2%   |
| Eficiência Operacional           |      | 1%   | 7%   | 10%  | 13%  | 12%  |
| Margem Operacional das Vendas    |      | -4%  | 3%   | 6%   | 9%   | 9%   |
| Rentabilidade Líquida das Vendas |      | -4%  | 2%   | 5%   | 7%   | 8%   |
| Peso dos Custos c/Pessoal nos PO |      | 69%  | 68%  | 67%  | 65%  | 66%  |

| INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS      | 2011 | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Return On Investment (ROI)                |      | -17%  | 10%   | 22%   | 26%   | 23%   |
| Rendibilidade do Activo                   |      | -15%  | 12%   | 26%   | 32%   | 28%   |
| Rotação do Activo                         |      | 434%  | 465%  | 430%  | 370%  | 302%  |
| Rotação do Imobilizado                    |      | 890%  | 958%  | 1481% | 2739% | 4570% |
| Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) |      | -75%  | 40%   | 50%   | 42%   | 32%   |
| Rotação dos Capitais Próprios             |      | 1892% | 1853% | 985%  | 602%  | 419%  |

| INDICADORES FINANCEIROS | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Autonomia Financeira    |      | 23%  | 25%  | 44%  | 61%  | 72%  |
| Solvabilidade Total     |      | 30%  | 34%  | 78%  | 159% | 260% |
| Endividamento Total     |      | 77%  | 75%  | 56%  | 39%  | 28%  |
| Endividamento ML Prazo  |      | 44%  | 42%  | 22%  | 5%   | 0%   |

| INDICADORES DE LIQUIDEZ | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Liquidez Geral          |      | 157% | 158% | 205% | 259% | 336% |
| Liquidez Reduzida       |      | 157% | 158% | 205% | 259% | 336% |

| ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO    | 2011 | 2012          | 2013           | 2014          | 2015          | 2016          |
|-------------------------------------|------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Capitais Permanentes                |      | 24.276        | 37.184         | 41.193        | 51.670        | 69.882        |
| Activo Fixo                         |      | 17.602        | 26.793         | 18.300        | 10.470        | 6.400         |
| <b>FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO</b>      |      | <b>6.675</b>  | <b>10.392</b>  | <b>22.893</b> | <b>41.200</b> | <b>63.482</b> |
| Necessidades Cíclicas               |      | 15.660        | 25.664         | 27.109        | 28.677        | 29.251        |
| Recursos Cíclicos                   |      | 2.234         | 2.972          | 3.061         | 3.153         | 3.247         |
| <b>NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO</b> |      | <b>13.425</b> | <b>22.692</b>  | <b>24.049</b> | <b>25.525</b> | <b>26.003</b> |
| Tesouraria Activa                   |      | 2.798         | 2.734          | 17.568        | 38.437        | 61.146        |
| Tesouraria Passiva                  |      | 9.548         | 15.034         | 18.724        | 22.761        | 23.667        |
| <b>TESOURARIA LÍQUIDA</b>           |      | <b>-6.751</b> | <b>-12.300</b> | <b>-1.156</b> | <b>15.675</b> | <b>37.479</b> |
| <b>CONTROLO : TRL = FML - NFM</b>   |      | <b>-6.751</b> | <b>-12.300</b> | <b>-1.156</b> | <b>15.675</b> | <b>37.479</b> |
| Varição do FML                      |      |               | 3.717          | 12.501        | 18.307        | 22.283        |
| Varição das NFM                     |      |               | 9.267          | 1.356         | 1.476         | 479           |
| Varição da TRL                      |      |               | -5.550         | 11.144        | 16.831        | 21.804        |

| INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO | 2011 | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|------------------------------|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Margem Bruta                 |      | 141.579 | 236.666 | 250.522 | 265.582 | 270.682 |
| Grau de Alavanca Operacional |      | -2582%  | 3493%   | 1549%   | 1057%   | 1003%   |
| Ponto Crítico                |      | 162.663 | 249.291 | 253.595 | 259.649 | 263.331 |
| Margem de Segurança          |      | -4%     | 3%      | 7%      | 10%     | 11%     |