



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Ciências Empresariais

MARCO AURÉLIO
TAVARES BARROS

**MODELO DE NEGÓCIO PARA
UMA EMPRESA DE TRANSPORTE
INDIVIDUAL E REMUNERADO DE
PASSAGEIROS EM VEÍCULOS
DESCARACTERIZADOS A
PARTIR DE PLATAFORMA
ELETRÓNICA (TVDE) EM
PORTUGAL CONTINENTAL**

Projeto apresentado para o curso de Mestrado
em Ciências Empresarias

ORIENTADOR

Professora Doutora Maria Teresa Gomes Valente da
Costa

Co-Orientador

Professor Doutor Agostinho Inácio Bucha

Setúbal, 04 de fevereiro de 2021

MARCO AURÉLIO
TAVARES
BARROS

**MODELO DE NEGÓCIO PARA UMA
EMPRESA DE TRANSPORTE
INDIVIDUAL E REMUNERADO DE
PASSAGEIROS EM VEÍCULOS
DESCARACTERIZADOS A PARTIR
DE PLATAFORMA ELETRÓNICA DE
(TVDE) EM PORTUGAL
CONTINENTAL**

JÚRI

Presidente: Doutor João Miguel Lemos Chasqueira Nabais

Orientadora: Doutora Maria Teresa Gomes Valente da Costa

Co-Orientador: Doutor Agostinho Inácio Bucha

Voga Arguente Principall: Victor Alves Afonso

Setúbal, 04 de fevereiro de 2021

Agradecimentos

É com sentimento de dever cumprido e de grande orgulho que chego a esta fase da minha vida acadêmica, mesmo a milhares de quilômetros da minha terra natal, mas me sentindo muito bem acolhido por esta terra irmã do Brasil. Com certeza o caminho não foi fácil, mas foi emocionante e gratificante ultrapassar todas as dificuldades para chegar até aqui. Porém este percurso não foi feito sozinho e por este motivo não posso deixar de agradecer a quem me acompanhou nesta caminhada.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a minha querida e amada esposa Greise Bernz, por estar sempre ao meu lado em todos os momentos da minha vida, me apoiando e principalmente acreditando em mim. A minha mãe, Lucia de Fátima Tavares, que sempre me ajudou com palavras de incentivo e força para continuar na elaboração deste trabalho. A minha irmã Sandra Barros pelo apoio e por orientações gramaticais. A meu amado pai Marcos Aurélio de Barros (in memoriam), por sempre me incentivar a estudar e aprender.

Também agradeço a minha orientadora Professora Doutora Teresa Costa, pelos ensinamentos, disponibilidades, exigência e incentivos para conclusão deste trabalho. Aos professores e colegas de sala de aula com quem tive o prazer de conviver, que sempre me transmitiram os seus conhecimentos e me ajudaram nesta caminhada profissional e acadêmica.

Agradeço ao IPS/ESCE ao dar-me a possibilidade de estudar nesta instituição. A todos que de uma forma ou de outra me ajudaram a concluir mais esta etapa da minha vida recebam o meu mais profundo muito obrigado!

Índice

1.0 - Introdução.....	1
1.1 - Objetivo Geral:	1
1.2 - Objetivos Específicos:	2
1.3 - Metodologia:	2
1.3.1 - Estudo de Mercado	3
2.0 - Revisão de Literatura:.....	3
2.1 - Definição de Modelo de negócio	3
2.1.1 - A qualidade do modelo e plano de negócios são garantias de sucesso do empreendimento?.....	5
2.1.2 - Características necessárias para o sucesso do negócio.....	6
2.2 - Ferramentas para a realização do Modelo de negócio:.....	7
Definição	7
2.2.1 - Análise PESTAL.....	8
2.2.2 - Análise das 5 forças de Porter.....	12
2.2.3 - Análise SWOT	14
2.2.4 - Canvas	18
2.2.5 - Balanced ScoreCard (BSC).....	18
2.2.6 - União Método Canvas e BSC.....	21
3.0 - Apresentação da Empresa	24
3.1 - Identificação.....	24
3.2 - Descrição da Atividade	26
3.2.1 - Setor de atividade.....	26
4.0 - Análise do Meio Envoltente Análise PESTAL.....	27
4.1 - Análise Político e legal	27
4.2 - Análise Económica.....	27
4.2.1 - Economia União Europeia (Perspetivas antes COVID19).....	27
4.2.2 - Economia União Europeia (Perspetivas pós COVID19).....	28
4.2.3 - Economia em Portugal (antes do COVID19)	30
4.2.4 - Economia em Portugal (Pós covid19).....	33
4.3 - Análise Sócio Cultural	34
4.4 - Tecnologias.....	36
4.5 - Análise Ambiental	37

4.6 - Conclusão Meio Envolvente.....	38
5.0 - Síntese Meio envolvente transacional.....	40
5.1 - Clientes.....	40
5.2 - Concorrentes	42
5.3 - Fornecedores.....	43
5.4 - Comunidade, Associações Empresariais e Profissionais	43
5.5 - Conclusão Meio Transacional	44
6.0 - Estrutura do setor de atividade	44
6.1 - Atratividade do Setor (Análise Modelo de Porter).....	45
6.1.1 - O poder de Negociação dos Fornecedores:	45
6.1.2 - Ameaça de produtos substitutivos	45
6.1.3 - Poder de Negociação dos Clientes.....	46
6.1.4 - Ameaça de novos entrantes	47
6.1.5 - Rivalidade entre concorrentes	47
6.2 - Fatores Críticos para o sucesso.....	47
6.2.1 - Natureza da concorrência.....	48
7.0 - Análise SWOT	49
7.1 - Fatores Internos.....	49
7.1.1 - Forças	49
7.1.2 - Fraquezas	51
7.2 - Fatores Externos.....	53
7.2.1 - Oportunidades.....	53
7.2.2 - Ameaças	55
7.3 - Classificação Análise SWOT.....	56
7.3.1 - Forças	57
7.3.2 - Fraquezas	58
7.3.3 - Oportunidades.....	58
7.3.4 - Ameaças	58
7.3.5 - Conclusão Análise SWOT	59
8.0 - Indicadores de Desempenho e suas medições.....	62
8.1 - Faturação Total.....	63
8.2 - Faturação por Hora.....	63
8.3 - Aproveitamento das horas disponíveis das Viaturas	64
8.4 - Quilometragem por Faturação	64
8.5 - Porcentagem da Faturação do Motorista	65

8.6 - Notas atribuídas nas plataformas.....	67
9.0 - Metas para os indicadores.....	68
10.0 - Construção de um modelo de negócio baseado na junção entre os Modelos Canvas e Balanced Scorecard	69
10.1 - BSC Processos internos	69
10.2 - BSC Aprendizado e crescimento.....	70
10.3 - BSC Clientes.....	70
10.4 - BSC Financeiro.....	71
11.0 - Resultados Discussões e Estratégias.....	72
11.1 - Estratégias de Expansão da própria empresa.....	72
11.1.1 - Minimizar os custos para reforço de Caixa	74
11.1.2 - Aumentar a eficiência da empresa e dos motoristas.....	75
11.2 - Expansão adquirindo novas empresas.....	76
12.0 - Conclusões.....	77
13.0 - Bibliografia.....	80

Índice de Figuras

Figura 1- Fluxo para o desenvolvimento do método de avaliação do desempenho do modelo de negócios	25
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Matriz de Classificação Swot Cruzada.....	57
Tabela 2 - Tabela da Comissão.....	66

Índice Quadros

Quadro 1 - Fatores Críticos para o Sucesso de uma empresa TVDE	48
Quadro 2 - Fatores das componentes SWOT	50
Quadro 3 - União do método BSC e Canvas	69

Lista de Siglas e Acrónimos

AML	Área Metropolitana de Lisboa
AMP	Área Metropolitana do Porto
ANTUPE	Associação Nacional de Transportadores Utilizadores de Plataformas Eletrônicas
ANPPAT	Associação Nacional de Parceiros das Plataformas Alternativas de Transportes
BCE	Banco Central Europeu
BP	Banco de Portugal
BSC	Balanced Scorecard
€	Euros
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IMT	Instituto da Mobilidade e dos Transportes
INE	Instituto Nacional de Estatística
Km	Quilômetros
Lda.	Sociedade Limitada
OMT	Organização Mundial do Turismo
PMI	Project Management Institute
PESTAL	Análise contextual - Política; Económica; Social; Tecnológica; Ambiental e Legal
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena ou Média empresa
SWOT	Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats
VAL	Valor Atualizado Líquido
TVDE	Transporte Individual e Remunerado de Passageiros em Veículos Descaracterizados a partir de Plataforma Eletrónica
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
UE	União Europeia

Resumo

No mundo atual, num cenário econômico cada vez mais competitivo e onde a concorrência é cada vez mais acirrada em todos os setores, as empresas são obrigadas a desenvolver estratégias para não somente garantir sua sobrevivência como também para fazer crescer e prosperar seus negócios. Este trabalho estuda uma empresa que atua em um novo setor económico em Portugal, o setor de Transporte Individual e Remunerado de Passageiros em Veículos Descaracterizados a partir de Plataforma Eletrónica, o TVDE. Com o objetivo de elaborar um modelo de negócios para a companhia, o estudo aplica as ferramentas PESTAL, 5 forças de Porter e a análise SWOT. Nesse processo, além de elencar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao negócio, são apresentados indicadores e metas para geri-lo, sendo que a construção do modelo de negócio é baseada na junção das ferramentas Balanced Scorecard e Modelo Canvas.

Palavras-Chave: Modelo de Negócio, TVDE, Indicadores.

Abstract

In today's world, in an increasingly competitive economic scenario and where competition is increasingly fierce in all sectors, companies are forced to develop strategies to not only guarantee their survival but also to grow and prosper their business. This work studies a company that operates in a new economic sector in Portugal, the Individual and Remunerated Passenger Transport sector in vehicles not characterized by an Electronic Platform, TVDE. In order to develop a business model for the company, the study applies the PESTAL tools, 5 Porter forces and SWOT analysis. In this process, in addition to listing the strengths, weaknesses, opportunities and threats to the business, indicators and goals for managing it are presented, and the construction of the business model is based on the combination of the Balanced Scorecard and Model Canvas tools.

Keywords: Business Model, TVDE, Indicators.

1.0 - Introdução

O presente trabalho encontra-se enquadrado no plano curricular do Mestrado em Ciências Empresariais da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. O estudo surgiu da necessidade da criação de um modelo de negócio juntamente com um maior conhecimento do mercado económico, empresarial e do setor em que a empresa Sumptuous Planet Animação Turística Lda. atua. Este estudo se faz pelo seu sócio gerente a fim de conseguir melhorar os resultados da mesma.

No mundo atual, onde o cenário empresarial se encontra cada vez mais competitivo e a concorrência é cada vez mais forte, as empresas são obrigadas a criar e desenvolver estratégias para garantir não somente a sua sobrevivência, mas também para que seus negócios cresçam e prosperem. Diante disso o estudo deste trabalho teve com base uma empresa que atua em um novo setor económico em Portugal, o setor de Transporte Individual e Remunerado de Passageiros em Veículos Descaracterizados a partir de Plataforma Eletrónica, em Portugal denominado de TVDE.

Primeiramente o trabalho apresenta uma explanação sobre o que é um modelo de negócio, juntamente com uma revisão de literatura sobre o assunto. Logo após mostra ferramentas indispensáveis para a construção de um modelo de negócio. Posteriormente apresenta a empresa que está em estudo, fazendo a sua identificação, descrição de setor e de sua atividade, bem como as análises micro e macroeconómica do setor. Em seguida o trabalho aplica ferramentas para análise e elaboração do modelo de negócio, iniciando com a análise PESTAL, seguida das 5 forças de Porter, e a análise SWOT. Na análise SWOT, além do trabalho de apresentar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio, também apresenta uma classificação desses fatores bem como algumas estratégias que podem ser bem aproveitadas a partir desta análise.

São apresentados, na sequência, os indicadores e metas necessários para gerir o negócio. Após os indicadores, o trabalho mostra a construção do modelo de negócio baseado na junção das ferramentas Balanced Scorecard e Modelo Canvas. Por último exhibe os resultados, algumas discussões e estratégias para a empresa.

1.1 - Objetivo Geral:

O objetivo deste estudo é elaborar um modelo de negócio para a empresa de Transportes Sumptuous Planet Animação Turística Lda. A empresa trabalha com transportes de passageiros através de parcerias com plataformas eletrônicas. Possui

atualmente 3 viaturas que tendem a trabalhar 24 horas por dia e 7 dias por semana. O modelo de trabalho da empresa é um pouco curioso pois cada viatura pode possuir de 2 a 4 motoristas que trabalham em turnos. Eles são remunerados através de uma percentagem dos ganhos que cada colaborador realizar com a operação. Os clientes são encontrados através de parcerias com plataformas eletrónicas que auxiliam a venda do serviço de transporte. Estes parceiros além de responsáveis pelo agenciamento dos clientes, também são responsáveis pelas informações do local de início e do final da viagem, bem como a cobrança do valor do cliente. Por este trabalho o parceiro cobra uma percentagem do serviço que é descontada do valor pago pelo cliente. Normalmente estes pagamentos são realizados por meios eletrónicos, cartões, crédito ou débito, ou outros meios de pagamento eletrónico.

Dentro desse contexto, este estudo se dedica a elaborar um modelo de negócio para a empresa, a fim de permitir sua reestruturação e, futuramente, uma possível expansão. O trabalho abrange, ainda, um estudo do método de trabalho atual da companhia, com o intuito de apontar possíveis melhorias e novas oportunidades de negócio.

1.2 - Objetivos Específicos:

- Apresentar modelo de negócio da empresa.
- Apresentar novas oportunidades de negócio.
- Apresentar estratégias para melhorias na empresa.
- Apresentar indicadores e suas respectivas metas de controlo.

1.3 - Metodologia:

Este trabalho deve apresentar o modelo de negócio da empresa de transporte de passageiros Sumptuous Planet. Para isso, primeiramente, é necessário realizar uma pesquisa bibliográfica sobre os temas pertinentes para a temática. Depois é preciso desenvolver um estudo sobre a sua análise envolvente, mostrando onde a empresa se encontra, estudando o ambiente macroeconómico e microeconómico. Deve-se, também, analisar os concorrentes diretos e indiretos, visando observar os seus métodos de trabalho, métodos de expansão e contratação de colaboradores. Logo após devem-se identificar as oportunidades e ameaças que o setor oferece e apresentar mudanças que possam aproveitar as oportunidades e defender das ameaças oferecidas pela mesmo.

As análises devem ser feitas por meio da ferramenta Canvas juntamente com o BSC, pois essas ferramentas ajudam no entendimento do processo de negócio da empresa. O modelo de negócio deve apresentar também indicadores para um melhor controle de todo o processo. Por último será aplicada a análise SWOT e SWOT cruzada para que se consigam analisar as forças e fraquezas da empresa aliadas às oportunidades e ameaças macroeconômicas e, assim, conseguir traçar estratégias para uma melhor gestão da empresa.

1.3.1 - Estudo de Mercado

Foi desenvolvido um estudo de mercado, realizando entrevistas a 10 parceiros, 70 motoristas, 3 gerentes de stands de automóveis, 5 responsáveis de oficinas, 2 responsáveis de escritórios de contabilidade e 2 mediadores de seguros. Essa pesquisa tem o intuito de entender melhor o meio envolvente do negócio. Os seus resultados serão apresentados e referenciados na continuação deste trabalho.

2.0 - Revisão de Literatura:

2.1 - Definição de Modelo de negócio

Um modelo de negócio de uma organização é a visão integrada do processo de identificação e utilização de recursos, competências e parcerias, para criar e entregar valor aos seus clientes e acionistas (Osterwalder, 2011). Por outras palavras, um modelo de negócio deve determinar qual produto ou serviço, para quem, de que forma, e tempo, uma organização fornecerá o mesmo. Além disso, ele desempenha um importante papel nos primeiros estágios de desenvolvimento das empresas, principalmente porque esses modelos são responsáveis por conectar o valor criado com as suas comercializações no mercado (Batocchio, 2017).

O modelo de negócio deve também contemplar as fontes de receitas, os custos relacionados com a operação, os canais de comunicação e distribuição para os clientes, bem como demonstrar como a empresa controlará todas essas informações para um melhor funcionamento de toda a organização. É a base para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios (Cecconello, 2008). Essa ideia pode ser de um negócio inicial, começando do zero, uma ideia para aumentar um negócio já existente ou um modelo de estruturação de uma empresa. Outra definição pode ser, o Modelo de Negócio é o manual do seu negócio (Garay, 2017). Ainda o Modelo de negócios é um documento norteador

para a empresa, onde podem ser previstas as possíveis dificuldades e oportunidades do negócio (IAPMEI, 2016). Segundo Varela (2001), o modelo de negócios é um mecanismo usado para projetar a empresa no futuro, prevendo dificuldades e identificando possíveis soluções para as diferentes situações que possam surgir. Estas previsões possibilitam reduzir os riscos do projeto. Assim seus gestores podem tomar decisões com mais e melhores informações (Arendt, 2010; Liu, 2011; Park, Lee e Hong, 2011).

Segundo Osterwalder (2011), um modelo de negócio é constituído por nove componentes, que são: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades Chave, Parcerias Principais, Estrutura de Custos. Estas componentes serão abordadas mais à frente no trabalho. Porém existe uma outra ferramenta em uma empresa que complementa o modelo de negócio, e vice-versa, que é o plano de negócio.

Uma definição para Plano de negócio é a de (Thomsen, 2009, p. 7), onde ele diz que “*Plano de negócio é uma descrição do seu negócio*” com vista a projetá-lo no mundo futuro. Outra abordagem é usá-lo como um projeto, e geri-lo tal. O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMIw, 1996, p. 4) define um projeto sendo “*um empreendimento temporário realizado para criar um produto ou serviço exclusivo*” e o estudo da gestão de projetos é “*a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atividades do projeto, a fim de atender ou exceder as necessidades e expectativas das partes do projeto*” (PMIw, 1996, p. 6). Analisando deste ponto de vista, um plano de negócio pode ser no mundo atual, num cenário econômico cada vez mais competitivo e onde a concorrência é cada vez mais forte em todos os setores, as empresas são obrigadas a desenvolver estratégias para não somente garantir sua sobrevivência como também para fazer crescer e prosperar os seus negócios.

Segundo o (PMIw, 1996), são considerados fatores críticos para o sucesso de um projeto, a liderança, com objetivos claros e realistas, sempre em consonância com as estratégias do negócio. Um plano detalhado e atualizado, juntamente com uma boa comunicação e *feedback* constante fazem com que toda equipa esteja integrada e trabalhando para atingirem os objetivos. O uso de práticas e ferramentas de gestão de projetos ajuda todo o grupo a obterem as informações e recursos necessários para a realização do projeto. A utilização de ferramentas digitais e *softwares* específicos para a gestão de projetos também pode ajudar o empreendedor a controlar e se comunicar com sua equipe. Não adianta também ter as melhores ferramentas e *softwares* do mercado se

a equipa não sabe trabalhar ou não sabe o que fazer com elas, por isso, formação sobre essas ferramentas e sobre os objetivos da empresa devem ser constantes. Por último, uma análise contínua e feedback constante para a equipa devem fazer parte da rotina de um gestor de projeto de sucesso (Papke-Shields, 2010).

Além disso, no caso de projetos conduzidos em ambientes incertos, que é o caso dos planos de negócios e modelos de negócio, a gestão de projetos apresenta ainda mais alguns desafios. Tais desafios estão ligados às características de um novo negócio, que tem normalmente um grau de incerteza muito grande nos resultados, por isso o gestor deve equilibrar flexibilidade, para que a empresa seja ágil nas mudanças, com a confiabilidade nas informações. Outro desafio é equilibrar a qualidade da decisão com a velocidade da decisão (Collyer & Warren, 2009). Consequentemente, como Pich, Loch e De Meyer (2002) afirmam, uma estratégia de aprendizagem, que envolva a digitalização, solução de problemas e flexibilidade, é necessária para ter sucesso na gestão de projetos, e nesse caso, o sucesso é o resultado da consolidação de um novo empreendimento.

2.1.1 - A qualidade do modelo e plano de negócios são garantias de sucesso do empreendimento?

Existem poucos estudos que analisaram o impacto de um bom modelo de negócio aliado a um bom plano de negócios nas chances de sucesso do empreendimento, sendo que, normalmente, esses estudos revelam-se muito contraditórios. Mas será que um bom plano de negócio ou um bom modelo de negócio são garantias de sucesso no empreendimento? O trabalho de Brüderl (1992), um estudo realizado com empresas que fizeram o modelo de negócio e o planeamento estratégico, conclui que a criação desse modelo pode ter um efeito positivo e influenciar nas chances de sucesso da empresa. Ademais, segundo Lussier (1995), Lussier e Pfeifer (2001) e Lussier e Halabi (2010), além de outras variáveis relacionadas, como o perfil e características do empreendedor e do negócio, seus trabalhos constataram que empresas que não possuem nem modelo nem plano de negócios são mais propensas a falhar, portanto, eles identificaram um efeito positivo da existência desses documentos específicos sobre as chances de sobrevivência da empresa.

Mas somente a realização desses documentos é uma garantia de sucesso? Claro que não, a criação desses documentos por si só não pode ser considerada uma garantia de sucesso em novos empreendimentos, porque, para isso, o modelo deve ser implementado corretamente, usando recursos e metodologias adequados, e seu conteúdo deve ser

constantemente adaptado, dependendo da evolução das variáveis em seu ambiente (Aspara, Lamberg, Laukia & Tikkanen, 2011). Tudo isso se conecta a um meio para a planificação das estratégias racionais e, ao mesmo tempo, se combina à necessidade de haver flexibilidade nas estratégias para tornar-se competitivo nos ambientes atuais (Andersen, 2004; Brews & Hunt, 1999; Grant, 2003). Todos concordam que, sem esses documentos, as chances de o projeto falhar são muito maiores, tendo esses desafios nos primeiros estágios do ciclo de vida de uma empresa um peso muito grande. Temos ainda, como reforço, que o fracasso do projeto acarreta o encerramento da empresa.

2.1.2 - Características necessárias para o sucesso do negócio

Grande parte do sucesso de uma nova empresa é determinada pelas características do fundador (Korunka, 2010). Pode-se destacar três das mais importantes características de um empreendedor, que têm um efeito positivo nas probabilidades de sucesso de uma organização. São elas: a educação (Astebro & Bernhardt, 2003; Bates, 1997; Gimeno, 1997; Headd, 2003); a experiência anterior no ramo ou em negócios bem-sucedidos (Doutriaux, 1992; Peña, 2002); e a motivação para iniciar um novo empreendimento (Alstete, 2008; Headd, 2003; Van Praag, 2003). A formação e a experiência de um empreendedor podem ter uma grande influência sobre a formulação adequada do plano de negócios e a capacidade de se adaptar às mudanças em seus ambientes e melhorar as implementações necessárias, aumentando substancialmente as chances de sucesso do negócio (Castrogiovanni, 1996; Haber, 2005; West, 2009). Por outro lado, quando a motivação dos empreendedores deriva de uma oportunidade de negócio, ou seja, quando os empreendedores são motivados pela busca de independência, autonomia e vontade de criar seus próprios negócios (Felipini 2017), o rigor e precisão aplicados no planejamento normalmente são mais elevados, o que também aumenta a disposição para fazer todos os esforços necessários para garantir que o plano se torne uma realidade (Headd, 2003; Ho, 2007).

Além das características do empreendedor, outras duas características do negócio têm consistentemente demonstrado uma relação positiva e relevante com o sucesso de novos empreendimentos, uma é o número de funcionários (Argawal, 2001; Dunne, 1994; López-García, 2006) e outra é o capital financeiro inicial (Brüderder, 1992; Cooper, 1994; Headd, 2003; Schutjens, 2000). Portanto, quanto maior for o número de funcionários e o financiamento inicial que o novo empreendimento tem à disposição para iniciar suas

atividades comerciais, melhores são as suas chances de sobrevivência. Também é importante reforçar que a entrada de novos conhecimentos alinhados com novas competências também ajudam a empresa a se manter viva no mercado. Isso é consistente com a "responsabilidade da adolescência", hipótese proposta por Brüderl (1990). De acordo com essa teoria, quanto maiores os recursos que as empresas têm à disposição, melhores são as suas chances de sobrevivência durante o seu estágio inicial de existência. Isso pode ajudá-los a continuar funcionando por tempo suficiente para identificar rotinas organizacionais adequadas, aprender a cooperar com as várias relações internas e externas da empresa, obter legitimidade e desenvolver o conhecimento e habilidades necessárias para uma implementação adequada do modelo de negócios, bem como para adaptar o seu conteúdo, os planos e processos, dependendo da evolução das variáveis relevantes ao ambiente (Batocchio, 2017).

Resumindo, o modelo deve desenvolver os procedimentos e estratégias necessários para transformar uma oportunidade de negócio em realidade (Meléndez, 2005). Além disso, deve-se tornar um ponto de referência para medir o desempenho da empresa durante a sua implementação, incorporando aspectos financeiros, de gestão, projeções sociais e legais (Sapag, 2003).

2.2 - Ferramentas para a realização do Modelo de negócio:

Algumas empresas em fases iniciais falham por vários motivos, mesmo tendo, oportunidades de mercado, recursos adequados e ideias inovadoras. Uma explicação para isso pode estar relacionada com o direcionamento do modelo de negócios da empresa (Chesbrough, 2010; Teece, 2010). Os modelos de negócios desempenham um papel fundamental no sucesso da empresa e para a sua construção o empreendedor deve conhecer os 3 passos abaixo.

Definição do Negócio: Neste passo, deve-se desenvolver a visão e missão da empresa. Definir a sua estrutura organizacional, exemplificar os produtos ou serviços oferecidos apresentando inovações para acrescentar ao mercado. Também se deve fazer uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa. Para realizar esta análise, pode-se utilizar uma ferramenta chamada análise SWOT cruzada (Serra, 2010). Esta ferramenta não somente identifica os pontos fortes e fracos, mas também ao correlacionar os pontos fortes com as oportunidades e ameaças, juntamente com a correlação entre os pontos

fracos e as oportunidades e ameaças. Cria mecanismos para potencializar os pontos mais fortes e minimizar os pontos mais fracos da empresa.

Dimensionamento do negócio: Neste passo, deve-se quantificar o projeto, mencionando as projeções de vendas, dimensionar o local da empresa, a quantidade de equipamentos, as pessoas, ferramentas, viaturas, matéria-prima entre outras questões pertinentes para o negócio (Thomsen, 2009). Nesta etapa também se devem apresentar as premissas operacionais do negócio, os custos operacionais, os custos de entrega, impostos entre outros custos, além de custos diretos e indiretos, fixos e variáveis do negócio, bem como a margem de lucro esperada (Junior, 2014).

Análise da Viabilidade Económica e Financeira: Com base nos dados elaborados no dimensionamento do negócio, é necessário verificar a viabilidade econômica do negócio, estimando valores de investimentos iniciais, retornos de lucros e calculando o retorno do investimento (Junior, 2014). Nesta etapa, pode-se utilizar a ferramenta Mapa de Cash-Flow do projeto juntamente com o VAL (Valor Atual Líquido). O VAL é o critério de avaliação mais utilizado e que menos objeção levanta, isto porque tem em ponderação as principais variáveis ao longo dos anos de vida do projeto (Soares et al., 2008). Estas duas ferramentas em conjunto conseguem demonstrar se o projeto é viável ou não.

A literatura apresenta, ainda, algumas ferramentas que permitem criar representações desses tipos de modelos, que podem ajudar o empreendedor a fazer representações hipotéticas de um determinado modelo de negócios. Estas ferramentas serão descritas nos tópicos a seguir.

2.2.1 - Análise PESTAL

A análise PESTAL é uma ferramenta usada para analisar e monitorar os fatores macro ambientais que podem ter um impacto profundo no desempenho da empresa. Essa ferramenta é especialmente útil ao iniciar um novo negócio ou entrar num mercado pouco conhecido pela empresa. É frequentemente usada em colaboração com outras ferramentas analíticas de negócios, como a análise SWOT e as Cinco Forças de Porter, para fornecer uma compreensão clara de uma situação e de fatores internos e externos relacionados (Yüksel, 2012).

PESTAL é uma sigla que significa fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Essa ferramenta tem o objetivo de conseguir uma

compreensão abrangente do ambiente macro no qual a empresa está operando atualmente (Eren, 2002). Assim sendo, os temas da ferramenta serão abordados logo abaixo.

Fatores políticos: esses fatores devem medir o nível de intervenção do governo na economia e no setor. Fatores políticos são importantes, pois, as empresas precisam de estabilidade política para operar ou elas vão deixar de atingir o nível desejado de rentabilidade. Além da estabilidade ou instabilidade política, os fatores políticos também incluem a política governamental, a corrupção, a política de comércio exterior, a política tributária, a legislação trabalhista, a legislação ambiental e as restrições comerciais. Além disso, o governo pode ter um impacto profundo no sistema educacional, na infraestrutura e nos regulamentos de saúde de uma nação. Todos esses fatores precisam de ser levados em consideração ao avaliar a atratividade de um mercado em potencial (Dare, 2006).

Fatores económicos: são os que afetam as empresas e têm um impacto direto sobre a sua rentabilidade, portanto, são muito importantes. Esses fatores incluem o crescimento económico, a taxa de inflação, a taxa de câmbio, a taxa de juros, o rendimento disponível para os consumidores finais e as taxas de desemprego. Já os económicos podem ser ainda classificados em microeconómicos e macroeconómicos. Os fatores microeconómicos estão relacionados com a forma com que os consumidores na sociedade gastam o seu rendimento, enquanto os fatores macroeconómicos estão mais preocupados com as condições gerais da oferta e procura na economia. Esses por sua vez, podem ter um impacto direto ou indireto a longo prazo numa empresa, uma vez que afetam o poder de compra dos consumidores e podem alterar os modelos de oferta e procura na economia. Consequentemente, também influenciam a maneira como as empresas avaliam seus produtos e serviços (Dare, 2006).

De acordo com Freire (1997), a análise macro económica vem da necessidade de a empresa conhecer dados do mercado e do meio envolvente, conseguindo assim verificar as principais perspetivas para a evolução do mercado em que atua. A identificação de oportunidades e ameaças que possam vir a afetar a empresa é um processo fundamental, de modo a mostrar todos os riscos que estão fora do seu controle. Esta identificação permite, por outro lado, avaliar as reais oportunidades para a empresa e delinear estratégias que se possam transformar em oportunidades de negócio.

Nesta etapa, o empreendedor deve estudar o contexto económico onde a empresa atuará (Cecconello, 2008), verificando indicadores económicos como a evolução do PIB, a projeção do PIB, a taxa de inflação, o desemprego, os custos do setor entre outros

indicadores pertinentes ao negócio. Deverá fazer também uma pesquisa de campo para tentar perceber melhor como se está a comportar e como estas informações podem afetar o futuro do negócio.

Já os principais elementos que compõem o ambiente microeconómico são o ambiente transaccional das empresas, ou seja, os clientes, os concorrentes, os fornecedores e a comunidade (Freire, 1997). Portanto, nesta etapa, o empreendedor deve pesquisar quem são os seus clientes em potencial, determinando o seu perfil, as principais características e expectativas perante a sua empresa e determinar os fatores-chave para a compra. Deve analisar os seus concorrentes atuais e potenciais que possam satisfazer a mesma necessidade de mercado. Deve entender as suas dimensões, as suas capacidades e como competem entre si. Devem-se analisar também os concorrentes indiretos, estes, por sua vez, não oferecem os mesmos produtos ou serviços para satisfazer essa necessidade de mercado, porém competem indiretamente com a empresa, pois o consumidor tem que optar por outro produto ou serviço diferente, e por isso não compram o seu produto ou serviço (Silva, 2017). Já, quanto aos fornecedores deve-se analisar se eles têm um impacto muito grande na operação, se são de fácil ou difícil acesso, pulverizados ou concentrados, se possuem muito ou pouco poder de negociação. E ainda, por último, mas não menos importante, deve-se considerar a comunidade. O empreendedor deve procurar organizações, sindicatos, associações patronais e outras comunidades que possam interagir com o serviço ou produto. Estas entidades muitas vezes podem ajudar com relacionamentos, parcerias com fornecedores e até clientes (Silva, 2017).

Fatores sociais: o ambiente social em que a empresa opera também tem um impacto profundo sobre o seu funcionamento. Os fatores sociais incluem as influências culturais e crenças do público-alvo. Por exemplo, um produto ou um anúncio publicitário pode ser considerado ofensivo numa cultura em particular, enquanto o mesmo seria perfeitamente normal noutra cultura. Deve-se incluir dados demográficos, normas, costumes, idade, educação, gostos, interesses e opiniões da sociedade. Estudar tendências populacionais, como taxa de crescimento populacional, distribuição etária, distribuição de renda, atitudes na carreira, ênfase na segurança, consciência da saúde, atitudes no estilo de vida e barreiras culturais (Richardson, 2006).

Fatores tecnológicos: Fatores tecnológicos não são apenas importantes na produção de produtos e serviços, mas também na sua distribuição e utilização. Estes fatores ajudam as empresas a explorar formas de comunicação mais envolventes e

interação com seu público-alvo, podem afetar as operações da indústria e do mercado de forma favorável ou desfavorável. Referem-se a incentivos tecnológicos, nível de atividade de inovação, automação, investigação e desenvolvimento (I&D), mudança tecnológica e a quantidade de conhecimento tecnológico que um mercado possui. Esses fatores podem influenciar as decisões de entrar ou não em determinados setores, lançar ou não lançar determinados produtos ou terceirizar atividades da empresa. Ao se saber o que está a acontecer em termos de tecnologia, pode-se impedir que a empresa invista tempo e dinheiro no desenvolvimento de uma tecnologia que já exista ou que se pode tornar obsoleta muito em breve (Richardson, 2006).

Fatores ambientais: é uma ferramenta nova na análise PEST dos dias atuais, mas cada vez mais se está a tornar uma ferramenta essencial para analisar a colocação da empresa na sua macroeconomia. Isto se dá devido ao mundo cada vez mais preocupado com o meio ambiente. Este fator, na macroeconomia, depende muito do grau de preocupação da população com o meio ambiente. Em geral, países mais ricos e menos desiguais são mais preocupados com o meio ambiente. Já países mais pobres e com muita desigualdade econômica são menos preocupados com esta área. Mas cada vez mais os consumidores estão preferindo comprar produtos de empresas cujos produtos e serviços não agridam ou agridam menos o meio ambiente e que sejam socialmente responsáveis. (Katko, 2006; Richardson, 2006; Shilei, 2009). Estes procedimentos classificados como sustentáveis se tornaram ainda mais importantes devido à crescente escassez de matérias-primas, metas de poluição e metas de carbono estabelecidas por alguns governos (Katko, 2006; Richardson, 2006; Shilei, 2009). Mas normalmente estes procedimentos e materiais sustentáveis ainda são mais caros do que os convencionais, sendo que uma grande parte do consumidor final percebe sim a importância de consumir produtos sustentáveis, mas na hora da comparação com o preço mais barato dos produtos convencionais acaba optando por estes. Isto indica que as empresas devem preocupar-se com o meio ambiente sim, mas não podem esquecer os custos inerentes para este procedimento.

Fatores legais: são também considerados uma parte importante em todo o cenário macroeconómico e concentram-se em questões como a segurança dos produtos, os direitos do consumidor, leis de igualdade de oportunidades, leis de discriminação, leis *anti-trust*, leis trabalhistas, leis de direitos autorais, patentes e leis de saúde e segurança. Para as empresas operarem com sucesso, elas não devem só saber, como também devem respeitar as regras e regulamentos do ambiente em que estão operando. É claro que as

empresas precisam de saber o que é e o que não é legal para negociar com sucesso e ética (Katko, 2006).

Estes fatores devem ser compreendidos pela empresa a fim de aplicar a análise PESTAL como uma ferramenta estratégica para ajudar o Modelo de Negócio a alcançar os seus objetivos estratégicos de uma forma mais realista. A importância de cada um dos fatores pode ser diferente para diferentes tipos de empresas, mas é de suma importância, em qualquer estratégia empresarial, que seja aplicada a análise PESTAL para que assim o empreendedor consiga se ambientar-se com as influências externas que a empresa irá sofrer ou de que irá se beneficiar.

2.2.2 - Análise das 5 forças de Porter

É uma ferramenta criada por Michael Porter, nos anos 70, com o objetivo de avaliar e analisar o setor no qual a organização está inserida. O objetivo da ferramenta é medir a competitividade do mercado e mostrar onde a empresa está inserida neste cenário. Com a ferramenta do Porter, consegue-se uma visão mais ampla da concorrência e, com essas informações, consegue-se desenvolver melhor a empresa. As 5 forças de Porter são classificadas em rivalidade entre concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produto substitutivo, ameaça de novos concorrentes e poder de negociação dos clientes (Porter, 1990).

A rivalidade entre os concorrentes de empresas de mesmo segmento é um ponto crucial a ser analisado. Para isso, a empresa deve saber exatamente quem são os seus concorrentes diretos, além de acompanhar as suas estratégias e desenvolvimentos. Estudar os seus concorrentes é algo primordial, e deve ser feito com frequência. A empresa deve estar sempre a observar quais são as estratégias que a sua concorrência está a usar. Muitas vezes, a partir deles, a empresa poderá descobrir como se destacar no mercado que está a disputar. É muito importante saber quais são as vantagens, qual é o seu público-alvo, quais são as suas táticas e quais as suas falhas, para que assim a empresa possa traçar o melhor plano para se beneficiar destas informações (Chen, 2001; Porter, 1990).

O poder de negociação dos fornecedores, a empresa precisa ter em mente qual é o impacto que os fornecedores têm em relação ao seu produto ou serviço e a consequência no desenvolvimento do negócio. Neste quesito a empresa pode ser muito dependente dos fornecedores, e, se a empresa chegar a essa conclusão, deve-se verificar quantos

fornecedores ela tem. Se forem poucos, talvez seja interessante ampliar essa relação, comparando preços, prazos de entrega e qualidade. É muito importante que a empresa não dependa de apenas um ou poucos fornecedores, pois esses fornecedores na maioria dos casos não são fornecedores exclusivos e provavelmente estão fornecendo para os concorrentes da empresa (Avila, 2001).

Ameaça de produtos substitutos, o terceiro ponto da análise das 5 forças de Porter se refere aos produtos substitutos. Todo produto ou serviço foi criado para atender a uma necessidade específica ou resolve algum problema de alguém ou alguma empresa. Mas, por mais inovador que esse produto seja, isso não significa que ele estará isento de concorrência. Portanto, é interessante que a empresa tenha uma lista de seus concorrentes que possuem produtos com benefícios parecidos ou iguais ao da empresa. Nesta força deve-se analisar o que o produto da empresa tem ou pode ter de diferente que fará com que os seus clientes não pensem em experimentar os produtos da concorrência e escolham o da sua empresa (Avila, 2001).

Ameaça de entrada de novos concorrentes, esta é uma força em que a empresa juntamente com os seus concorrentes podem se unir para barrar, ou pelo menos dificultar a entrada de novos concorrentes. Essa não é uma questão que costuma surgir na cabeça dos empreendedores, mas essa prevenção pode fazer com que a empresa consiga obter melhores resultados. Alguns fatores que costumam barrar novos aventureiros em mercados podem ser marcas bem consolidadas, patentes e contratos de exclusividade, legislação ou cursos específicos entre outros (Avila, 2001).

Poder de negociação dos clientes, neste ponto a empresa deve pensar qual o poder dos clientes em relação ao seu produto? O poder de decisão do consumidor é muito forte, principalmente em relação ao preço e a qualidade oferecida pelo produto. A máxima de “o cliente sempre tem razão” não é de todo errada quando pensamos no poder que o cliente tem de exigir preços mais baixos ou produtos melhores. No final, quem define o valor que o seu produto ou serviço tem são seus consumidores, ou a falta deles. Portanto, quanto maior o nível de competição do mercado em que seu produto está inserido, maior é o controle dos próprios consumidores sobre suas vendas. Por exemplo, se poucas empresas oferecem o serviço que eles procuram, o controle é voltado para os fornecedores. Mas quando o ticket médio é alto, isso faz com que a empresa e o cliente tenham uma relação mais equilibrada, de dependência (Chen, 2001).

A análise das 5 Forças de Porter é uma das ferramentas de gestão empresarial que se aplica a qualquer empresa, independentemente do seu tamanho. Suas conclusões são importantes para mostrar qual a posição da organização no mercado, visualizando pontos positivos e negativos, além de forças e fraquezas da própria empresa e da concorrência. Fazer o uso dessa análise permite que a equipe tenha um conhecimento mais aprofundado dos seus serviços, clientes e concorrentes. Dessa forma, a estratégia da organização pode ser desenvolvida de forma mais planejada e inteligente.

2.2.3 - Análise SWOT

A análise SWOT significa a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em uma empresa. O termo SWOT vem do inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*. A análise SWOT, também conhecida como Matriz SWOT, foi desenvolvida na década de 60 por Albert Humphrey, na Universidade de Stanford, onde liderou um projeto de pesquisa que analisou e cruzou sistematicamente os dados das 500 maiores corporações relatadas pela revista Fortune da época. Para isso, utilizou um método que, rapidamente, se transformou em um exercício utilizado por todas as principais empresas do mundo na formulação de suas estratégias empresariais (Kotler, 2010).

A Análise SWOT é um sistema de simples análise. Ela visa posicionar ou verificar a posição estratégica de uma determinada empresa em seu ramo de atuação. Devido a sua simplicidade metodológica, pode ser utilizada para fazer qualquer tipo de análise de cenário ou ambiente, desde a criação de um site à gestão de uma multinacional (Nyarku, 2011). Podemos dizer que o conceito da Análise SWOT tem sua ampla utilização como método de gestão para o estudo dos ambientes interno e externo da empresa. Isso é feito através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças às quais ela está exposta (Nyarku, 2011).

Faz parte do conceito de análise SWOT também a identificação assertiva dos fatores que influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações bastante úteis no processo de seu modelo de negócio. Pode-se dividir a análise SWOT de uma empresa em duas partes: Ambiente interno, onde serão identificados os pontos fortes e as fraquezas de uma empresa; Análise do ambiente externo, onde estão as ameaças e as oportunidades (Nyarku, 2011).

Ao aplicar esta ferramenta, o gestor poderá efetuar uma síntese das análises externas e internas da empresa. Também poderá identificar itens chave para a gestão da organização, o que implica estabelecer prioridades de atuação, bem como pode preparar opções estratégicas, para resolver riscos e problemas. E, através desta análise, consegue-se o diagnóstico da empresa, podendo assim enaltecer os pontos positivos, se proteger dos pontos negativos, aproveitar as oportunidades de crescimento e se preparar para as ameaças (Nyarku, 2011; Kotler, 2010).

O ambiente interno da empresa é formado pelo conjunto de recursos humanos, financeiros, físicos, entre outros. Sobre este ambiente, a empresa pode exercer maior controle, pois seus resultados e estratégias podem ser definidos pela direção. Nesse ambiente é possível identificar os pontos fortes, correspondentes aos recursos e capacidades que juntos se transformam em uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, e os pontos fracos, que são as deficiências que a empresa apresenta em comparação com seus concorrentes atuais ou em potencial. Portanto, as forças e fraquezas se encontram dentro das fronteiras da empresa (Nyarku, 2011; Kotler, 2010; Porter 1985).

Para analisar os pontos fortes de uma empresa, o gestor deve responder a questões como: Qual a principal vantagem competitiva da empresa? Qual o diferencial da empresa para o mercado? O que se faz de melhor com menor esforço? entre outras. Com estes tipos de questionamentos, o gestor poderá entender quais as vantagens competitivas da empresa, podendo assim enaltecê-las para seus clientes atuais e potenciais. Já, para analisar as fraquezas, o gestor deve responder a questionamentos do tipo: Quais os motivos que contribuem para a perda de vendas? Quais as reclamações constantes sobre a empresa? Qual o principal estrangulamento operacional? Entre outras. Com estes tipos de questionamentos, o gestor consegue identificar onde estão as fraquezas da sua empresa, podendo, assim, tomar medidas para amenizá-las ou diminuí-las.

O ambiente externo é composto por fatores que existem fora dos limites da organização e que, de alguma forma, exercem influência sobre ela. Este é um ambiente sobre o qual normalmente o gestor não tem controle, porém deve ser monitorado continuamente, pois é base para o modelo de negócio. A análise do ambiente externo é comumente dividida em fatores macro ambiental (questões políticas, demográficas, tecnológicas, econômicas entre outros) e fatores micro ambientais (fornecedores, parceiros, consumidores entre outros) que devem ser constantemente acompanhados,

antes e após a definição das estratégias da empresa. Desta forma, por meio deste acompanhamento será possível identificar em tempo útil as oportunidades e as ameaças que se apresentam. Se se considerar que os fatores externos influenciam, de forma homogênea, todas as empresas que atuam em um mesmo mercado, pode-se afirmar que somente aquelas que conseguirem identificar melhor as mudanças e tiverem rapidez para se adaptar é que conseguirão tirar melhor proveito dessas mudanças, transformando-as em oportunidades, sofrendo, assim, uma menor quantidade de danos e ameaças. É nesta esfera que normalmente podemos identificar as oportunidades e as ameaças para as quais a empresa deve se preparar (Nyarku, 2011).

Para analisar as possíveis oportunidades de uma empresa, o gestor deve responder a questões como: Quais os problemas sem soluções satisfatórias no mercado? Quais novas tecnologias podem ser favoráveis ao negócio? Quais influências sociais, políticas e econômicas podem ser favoráveis ao negócio? entre outras. Com estes tipos de questionamentos o gestor consegue visualizar possíveis oportunidades para a empresa aproveitar. Já, para analisar as possíveis ameaças, o gestor deve responder a questionamentos como: Como ela é afectada por oscilações econômicas? Qual a velocidade de adaptação a novas tecnologias? Quais influências sociais, políticas e econômicas podem ser desfavoráveis ao negócio? entre outras. Com estes questionamentos o gestor consegue visualizar possíveis ameaças ao negócio e consegue prever e se preparar para minimizar ou extinguir o impacto delas sobre o negócio.

Após a análise SWOT convencional, pode-se aplicar a classificação dos itens da SWOT. Ela consiste em relacionar os diversos pontos da análise SWOT convencional, aplicando assim uma pontuação entre cada um desses relacionamentos. Com isso o gestor consegue verificar onde são os fatores que estão mais contribuindo para o seu negócio e quais o estão mais prejudicando. Hierarquizando as principais relações, assim o mesmo pode verificar quais são os pontos mais fortes das suas forças e os pontos mais fracos das suas fraquezas, bem como suas maiores oportunidades e suas maiores ameaças. Tendo o gestor um mapa norteador por onde começar a fortalecer ainda mais as forças e oportunidades e se precaver e melhorar suas maiores fraquezas e ameaças (Nyarku, 2011).

Com posse dessas informações, o gestor deve descobrir quais os fatores que têm maior influência na sua empresa. Para conseguir pontuar estes fatores, deve-se criar uma tabela pontuando as relações entre Oportunidades X Forças e Fraquezas; Ameaças X Forças e Fraquezas, atribuindo assim uma pontuação entre cada relação. Para saber o total

das pontuações das Forças, deve-se somar as pontuações entre Forças e Oportunidades com as pontuações das Forças e Ameaças (Aquino, 2020). Para saber o total das pontuações das Fraquezas, deve-se somar as pontuações entre Fraquezas e Oportunidades e Fraquezas e Ameaças e assim por diante (Silveira, 2001). Isso é importante pois:

A associação entre as vantagens competitivas e pontos fortes, entre restrições e pontos fracos – no ambiente interno – e entre condições favoráveis no ambiente e oportunidades e entre barreiras no ambiente e ameaças permite a organização avaliar seu posicionamento estratégico e fornece informação vital para o processo de planejamento estratégico... (SILVEIRA, 2001, p. 211).

Com essas informações, o gestor pode classificar os fatores que mais impactam a empresa. Podendo aplicar o princípio de Pareto onde 20% dos fatores resultam em 80% dos resultados (Sales, 2013). Depois de organizar os fatores que mais influenciam a empresa, o gestor deve fazer as correlações entre as Forças, Oportunidades e Ameaças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, com o objetivo de criar estratégias para melhorar o desempenho organizacional. A correlação entre Forças e Oportunidade tem como objetivo criar estratégias ofensivas, gerando crescimento e desenvolvimento da empresa, investindo assim em reforçar seus pontos positivos. Já a correlação entre as Forças e as Ameaças tem o objetivo de desenvolver possíveis estratégias confrontando os pontos Fortes para afastar ou minimizar as Ameaças à empresa. A correlação entre os pontos Fracos e as Oportunidades tem como objetivo reforçar a empresa através das oportunidades, minimizando assim os pontos fracos do negócio. Por último, a correlação entre pontos Fracos e Ameaças tem como objetivo verificar estratégias para defender a empresa de possíveis perdas ou dos impactos que esses pontos fracos aliados às ameaças possam causar. O intuito da análise desta correlação é traçar estratégias para tentar extinguir ou atenuar ao máximo o impacto desta correlação (Angelo, 2014).

Portanto, no final da análise SWOT, esperam-se estratégias para a empresa enfatizar os seus pontos fortes, juntamente com a transformação de oportunidades em vantagens competitivas. São desejadas também estratégias para extinguir, atenuar ou minimizar ao máximo os impactos gerados pelas ameaças e pontos fracos. Nesta análise o gestor encontra possibilidades para utilizar os pontos fortes da empresa para diminuir as ameaças. Ainda pode combater as fraquezas com as oportunidades, tendo o objetivo de analisar as fraquezas de forma a tentar superá-las, para aproveitar as oportunidades. E ainda pode juntar as fraquezas e ameaças externas a fim de desenvolver ações defensivas para proteger e diminuir o impacto desta junção. Pode também juntar as oportunidades

com as forças para criar estratégias de crescimento e de reforço dos pontos fortes (Panagiotou, 2003).

2.2.4 - Canvas

O Business Model Canvas, mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. O Business Model Canvas é uma ferramenta desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2009), e foi adotado como método de modelagem de negócios. Ele se divide em um modelo em nove blocos, fornecendo uma representação visual integrada que facilita a discussão e o debate sobre o negócio (Bertels, 2015). Segundo Bertels (2015), este modelo é uma ferramenta para o empreendedor desenvolver e analisar os modelos de negócios; já, segundo Euchner (2014), o modelo se destaca pela sua simplicidade e disponibilidade para representar um modelo de negócio (Batocchio, 2017).

Seu principal atributo é a criação de um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos, sendo detalhados a seguir: 1 - PROPOSTA DE VALOR, O que sua empresa vai oferecer para o mercado que realmente terá valor para os clientes? 2 - SEGMENTOS DE CLIENTES, Quais segmentos de clientes serão o foco da sua empresa? 3 - OS CANAIS, Como o cliente compra e recebe seu produto ou serviço? 4 - RELACIONAMENTO COM O CLIENTE, Como a empresa se relaciona com cada segmento de cliente? 5 - ATIVIDADES-CHAVE, Quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a Proposta de Valor? 6 - RECURSOS PRINCIPAIS, São os recursos necessários para realizar as atividades-chave. 7 - PARCERIAS PRINCIPAIS, Identificar quais são as parcerias-chave, sendo elas realizadas de maneira terceirizada ou recursos adquiridos fora da empresa. 8 - FONTES DE RECEITA, São as maneiras de obter receita por meio das propostas de valor. 9 - ESTRUTURA DE CUSTOS, São os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar (Osterwalder, 2009).

2.2.5 - Balanced ScoreCard (BSC)

O sistema de medição de desempenho, Balanced Scorecard, é apresentado por Kaplan e Norton (1992). Foi inicialmente projetado como uma ferramenta de medição de desempenho e, mais tarde, evoluiu como uma maneira de implementar uma estratégia alinhada ao foco da empresa. Este sistema permite a inclusão de medidas financeiras e não financeiras através de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos de negócios

interno, e aprendizado e crescimento. O sucesso das quatro perspectivas se baseia no fato de que as próprias perspectivas e as medidas escolhidas são consistentes com a estratégia corporativa (Fernandes, Raja e Wallet, 2006).

Essa visão ampla e inovadora dos pesquisadores Kaplan e Norton (1992) surgiu como resposta às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho e fez com que o método tivesse grande repercussão, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. Com esse artigo, os autores começaram uma revolução inesperada. Eles tinham como objetivo mostrar as desvantagens do uso de apenas medidas financeiras para a avaliação. Dessa forma, eles mostraram como a satisfação dos clientes e a qualidade também são fatores essenciais para o sucesso (Kaplan e Norton, 1992). O BSC Balanced Scorecard é um conjunto de objetivos que proporciona a todos os colaboradores uma visão rápida e abrangente da estratégia da empresa. Para Kaplan e Norton, existem três passos essenciais para construir uma boa gestão, sendo eles: descrição, medição e gestão.

Conceitualmente, o BSC parte do princípio de que uma empresa deve considerar outras perspectivas, tão importantes quanto as contábeis, para avaliar seu desempenho de forma eficaz. O BSC é um modelo de avaliação e de performance organizacional. Ele é uma ferramenta facilitadora, como um painel de controle, que ajuda a equipe a se desenvolver para alcançar objetivos comuns.

O papel principal do BSC nas empresas é demonstrar ao gestor como estão os indicadores em vários setores da empresa e não somente o resultado financeiro, pois, na maioria dos casos, os resultados financeiros não passam da consequência de uma boa gestão das demais áreas. Ele dá atenção a indicadores específicos que permitem que o gestor consiga orientar seu negócio de forma segura e satisfatória. Dessa forma, a margem de erros diminui drasticamente.

Mas como determinar quais indicadores são importantes de serem observados numa organização? Kaplan & Norton (2008) determinaram quatro áreas essenciais, que são chamadas de perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva de processos internos, e perspectiva da aprendizagem e do crescimento. Todas essas quatro perspectivas devem estar alinhadas com a visão o planeamento estratégico e o modelo de negócio da empresa.

Na perspectiva financeira a ferramenta tem o objetivo de analisar os impactos das decisões estratégicas nas metas estabelecidas. É necessário esclarecer os objetivos financeiros a longo prazo, ligando-os a um plano de ação que esteja atrelado aos processos

financeiros, aos clientes, aos processos internos e também aos funcionários e sistemas para se chegar ao resultado desejado. Para pensar sobre essa perspectiva, é importante refletir sobre a visão que a empresa quer passar para os acionistas e qual ela realmente está passando. Os indicadores financeiros não são deixados de lado na metodologia do Balanced Scorecard, pelo contrário. Eles são muito importantes e geralmente são um sintoma do que está dando certo e do que está dando errado na organização. O objetivo do BSC Balanced Scorecard não é ignorar a existência da perspectiva financeira, mas mostrar que as outras são tão importantes quanto. Na perspectiva financeira, o sucesso pode ser medido pela lucratividade, pelo crescimento da empresa e pelo aumento do valor para os acionistas. Se os resultados não estão sendo como o esperado, o problema pode ser resultado de má execução, implantação ou da definição das estratégias nas outras perspectivas.

Na perspectiva do cliente, deve-se imaginar como o cliente enxerga a organização. Onde é verificada a participação da empresa no mercado e a satisfação dos clientes. Para responder essas perguntas, é importante identificar seus parceiros e selecionar os resultados que serão avaliados, como participação de mercado, aquisição, retenção, satisfação e rentabilidade. Segundo Kaplan e Norton (1992), essa perspectiva deve contar com a análise de fatores como: a participação de mercado, que é a proporção de vendas em relação ao número de clientes de acordo com o mercado em que a empresa atua; a retenção de clientes, que é o percentual de clientes que a unidade mantém relações comerciais e que compram rotineiramente; a captação de clientes, que é o percentual de clientes novos adquiridos durante um período; a satisfação dos clientes, que é o nível de satisfação relativo ao produto ou serviço prestado da empresa e a lucratividade do cliente, que se trata da medição relativa ao lucro da empresa no nicho específico, incluindo as despesas necessárias para atender o cliente.

Na perspectiva dos Processos Internos, os autores Kaplan e Norton (1992) reforçam a importância de focar na qualidade dos processos realizados, assim como no grau de inovação inserido neles. A produtividade, tecnologia, custo e tempo de desenvolvimento devem ser analisados com foco na constante reparação de danos, melhoria e excelência dos processos. Um dos diferenciais do BSC nessa perspectiva é a inserção de novas técnicas em diversas fases dos processos internos para acompanhar o desenvolvimento tecnológico e para se sobressair no mercado. A eficiência é uma consequência do engajamento da equipe. Kaplan e Norton (1992) apontam três

características essenciais para essa perspectiva: a inovação, com foco em atender necessidades dos clientes-alvo e estar pensando sempre à frente; a operação, sempre melhorando o custo, a qualidade e o tempo de resposta; por último, mas não menos importante, o pós-venda, que é uma ferramenta essencial para a construção da reputação da empresa.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, deve-se avaliar a satisfação interna dos colaboradores, procurando pautar os ativos intangíveis conquistados, ou seja, aqueles que não são financeiros, mas fazem parte do desenvolvimento da organização ao pensar em um futuro de sucesso. Para que a organização obtenha sucesso nesta perspectiva, ela deve ter os objetivos e medidas de infraestrutura necessários para atingir com sucesso os objetivos. Para isso, ela deve monitorar aspectos como rotatividade de colaboradores, engajamento, capacitação, formação e satisfação da equipe (Kaplan e Norton, 1992).

2.2.6 - União Método Canvas e BSC

Analisando vários autores e literaturas percebeu-se que existem vários modelos de ferramentas para se realizar um modelo de negócio, mas poucos analisam a real eficácia da ferramenta aplicada à pequena e média empresa. Segundo Kijl (2010), o foco dos estudos está, atualmente, mais concentrado no desenho de modelos de negócios, sem atentar tanto em como validá-los ou implementá-los. A questão apresentada acima é para que o empreendedor possa avaliar os desempenhos das mais variadas ferramentas e da eficácia do seu modelo de negócios. As discussões sobre a conceituação de modelos de negócios, seus papéis e elementos tornaram-se pontos importantes para debates. Além disso, existe na literatura uma certa preocupação com a falta de consenso na determinação de um conceito universal para o modelo de negócios (Morris et al., 2005).

Um estudo interessante é o de Batocchio (2017) que tomou como ponto de partida o estudo de Osterwalder (2009), os autores verificaram a possibilidade de combinar as práticas do Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992) e o Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2009). Em outras palavras, a hipótese estabelecida para este projeto é a possibilidade da combinação de ambos os métodos (Balanced Scorecard e Business Model Canvas) assim resultando em um método para avaliar o desempenho do modelo de negócios de um empreendimento. O artigo de Batocchio (2017) tem a sua primeira abordagem da situação-problema e limitou-se a hipótese de verificação em empreendimentos iniciais. Osterwalder (2009) considerou que essas perspectivas eram

adequadas como um ponto de partida para a criação do modelo de negócios. Os seus estudos são indicados para o modelo de negócios apresentado a seguir, pois, considerando a lógica apresentada, o modelo busca mostrar a relação entre os nove blocos do Modelo de Negócios de Canvas, sobreposta pelas quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Segundo o estudo de Batocchio (2017), o Balanced Scorecard foi escolhido pela sua fácil gestão de desempenho e especialmente selecionado pela sua compatibilidade conceitual com o Canvas, apresentado em Osterwalder (2004). Além da compatibilidade, o recurso de escalabilidade do Balanced Scorecard também aparece como fator, contribuindo para o trabalho proposto. Para Savioz e Blum (2002), esse recurso pode ser aplicado e é interessante seja qual for a empresa. Como o Balanced Scorecard tem a capacidade de se transformar em ação estratégica de negócios através de um processo bem definido (Fernandes, 2006), o trabalho de Batocchio (2017) tem o objetivo de sugerir etapas que os modelos de negócios também podem ser traduzidos em ação. Por isso, com base no estudo de Batocchio (2017), apresenta-se um método que compreende cinco etapas estabelecidas, fornecendo um roteiro das diretrizes determinadas para implementação neste estudo. O Resumo destas etapas será apresentado a seguir.

Etapa 1 - Representação das escolhas dos negócios da *startup* modelo. Nesse primeiro passo, deve-se recorrer ao estudo de Osterwalder e Pigneur (2009) e Osterwalder (2004). Nesta etapa o empreendedor deve escolher as representações para o modelo optando, por exemplo, qual a proposta de valor do seu negócio, bem como verificar quais as suas atividades, recursos e parceiros chaves. Além disso, é necessário examinar qual será a relação, quais os canais e quais os segmentos que a empresa terá com seus clientes, bem como quais os custos e receitas envolvidas. Assim o modelo permite uma ampla gama de possibilidades. A tela do modelo de negócios depende, acima de tudo, da compreensão do significado de cada bloco e como a combinação desses blocos desenvolvem a lógica da representação do modelo de negócios da empresa.

Etapa 2 - Seleção de indicadores de desempenho: baseado em observações dos estudos de Kaplan e Norton (1996), o desempenho do Balanced Scorecard deriva das medidas projetadas a partir da estratégia da organização. O mesmo deve ocorrer ao estipular indicadores para a empresa. Os indicadores devem ser projetados para fornecer meios de medir o desempenho de cada uma das escolhas de cada bloco da tela do modelo de negócios. É importante ressaltar que o Balanced Scorecard não possui um grupo de desempenho genérico de medidas. Nesse método, os indicadores devem estar ligados a

cada bloco no modelo Canvas, assim como os indicadores de Balanced Scorecard estão vinculados às metas. A partir do momento em que a organização define o seu modelo de negócios, também deve definir o seu conjunto de indicadores relevantes. Não existem indicadores genéricos, mas existem sim vários indicadores que podem ser utilizados por diversos tipos de empresa. Outro conceito importante, segundo Molina-Castillo e Munuera-Aleman (2009), é que os gerentes não atribuem o mesmo nível de importância a diferentes indicadores de desempenho. Seria importante, nesta parte do desenvolvimento do modelo, que o empreendedor analisasse, além de quais indicadores, qual a relevância e importância de cada indicador e, assim, juntamente com outros fatores, realizar uma análise mais precisa sobre como determinar a seleção de indicadores para a proposta do método.

Etapa 3 - Medição atual dos indicadores de desempenho selecionados. Uma vez definidos os indicadores para cada uma das opções do modelo de negócios, cabe ao empreendedor medir os mesmos. Para a aplicação do Balanced Scorecard, é importante considerar que nem todos os dados para avaliação serão derivados da mesma fonte. Para reduzir os erros de coleta desses dados, é muito importante a centralização das informações em um local ou a criação de um banco de dados central para a companhia. É importante não subestimar o esforço e a energia necessária para manter os indicadores de avaliação. Estes indicadores devem ser de fácil análise e captação, bem como de baixa dificuldade para a obtenção de seus dados, pois independente de quanto o sistema de informação da empresa seja avançado, informatizado ou integrado, sempre existirá um trabalho de compilação e análise dos dados (Kaplan e Norton, 1996). Esta comparação entre a dificuldade na captação dos dados e a relevância do indicador para o sucesso da empresa deve ser levada em consideração, principalmente em empresas pequenas e com recursos limitados.

Etapa 4 - Criação de metas para os indicadores de desempenho selecionados. Para o bom funcionamento do Balanced Scorecard, todos os indicadores de desempenho devem ser acompanhados de metas de desempenho, podendo assim demonstrar a evolução da estratégia da empresa. O mesmo deve ser feito neste método para demonstrar a melhoria de desempenho do modelo de negócios, assim definindo metas para o modelo de negócio, e deixando-as à mostra para que a equipe possa verificar o desenvolvimento da empresa e se ela está caminhando na direção de suas metas. Já segundo Dewagan e Godse (2014), atender às necessidades dos vários *stakeholders* é especialmente

importante dado o complexo ambiente em que as empresas trabalham. Assim, os indicadores de desempenho devem estar alinhados com os objetivos organizacionais. Seria incongruente determinar, portanto, objetivos incompatíveis com a realidade e com o meio ambiente no qual o modelo de negócios está inserido.

Etapa 5 - Estabelecimento de iniciativas para alcançar os objetivos. Uma vez definidos os objetivos a serem alcançados, o planejamento das iniciativas deve ser executado. As iniciativas devem ser planejadas de forma semelhante ao negócio modelo de avaliação de desempenho. Ou seja, após o estabelecimento das metas desejadas, deve-se procurar encontrar maneiras, ações e iniciativas que permitam a execução de tais objetivos.

Processo iterativo: Após a aplicação das iniciativas, novas medições devem ser realizadas a fim de avaliar quais resultados as iniciativas estão fornecendo e especialmente para investigar se as metas estipuladas estão sendo atingidas. Assim, o método proposto na pesquisa de Batocchio (2017) estabelece uma maneira iterativa. Portanto, após as novas medições, as seguintes perguntas podem ser levantadas. Há necessidade de novas iniciativas? Há necessidade de novos objetivos? Há necessidade de novos indicadores? O desempenho do modelo de negócios é validado? As iniciativas apropriadas foram selecionadas? Os destinos selecionados foram inadequados? Os indicadores apropriados foram selecionados? As opções do nosso modelo de negócios são inadequadas? Com base nisso, Batocchio (2017) propõem um mapa estratégico que pode ser visto na Fig. 1.

3.0 - Apresentação da Empresa

3.1 - Identificação

A Sumptuous Planet Animação Turísticas Lda. é uma empresa do tipo TVDE (transporte individual e remunerado de passageiros em veículos descaracterizados a partir de plataforma eletrônica). Este é um tipo de serviço especializado em transportes de passageiros com automóveis, através do auxílio de uma plataforma eletrônica. A empresa possui 8 funcionários e 2 sócios sendo um deles o administrador da empresa, e está no início de suas atividades, o que dificulta a sua análise histórica.

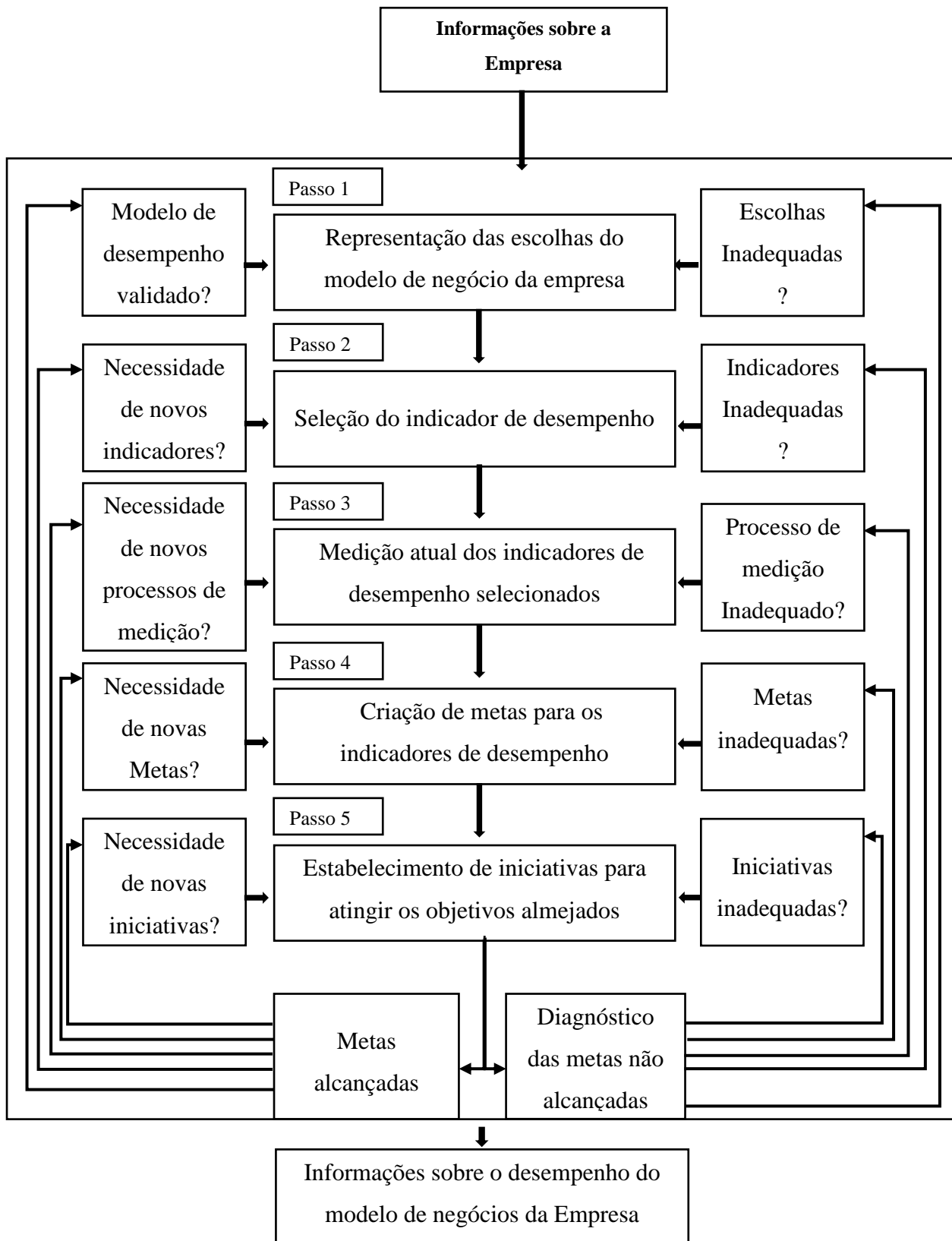


Figura 1- Fluxo para o desenvolvimento do método de avaliação do desempenho do modelo de negócios

Fonte (Batocchio, 2017)

Localização: A empresa é situada na rua de Binta, 22, Cruz de Pau, Amora. Como está no início de sua atividade ainda não tem sede própria sendo a casa do sócio administrador a sua morada oficial.

3.2 - Descrição da Atividade

A empresa trabalha com 3 viaturas, a operar 24 horas por dia, 7 dias por semana. Cada viatura possui de 2 até 4 motoristas que trabalham em turnos distintos. A empresa remunera seus funcionários através de uma percentagem dos ganhos que cada colaborador realizar com a operação. A grande maioria dos clientes é encontrada através de parceria com plataformas eletrônicas que auxiliam a venda do serviço de transporte. Estes parceiros, além de responsáveis pelo agenciamento dos clientes, também são responsáveis pelas informações do local de início e do final da viagem, bem como a cobrança do valor do cliente. Por este trabalho, o parceiro cobra uma percentagem do serviço que é descontada do valor pago pelo cliente. Normalmente estes pagamentos são realizados semanalmente.

3.2.1 - Setor de atividade

Com base na pesquisa de mercado mencionada na metodologia, percebeu-se que a empresa se encontra no setor de transporte de passageiros, públicos ou privados e transfers turísticos. É um setor que teve um grande crescimento na região de Lisboa nos últimos anos. A principal operação é o transporte através de plataformas eletrônicas. Esta atividade ainda pode ser considerada nova, pois se deu início em 2016, em Portugal. Segundo o IMT, hoje existem mais de 1300 empresas que operam no país. O que não caracteriza nenhum monopólio, muito pelo contrário o setor se encontra pulverizado. O setor passou por uma regulamentação em 2018, com a criação da Lei 45/2018. Diferentemente de outros países em que os motoristas podem se cadastrar diretamente ao site das plataformas eletrônicas, em Portugal todo motorista tem que estar associado a uma empresa parceira das plataformas eletrônicas. Estas, por sua vez, devem ter as viaturas, seguros, licenças em nome da empresa, para só assim poder cadastrar novos motoristas.

4.0 - Análise do Meio Envolvente Análise PESTAL

4.1 - Análise Político e legal

Desde 1º de novembro de 2018, entrou em vigor a Lei 45/2018 (Diário da República N° 212/2018) que prevê a regulamentação dos motoristas de plataforma em Portugal. A lei determina que os parceiros de alguma plataforma têm que constituir empresa nas finanças como pessoa coletiva, enquanto as plataformas irão pagar uma contribuição de 5% para o governo e serão controladas pela Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (Diário da República N° 212/2018). Os motoristas de aplicativo terão que passar por um curso de 50 horas para serem habilitados ao trabalho, além de terem contrato de trabalho com a empresa. Os motoristas de TVDE (transporte individual e remunerado de passageiros em veículos descaracterizados a partir de plataforma eletrônica) estão impedidos de recolher passageiros na rua, não podem circular em faixas ‘BUS’ e também não podem parar em praças de táxis. Estão, ainda, proibidos de estar mais de dez horas por dia ao volante, independentemente da aplicação para a qual trabalhem.

4.2 - Análise Económica.

4.2.1 - Economia União Europeia (Perspetivas antes COVID19)

Segundo relatórios divulgados pela Comissão Europeia (European Commission, 2019). O ano de 2017 foi o que se obteve o maior índice de desenvolvimento económico da última década, cerca de 2,4% em toda a Europa. A Comissão previu taxas menores para o ano de 2018, algo em torno de 2,3% e, em 2019, continuaria crescendo mais com uma previsão de 2%, o que se realizou segundo o site PORDATA (PORDATA, 2019). Estas previsões apresentavam um otimismo cauteloso percebendo que a economia está mais exposta a riscos externos (Euronews, 2018). O principal risco, são as políticas económicas protecionistas adotadas por alguns países do globo.

Outra grande preocupação é se haverá continuidade da queda no desemprego na UE. Segundo dados da Comissão Europeia, o desemprego continua a cair e atingiu, em 2017, 7,6%, níveis estes próximos aos de antes da crise de 2008. Previu-se que em 2018 o indicador cairia para 7,1%, o que se confirmou a 7,0% em 2018 (PORDATA 2019) e em 2019 6,7% (Euronews 2018).

Sobre a inflação, a Comissão apontava que ela deveria ficar por volta de 1,5% em 2018 e em 2019 deveria subir ligeiramente para 1,6%, podendo chegar a 1,8%. Esta

subida poderia ocorrer devido a uma previsão de alta nos produtos derivados do petróleo (Euronews, 2018).

4.2.2 - Economia União Europeia (Perspetivas pós COVID19)

O começo do ano de 2020 foi marcado por um cenário caótico e muito negativo na economia de toda a Europa, e do mundo, devido a uma grande e intensa Pandemia causada por um vírus denominado SARS-CoV-2 (corona vírus da síndrome respiratória aguda grave 2 SARS-CoV-2 em Inglês: *Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2*) (Gobalenya, 2020) que gera uma doença denominada COVID-19, muito contagiosa entre seres humanos (Chan, 2020). Esta doença teve início na China, no final de 2019, sendo detetado o primeiro caso da doença na Europa foi em França, no final de janeiro de 2020 (CNBC, 2020) e ainda no 1º trimestre de 2020 já havia atingido toda a Europa, sendo que, no início de abril, a Europa era responsável por quase metade de todos os casos do mundo (Isto é, 2020). Essa doença possui uma forma de contágio muito rápida e uma grande mortalidade entre pessoas mais idosas, acima de 75 anos (Beeching, 2020). Isto fez com que vários países fechassem suas fronteiras, cancelando linhas e pontes aéreas (Indiatoday, 2020), e ainda que muitos decretassem isolamento social e quarentena a fim de tentar conter o avanço desta doença. Estas medidas tiveram impactos catastróficos em toda a economia mundial e consequentemente na da Europa também (Thompson, 2020). Quando este trabalho está sendo elaborado, (agosto de 2020) acredita-se que o pior da pandemia já tenha passado (Silva, 2020), porém ainda não se tem muita certeza do que irá acontecer, tendo em vista o fechamento de corredores aéreos entre vários membros da União Europeia e outras incertezas sobre a evolução da pandemia, e como isso tudo impacta na previsibilidade económica de todo o mundo. Incertezas como, quando se terá uma vacina disponível? Qual a percentagem de imunidade de grupo? Como a doença evoluirá com a volta das aulas presenciais e a chegada do inverno? Entre outros questionamentos não respondidos, tornam a previsão económica um trabalho muito árduo, difícil e extremamente volátil. Ou seja, as previsões podem ter uma margem de erro muito grande dependendo do que acontecer com a evolução da pandemia. Por exemplo, se a vacina sair em outubro de 2020 com quantidade e qualidade para toda a Europa, isto determinará um cenário económico em 2021, mas, se ela não sair até fevereiro de 2021 e a pandemia avançar mais fortemente no inverno, o cenário económico

para 2021 é completamente diferente. Com todas essas incertezas prever as perspectivas econômicas da Europa é algo altamente difícil e incerto.

O impacto na economia mundial foi algo jamais visto em todos os indicadores. O PIB em 2020 na zona do Euro despencou 12,1% no 2º trimestre, isso se ele for comparado com o 1º trimestre de 2020. Já, se for comparado com o 2º trimestre de 2019, a contração foi ainda maior, sendo uma baixa de 15% (Eurostatistics, 09/2020). Já, se compararmos todos os 27 países da UE, o PIB caiu 11,7% no 2º trimestre de 2020 comparado com o 1º trimestre de 2020, e caiu 14,1% se comparado com o 2º trimestre de 2019 (Eurostatistics, 09/2020; Eurostat 2020). Essas foram as maiores quedas e as mais acentuadas observadas desde o início da série histórica em 1995, sendo que esta discrepância face a trimestres anteriores pode ser vista logo abaixo, no Gráfico 1

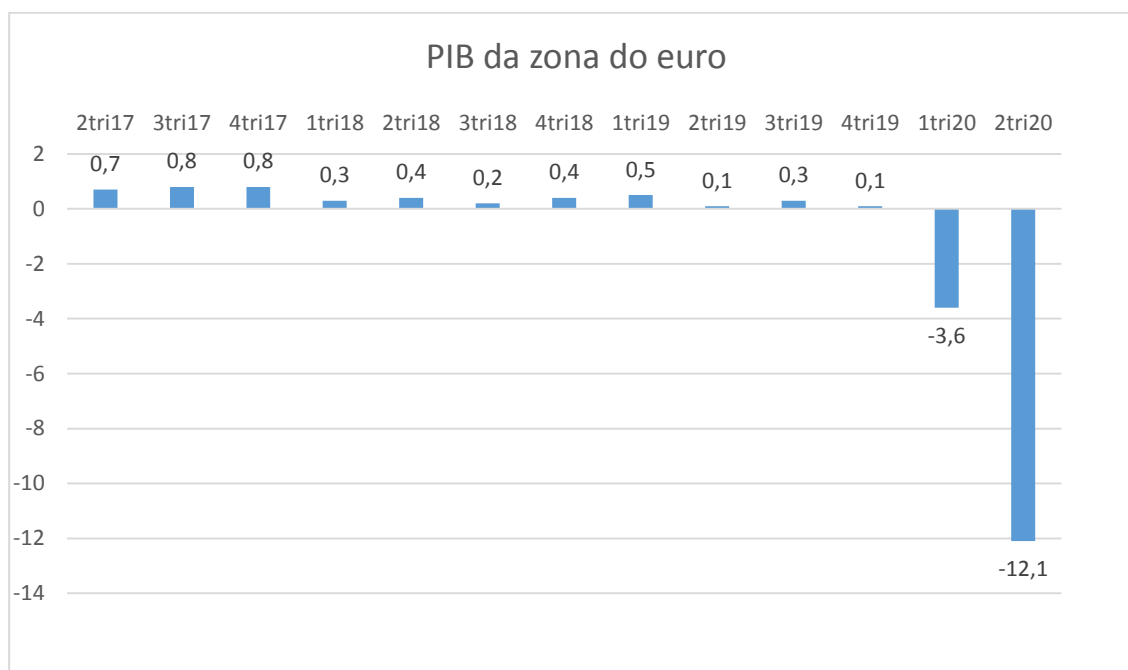


Gráfico 1 - Comparação PIB semestre anterior zona euro
Fonte (Eurostat, 2020)

O desempenho de abril a junho colocou o bloco económico em recessão técnica (definida por dois trimestres seguidos de retração). No primeiro trimestre, a economia da Zona do Euro registou uma queda de 3,6%, e a da União Europeia, com todos os membros, foi de 3,2% comparados com o trimestre anterior (Eurostat, 2020).

Segundo o Banco Central Europeu (BCE), a previsão para a contração económica da Zona Euro para o ano de 2020 é de 8%. Isso mostra uma melhora no otimismo

económico já que, em junho de 2020, o banco apresentava uma previsão de 8,7% na economia. Já as previsões para os anos de 2021 e 2022, segundo o BCE, foram revistas para baixo. Para 2021, em junho de 2020, as previsões eram de 5,2% de crescimento no PIB, mas, em setembro, foram reduzidas para 5%. Já, para 2022, as previsões eram de 3,3% em junho de 2020 e, em setembro de 2020, reduziram para 3,2% (European Central Bank, 2020).

Com base nestas e outras incertezas, as previsões econômicas, no momento da elaboração deste trabalho, são pouco confiáveis, existindo um grande risco de incorrerem em erro tanto para baixo como para cima. O gestor deve analisar essas informações com muito cuidado e manter-se atualizado, pois, além disso, estas informações variam com muita rapidez.

4.2.3 - Economia em Portugal (antes do COVID19)

O Boletim Económico elaborado pelo Banco de Portugal (Boletim Económico, 2018, p 7) declara: “*a economia portuguesa deverá prosseguir uma trajetória de crescimento da atividade, embora em desaceleração*”. Segundo o estudo divulgado em dezembro, a expectativa de crescimento do PIB de Portugal era de 2,1% em 2018 e 1,9% em 2019. Isto demonstrava que a economia de Portugal tendia a crescer, porém em um ritmo menos acelerado que em 2017, quando foi de 2,8%. No Gráfico 2, podemos ver a previsão do Banco de Portugal para o PIB de Portugal para os anos seguintes.

O relatório também refere: “*O período de recuperação que se seguiu a 2013 caracterizou-se pela continuação do aumento do peso das exportações no PIB, uma tendência extensível a todas as componentes, com destaque para o turismo, que apresentou o maior crescimento acumulado.*” (Boletim Económico, 2018, p. 8). Isto mostra que o setor de turismo é um setor importante na economia de Portugal e está com crescimento acentuado.

Segundo o *site* sábado.pt, “*Portugal é um dos países que mais dependem do turismo*” (Branco, 2018). O setor do turismo corresponde a 9% do PIB no país, sendo essa a segunda maior percentagem da Europa, perdendo somente para Espanha, que é de 11% do seu PIB. Portugal fica à frente de Países como a França e Itália com 7 e 6% respetivamente de influência do turismo no PIB. Em uma declaração da OMT (Organização Mundial do Turismo), diz que o turismo está ajudando vários países europeus a se recuperarem da crise (Branco, 2018) tanto na criação de empregos, como

na melhora da balança comercial com o estrangeiro. Contudo somente 40% dos portugueses fazem turismo e, destes, 75% deles o fazem somente em Portugal. Estes dados demonstram que Portugal pode melhorar seus índices de turismo, aumentando seu próprio turismo interno.

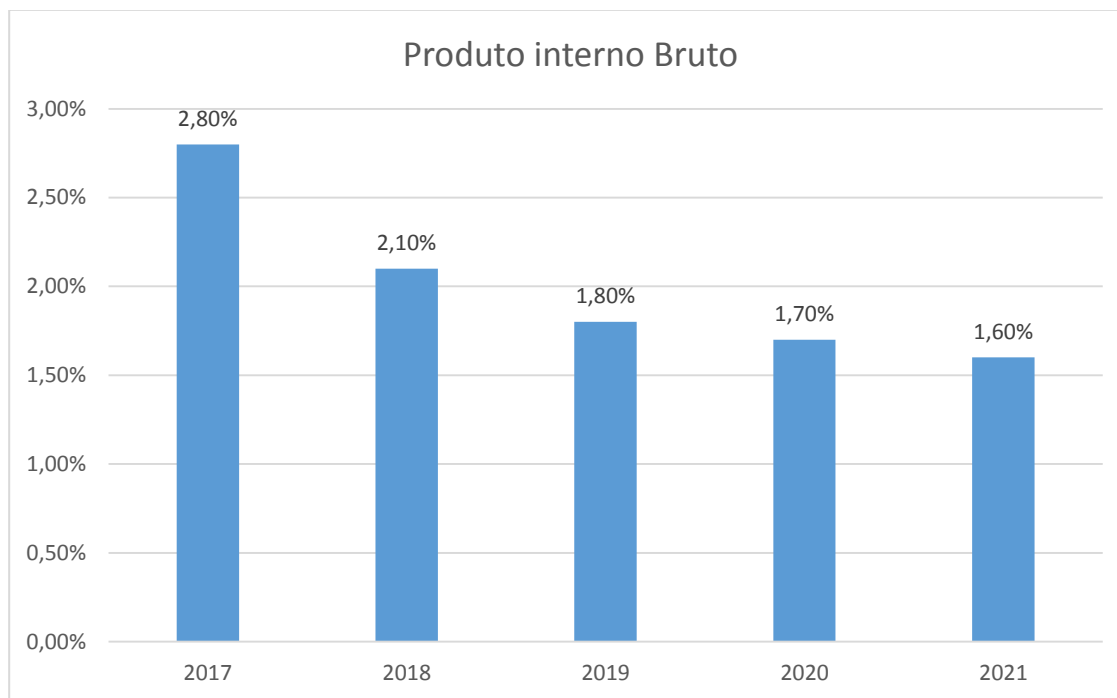


Gráfico 2 - Previsão Banco de Portugal para o PIB de Portugal.
Fonte: (Boletim Económico 2018).

No estudo feito pelo Instituto Nacional de Estatística (Estatística do turismo, 2017) pode-se perceber o aumento do turismo a nível mundial. Segundo a Organização Mundial do Turismo, em 2017, o número de chegadas cresceu 6,8% e, em 2016, cresceu 3,7% o que demonstra o grande crescimento do conjunto dos setores de turismo no mundo. O mercado da União Europeia concentra a maior fatia da faturação, concentrando 50,7% das chegadas mundiais. Portugal, por fazer parte deste mercado da União Europeia, está se beneficiando com isso, e, em muitos desses números, obteve um aumento de 8,4% em 2017, o que significou um aumento de 6,1 pontos percentuais em relação ao ano anterior. Portugal ocupa o 8º lugar na União Europeia no quesito de turismo. O Gráfico 3 mostra a quantidade de noites passadas em estabelecimentos de alojamento turístico, nos países da União Europeia, no ano de 2017 (Tourism statistics, 2018).

Neste gráfico pode-se ver que Portugal tem uma participação significativa no turismo na União Europeia, com 48,9 milhões de noites passadas em alojamentos

turísticos. Porém está bem longe do líder, no caso, a sua vizinha Espanha que tem 305,9 milhões de noites.

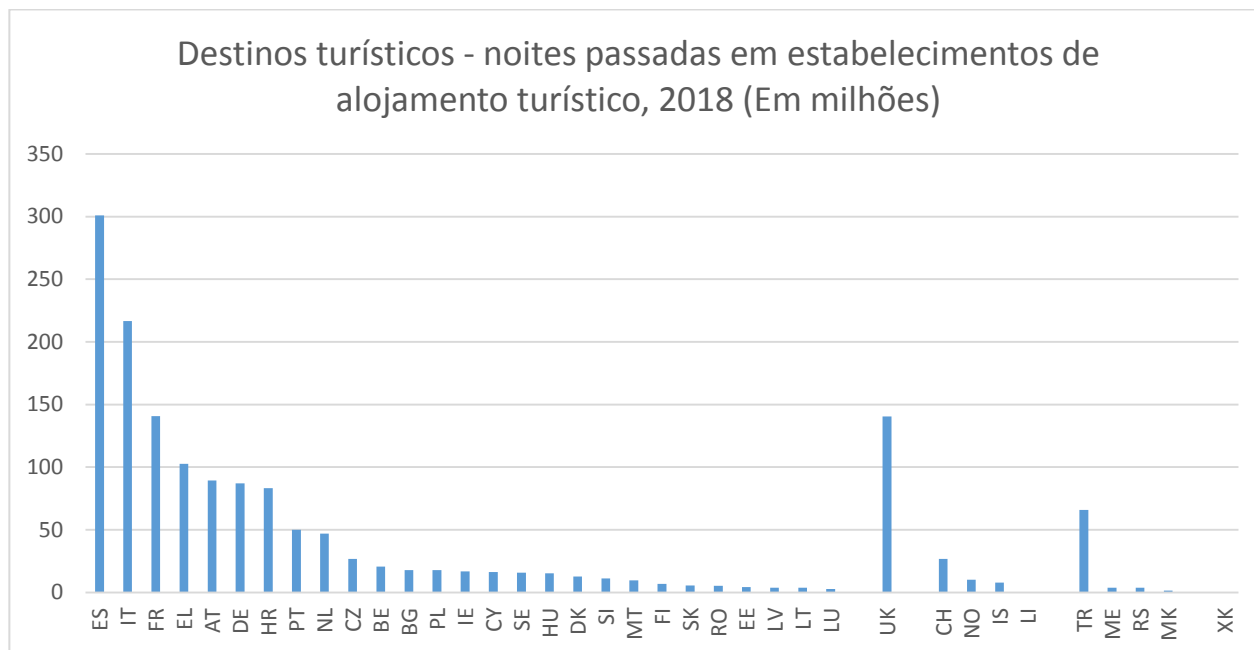


Gráfico 3 - Noites passadas em estabelecimento de alojamento turístico
Fonte: (Tourist Statistics 2018)

Já, em outro artigo (Branco, 2018), comenta-se o estudo desenvolvido pela CIP sobre o impacto da saída do Reino Unido da União Europeia. No artigo, destacou-se que o setor de turismo pode ser um dos mais afetados, já que, em 2016, 21% dos hóspedes em Portugal eram britânicos, representando 28% das dormidas em estabelecimentos hoteleiros. Isto pode ser visto, também, por meio de números mais atuais (no caso de 2017) em que, do total de 41,6 milhões de dormidas de estrangeiros, pouco mais de 22% são realizadas por britânicos, e, em números absolutos, 9,3 milhões de dormidas foram feitas por ingleses, em Portugal, (Turismo Portugal, 2019). Verifica-se, então, que das receitas totais de 15,2 mil milhões de euros geradas em 2017 com o turismo de internacional, pouco mais de 17% foi arrecadada por causa da vinda de turistas britânicos para Portugal.

Outro ponto importante é a representação do turismo no PIB que, em 2017, foi de 7,8% (Turismo Portugal, 2019). Já, se compararmos somente com serviços, teremos 50,1% de exportações de serviços, o que representam 18% das exportações totais de Portugal.

A dependência do turismo estrangeiro em Portugal fica mais evidente quando se compara a quantidade de dormidas de estrangeiros com a de portugueses. Em 2017, do total de 57,5 milhões de dormidas, pouco mais de 27,5% foi feita por portugueses, cerca de 15,9 milhões (Lusa, 2018). Com estes dados fica mais que evidente o grande mercado nacional que o turismo pode explorar.

Mediante todo este cenário favorável, Portugal foi eleito pelo segundo ano consecutivo o “Melhor destino do Mundo” (SkydiveSeven, 2018). O país ganhou um total de 17 óscares do turismo, atribuídos pelos *World Travel Awards*, numa cerimónia que ocupou o Pátio da Galé, em Lisboa, que foi uma das grandes vencedoras: Lisboa foi eleita “Melhor Cidade Destino” e “Melhor Destino *City Break*” a nível mundial.

Todos estes dados são importantes para o setor de TVDE, pois, segundo o estudo de mercado mencionado na metodologia, cerca de 40% dos passageiros desta modalidade são turistas. Estas percentagens têm mudado com o passar do tempo, pois os portugueses começam a se habituar a utilizar, cada vez mais, o serviço diariamente.

4.2.4 - Economia em Portugal (Pós covid19)

Conforme apresentado no tópico anterior, verificou-se o quanto a pandemia COVID-19 influenciou negativamente na economia da Europa. Em Portugal, a queda no Produto Interno Bruto (PIB) foi a maior de sempre, tendo uma quebra de 16,5% em relação ao 2º trimestre de 2020, comparado com o 2º trimestre de 2019, e uma queda de 14,1% em relação ao 1º trimestre de 2020 (INE, 2020). Comparado com outros países da Europa, Portugal teve uma queda acima da média europeia o que pode ser visto no Gráfico 4 abaixo.

O intervalo entre abril, maio e junho foi a altura onde as medidas restritivas por causa da pandemia foram mais rigorosas, e o país esteve em estado de emergência devido a pandemia de Covid-19. As projeções feitas pelo Banco de Portugal são que o PIB em Portugal deve reduzir-se 9,5% no ano de 2020, já, no ano de 2021, deve apresentar um crescimento de 5,2% e um crescimento de 3,8% em 2022 (Boletim Económico, 2020). Com todas essas informações, prevê-se um final do ano de 2020 conturbado, mas com previsão de uma pequena retomada na economia devido aos incentivos económicos.

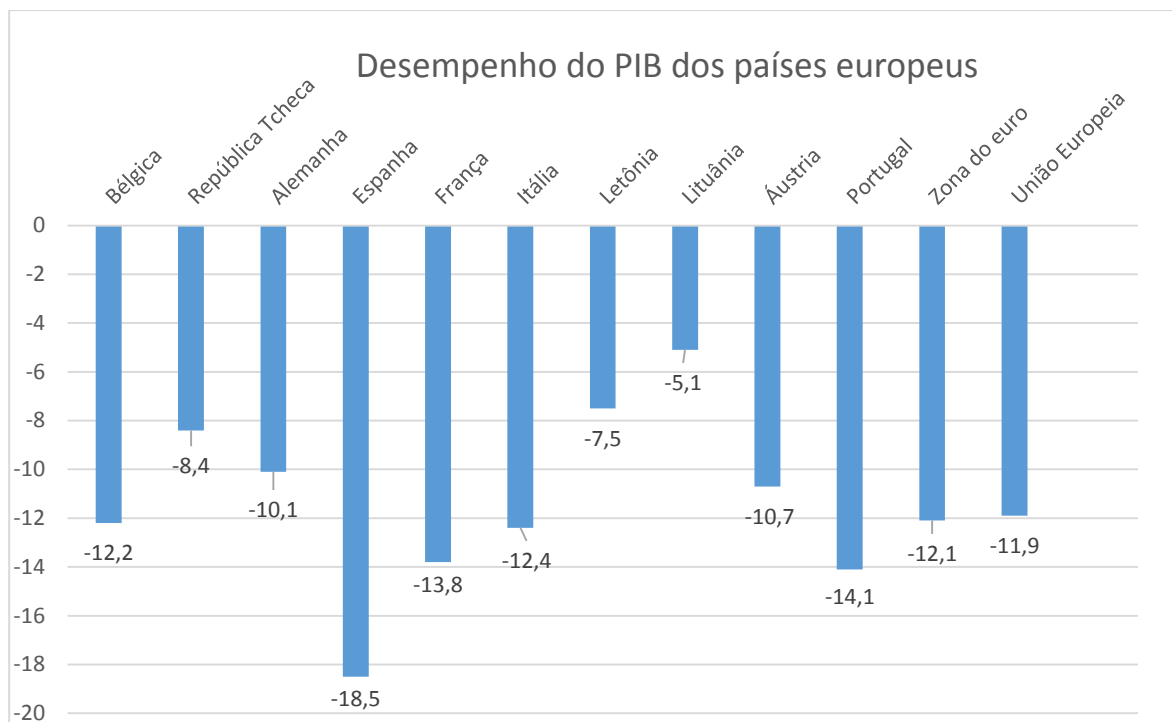


Gráfico 4 - Desempenho do PIB dos países europeus
Fonte (INE 2020)

4.3 - Análise Sócio Cultural

Portugal tem vários meios de transporte, sendo os mais tradicionais: comboio, metro, elétrico, barco, táxi, tuk-tuk, motoristas de aplicativo e autocarros. Todos estes meios de transporte são muito costumeiros nos grandes centros, que correspondem às áreas AMP (Área Metropolitana do Porto) e AML (Área Metropolitana de Lisboa). Existe ainda, como meio de transporte, a viatura particular que em Portugal é muito utilizado (Coentrão, 2018), sendo que cerca de 67,6% na AMP e 58,9 % na AML dos trajetos de transporte são efetuados com automóveis. Foi isso que concluiu o estudo desenvolvido pelo INE (Instituto Nacional de Estatísticas) (Coentrão, 2018), para detetar como está o transporte público em Portugal, principalmente nas duas grandes metrópoles. Este estudo verificou e concluiu que os motivos para não utilização de transportes públicos são variados, mas o que lidera é a rapidez. Todos os motivos com as suas respetivas percentagens podem ser vistos nos Gráfico 5 e Gráfico 6 representados abaixo.

Como se pode ver, o transporte em Portugal é feito, em grande medida, por automóveis. Muitos dos que utilizam o transporte público, se tivessem maior poder económico, passariam a utilizar os automóveis. Nos grandes centros estão surgindo novos meios de transportes, como aluguer de patinetes, bicicletas e até viaturas elétricos já podem ser vistos com frequência em pontos estratégicos para serem alugados nas grandes

idades. Esta possibilidade vem mudando pouco a pouco a cultura do transporte português. Também devido à preocupação com o meio ambiente, existem planos e incentivos a aquisição e aluguer de viaturas elétricos. Todo esse movimento se deve a Portugal liderar a aliança para descarbonização dos transportes. Esta aliança lançará várias modificações para que o processo de transporte solte menos poluentes ao meio ambiente.

Com a grande utilização do automóvel como meio de transporte, surge uma nova possibilidade para os deslocamentos urbanos, os aplicativos de transporte. Atualmente, já existem várias empresas trabalhando como operadoras TVDE, e outras, como *Car sharing*. Todas as plataformas eletrónicas possuem categorias específicas para transportes que não agridam o meio ambiente, sendo essas específicas para automóveis 100% elétricos.

Outro ponto a se destacar é que os portugueses andam menos de transporte público comparado com os outros países da União Europeia (Redação, 2018). No ano de 2016, apenas 10,9% dos quilómetros percorridos em território nacional foram feitos através de transportes públicos. Com estes valores, Portugal só fica à frente da Lituânia, que utiliza 10,1% de transportes públicos. Fica também muito abaixo da média europeia que é de 17,1%. Os líderes na utilização do transporte público são a Hungria (31%), República Checa (26%) e Eslováquia (25,2%).

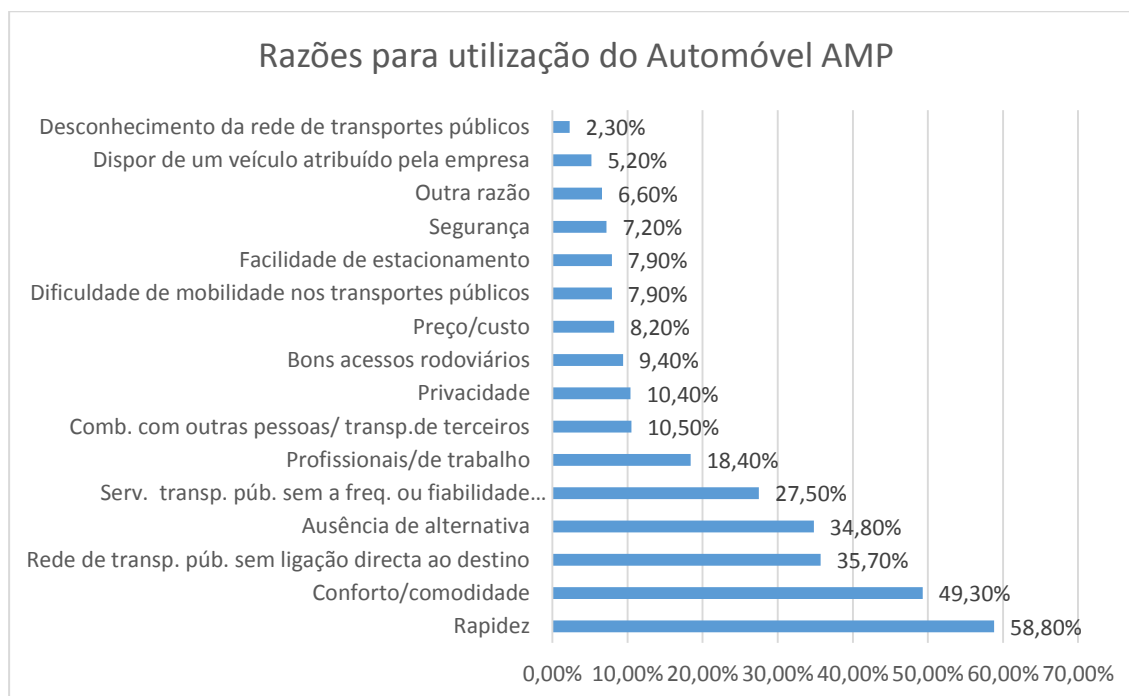


Gráfico 5 - Razões para utilização do Automóvel AMP
 Fonte: Coentrão (2018)

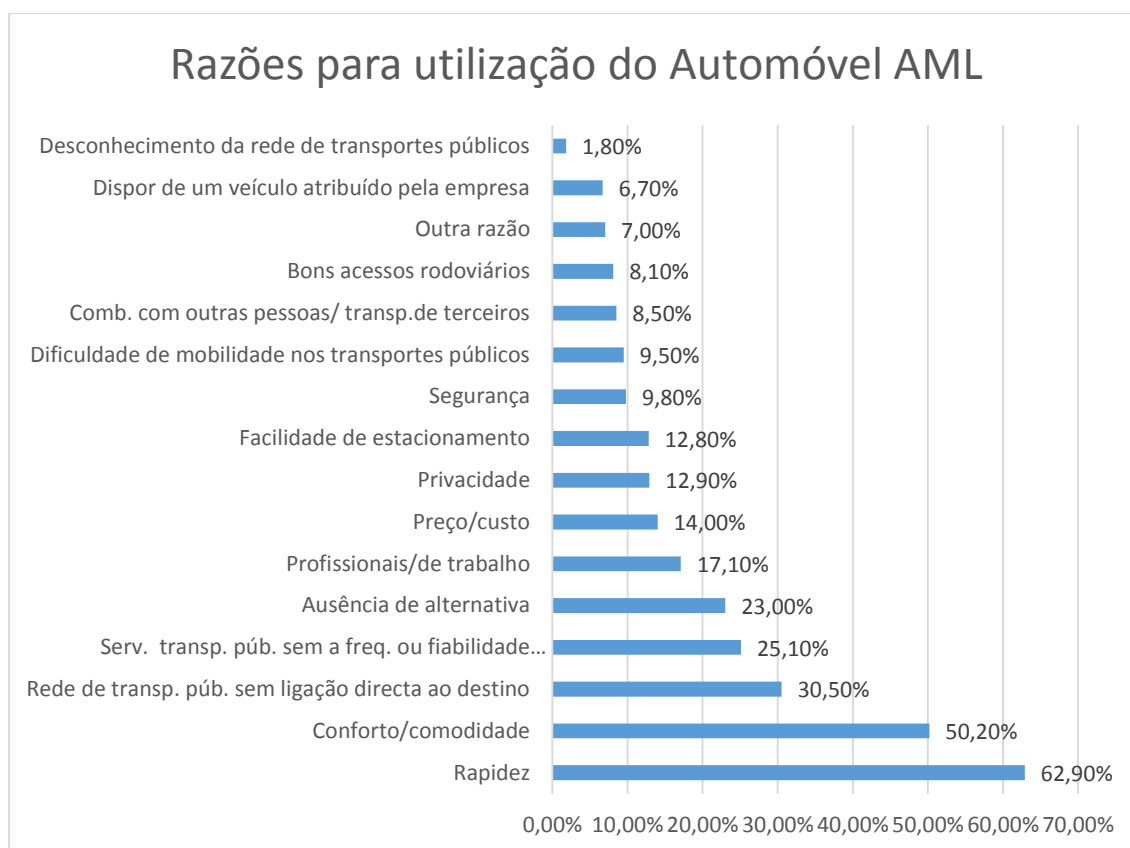


Gráfico 6 - Razões para utilização do Automóvel AML
Fonte: Coentrão (2018)

Há outro meio de transporte que não foi mencionado ainda, o transporte a pé. “*Portugueses são dos europeus que mais fazem as deslocações diárias a pé*”, (Lusa, 2014) segundo. Estudo divulgado pela Comissão Europeia mostrou que 23% dos portugueses fazem deslocamentos a pé diariamente. Este indicador coloca Portugal no mesmo patamar que a Roménia, e que só é superado, ligeiramente, pela Espanha e Bulgária, empatadas com 25% de deslocamentos a pé diariamente (Lusa, 2014).

4.4 - Tecnologias

As tecnologias estão em constante desenvolvimento e novos meios de negócio são criados a todo momento, um deles são as plataformas digitais. Um estudo encomendado pelo serviço de ciência da Comissão Europeia (Ribeiro, 2018) verificou que 10,6% da população adulta em Portugal poderá estar envolvida de forma mais profunda e ter uma dependência financeiramente relevante deste tipo de atividade. Essa nova variedade de atividade econômica está sendo chamada de Economia Partilhada e, nela, Portugal ocupa a 3ª colocação entre os países da União Europeia, ficando somente atrás do Reino Unido

e da Espanha. Os transportes por aplicativo são uma nova tecnologia presente desde 2014, em Portugal. Estas novas tecnologias criam várias oportunidades de novos negócios, somente a Uber gerou mais de 5300 oportunidades de trabalho entre os anos de 2014 e 2016 o que pode ter ajudado a gerar riquezas da ordem de 130 milhões de euros somente no ano de 2017 (Nunes, 2018). O estudo aponta que já são mais de 90000 utentes por mês, e a empresa prevê que até 2020 gerará mais de 10 mil oportunidades de trabalho.

Outra nova mudança no cotidiano do português, principalmente nos grandes centros, são as empresas de aluguer de bicicletas elétricas e trotinetes que estão começando a ser implantadas nos grandes centros de Portugal. Desde outubro de 2018, circulam em Lisboa mais de 400 trotinetes (Tomé, 2018). Outra novidade são os alugueis de bicicleta que já funcionam desde 2017 em Lisboa. A EMEL (Empresa de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa) tem um projeto que, quando completado, terá 1410 bicicletas prontas para serem partilhadas.

Desde 2014, em Portugal existe uma nova modalidade de aluguel de veículo além das tradicionais locadoras de veículos, são os denominados *Car sharing* (André, 2017). O *car sharing* é um sistema de aluguel de viaturas sem condutor em que o cliente aluga a viatura por um certo período, horas minutos, para uma utilização definida, ou seja, apropriado para um uso rápido. O cliente inscreve-se na empresa de car-sharing e, por meio de uma aplicação, usa as viaturas diretamente sem intervenção de terceiros. Só na região de Lisboa são mais de 300 viaturas próprias de empresas disponíveis nesta modalidade.

Outro ponto relevante para a atividade é a utilização de telemóvel, que em Portugal cresce cada vez mais. Segundo a revista Sapo.pt, em 2018 96,5% dos portugueses tem acesso a telemóveis (Sapo.pt, 2018). A mesma revista comenta o estudo desenvolvido pela Mark test baseado na pesquisa da empresa Netaudience. Este estudo detetou que pela primeira vez a utilização da internet em telemóveis ultrapassou a utilização de internet em computadores. Sendo que 57,9% dos entrevistados disseram que utilizam internet por telemóveis e 55,2% utilizam nos computadores.

4.5 - Análise Ambiental

O cuidado com o meio ambiente está cada vez mais em destaque, e várias autoridades se preocupam com a descarbonização do transporte. Este processo implanta várias ações para trocar os veículos que funcionam com combustíveis fósseis por meios

menos poluentes, sejam eles viaturas elétricos, trotinetes, bicicleta ou mesmo incentivando a caminhada até o destino. Destacam-se nesse segmento as plataformas digitais, como a Uber e Bolt, especializadas em operações com empresas TVDE, onde possuem uma categoria específica de viaturas menos poluentes. Neste caso as viaturas são atribuídas a uma categoria denominada Green, tanto na Uber quanto na Bolt, sendo constituídas exclusivamente de viaturas 100% elétricas. Estas categorias vêm crescendo, principalmente nos grandes centros, e são uma maneira inteligente e eficiente para transporte de passageiros, principalmente pela sua alta disponibilidade, rapidez e eficiência. Outras empresas também estão inovando com o serviço de aluguel de viaturas, trotinetes e bicicletas elétricas por minuto. Mas, apesar de serem muito vistas no centro de Lisboa, ainda têm pouco tempo no mercado para que haja algum estudo concreto sobre o seu desempenho.

4.6 - Conclusão Meio Envolve

Diante destas informações, percebe-se que, antes da pandemia de COVID19, tanto a economia da União Europeia quanto a de Portugal se encontram em franco crescimento, apesar das haver previsões de um ritmo menor para os próximos anos. Percebe-se também que o Turismo é muito importante para ambas as economias. No caso de Portugal, a importância é maior ainda, pois o turismo possui um dos maiores pesos no PIB em relação a todos os países da União Europeia. Esse foi um dos principais motivos para a queda tão acentuada do PIB português no 2º trimestre de 2020. Como a maioria dos turistas vem de avião, trem ou navios, e com as restrições de entradas e saídas dos países durante a pandemia, o turismo sofreu uma queda jamais vista. Muitos destes turistas eram grandes potenciais utilizadores do transporte público e outros meios de transporte de Portugal. Daí a importância do turismo para o setor, sendo que, antes da pandemia, por volta de 40% dos passageiros que utilizam as empresas de TVDE eram turistas. Após julho de 2020, o que aconteceu no setor foi que o número de turistas realmente caiu para níveis abaixo de 7%. Por outro lado, porém, as pessoas que moram em Portugal estão cada vez utilizando mais os transportes TVDE's. Muitas por comodidade, mas uma grande parte por perceber que, com este tipo de transporte, o contágio pelo COVID19 é dificultado, pois este tipo de transporte é muito mais seguro quanto à contaminação em comparação com os transportes públicos convencionais.

Além da Pandemia, neste ano de 2020, existe outra grande incerteza que afeta o cenário econômico de Portugal, o Brexit, que é a saída do Reino Unido da União Europeia, já que em torno de 20% dos turistas estrangeiros que visitam o país são ingleses. No momento em que este trabalho está sendo produzido, o Reino Unido abriu e fechou o corredor aéreo com Portugal duas vezes, o que teve um impacto extremamente negativo na economia de Portugal. Com esta crise generalizada na Europa, não se sabe quanto será a perda do poder aquisitivo dos europeus, mas certamente afetará a economia de todos os países do continente.

Ainda sim percebeu-se que os portugueses em grande maioria preferem utilizar o próprio automóvel, ao invés de utilizar os transportes públicos. Principalmente para trajetos urbanos cotidianos e de pequenos deslocamentos. Portugal é um dos países da União Europeia onde a população menos utiliza o transporte público Coentrão (2018). A maioria escolhe a viatura pela rapidez, conforto ou por não existir ligações do transporte público com o destino. Outro ponto levado em conta são os custos com os transportes públicos, que são elevados, as greves que acontecem com alguma frequência e a baixa qualidade nos atendimentos são outros pontos levantados no estudo. Todos esses pontos levam o português a ter preferência em utilizar o próprio transporte, sendo o automóvel o mais utilizado para se locomover. Isso faz que as empresas de TVDE não tenham tantas barreiras para serem utilizadas, é um ponto positivo para o setor, pois com a utilização do automóvel próprio como opção de transporte, os portugueses encontram outro grande problema que é onde estacionar a viatura. Com isso muitos estacionam longe do destino e utilizam os serviços do TVDE para chegarem no local final.

No quesito tecnologias de transporte em Portugal, existem várias sendo desenvolvidas e lançadas. Quase todas elas partem de plataformas por telefones móveis. Cerca de 96% dos portugueses tinham acesso a telefones móveis em 2017, e pela primeira vez se utilizou mais internet por telefones móveis que por computadores. Este também é outro ponto positivo para as empresas de TVDE, pois, com a proliferação da utilização dos telemóveis, os usuários acabam achando mais normal chamar um carro pelo aplicativo do que ligar para uma central ou descer na rua e esperar um táxi passar.

Conclui-se, então, que as previsões econômicas para o setor de transporte por aplicativo antes da pandemia eram boas, mediante as perspectivas de crescimento da economia que se apresentavam. Porém, depois da pandemia, todas as previsões pioraram muito, e qualquer uma delas vem carregada de uma grande incerteza. Embora muitos

estudos apontem que o pior já tenha passado, o aparecimento de novos focos da doença e o crescimento dela em alguns países mostra que uma segunda ou terceira vaga podem acontecer. Outra incerteza neste meio está relacionada ao Brexit do Reino Unido, pois uma grande parte dos usuários do serviço, em Portugal, é turistas, sendo que 20% deles são ingleses. Por isso, havendo uma mudança muito brusca na relação entre Portugal e Inglaterra, o setor pode ser afetado. Além disso, novas tecnologias de transporte estão sendo implantadas, principalmente nos grandes centros. Apesar de muito novas ainda (começaram sua operação no 2º semestre de 2018) e ser, portanto, muito cedo para termos dados de seu impacto na setor, uma coisa é certa, elas está se estabelecendo no mercado que, com isso, sofrerá ajustes em um futuro próximo.

5.0- Síntese Meio envolvente transacional

Para se conseguir informações sobre o meio envolvente transacional, faz-se necessária a execução de uma pesquisa com o segmento. Conforme apresentado na metodologia deste trabalho, foi feita uma pesquisa com empresas, motoristas, e fornecedores envolvidos com atividades semelhantes às da Sumptuous Planet. As informações recolhidas com essa pesquisa estão disponibilizadas e referenciadas ao longo deste trabalho.

5.1 - Clientes

Com base no estudo de mercado mencionado na metodologia desta pesquisa, percebeu-se que este tipo de serviço é novo, ainda não existem muitos estudos acadêmicos sobre o perfil dos clientes das plataformas eletrônicas. A maioria dos clientes utilizam esse meio de transporte em grupos, de duas até quatro pessoas, e para viagens curtas. Normalmente são pessoas mais jovens (abaixo de 50 anos) ou, pelo menos, há no grupo alguém mais jovem. Outro dado interessante é que em torno de 40 % dos usuários do serviço o utilizam no horário de lazer. O serviço é utilizado tanto por pessoas simples como por empresas.

Muitos desses clientes são turistas ou pessoas estrangeiras a trabalhar em Portugal (em torno de 40%) que vêm para Portugal de avião, trem, navio ou outro meio que não seja o seu transporte próprio. Chegando no país, precisam se locomover e muitos acabam optando pelas TVDE's, normalmente por causa da comodidade, rapidez e custo relativamente baixo comparado com a qualidade do serviço.

Vários portugueses utilizam o serviço no momento de lazer, principalmente quando vão a festas e bares e consomem bebidas alcoólicas. Os portugueses também utilizam o serviço quando seu trabalho não um estabelecimento fixo ou horário fixo e precisam ir a vários lugares diferentes durante o dia, o que muitas vezes não seria possível com o transporte público devido à demora. Existe outra parcela que já fez seus orçamentos financeiros e chegou à conclusão que não é viável ter carro em Portugal. Diante de todos os custos envolvidos com a aquisição de um automóvel, seguro, desvalorização, impostos, manutenção, essas pessoas dizem “*é muito mais económico utilizar as plataformas digitais (TVDE)*”. Esta é ainda uma porcentagem relativamente pequena dos clientes, mas que vem crescendo e se tornando dependentes do serviço. Muitos executivos que não têm uma rotina de trabalho acabam também optando pelo serviço devido a sua comodidade e otimização do tempo.

Para se ter uma ideia do tamanho do mercado, somente uma das plataformas, Uber, em 2017, transportou em média 90000 passageiros por mês (Nunes 2018). Embora o serviço já funcione desde 2014 em Portugal, somente em 2018, com validade a partir de 2019, é que o serviço foi regulamentado perante o governo. Conforme nas entrevistas de estudo de mercado, mencionadas na metodologia deste trabalho, percebeu-se que é comum vários passageiros relatarem que é a sua primeira viagem com o método de transporte. Este número é muito maior entre os portugueses, sendo mais comum que isso aconteça no interior do país. A maioria dos turistas estrangeiros já tem contato com a plataforma no seu país de origem.

O estudo de mercado citado na página 3 mostrou que os clientes deste setor são bem heterogêneos. Mas pode-se afirmar que em cada trajeto, normalmente, são transportadas pessoas em grupos pequenos de até 4 pessoas, nos quais em geral há alguém mais jovem, com idade abaixo de 35 anos, ou são pessoas sozinhas que querem fazer pequenos deslocamentos de até 10 km. É bastante comum o deslocamento de apenas um cliente, cerca de 50% das viagens. É difícil traçar um perfil único, pois o perfil muda conforme o período do dia ou da semana. Por exemplo, no período das 5:00 às 7:00 hs, normalmente são pessoas sozinhas, ou no máximo em duas, que estão indo fazer algo aleatório, fora do seu cotidiano, como: deslocamento ao aeroporto, hospital, volta da casa do companheiro(a) etc. Já, das 7:00 às 11:00 hs, em geral são as que fazem o trajeto diariamente, quase sempre sozinhas e indo para o trabalho, escola, etc. Já, das 11:00 às 13:00 hs, normalmente são pessoas que estão indo ou voltando de compromissos,

médicos, finanças, encontro com clientes etc. A partir das 13:00 às 15:00 hs, são pessoas ou grupo que estão saindo para o almoço ou voltando dele. A partir das 17:00 às 19:00 hs, geralmente encontram-se as que estão voltando do trabalho para a casa ou saindo do trabalho para alguma comemoração. A partir das 19:00 hs, a maior parte dos clientes está indo a comemorações ou visitas. E, a partir das 21:00 hs, existem as pessoas que estão voltando para suas residências e outras que estão saindo delas, normalmente indo a algum lugar para se divertir. Estes dois últimos perfis circulam até as 5:00 hs da manhã do outro dia, quando o ciclo começa novamente.

O público abrangido é muito grande e vasto incluindo desde de pessoas com poder aquisitivo muito baixo, até políticos e grandes empresários. Existe uma categoria denominada *Black* na Uber que é focada em pessoas que gostariam de andar com viaturas melhores, Mercedes, BMW etc., porém, cada vez mais, o público deste setor está diminuindo e está a migrar para os TVDE's normais. Isto se dá pela sua grande capilaridade; por exemplo, em condições normais, o pedido de um TVDE normal, em qualquer parte de Lisboa, em qualquer horário, não costuma demorar mais que 3 minutos. Além disso, mesmo nos piores locais e nos piores horários, o tempo de chegada é no máximo 7 minutos. Já, no serviço Black, o tempo de resposta médio é em torno de 10 minutos, além de que é normal, em muitos horários ou locais, o serviço simplesmente não existir ou ter um tempo de resposta acima dos 25 minutos. Por isso, muitos clientes Black estão migrando para o serviço TVDE normal, ou seja, porque o serviço Black, além de mais caro, normalmente demora mais para atender o cliente.

5.2 - Concorrentes

Este é um setor em que os concorrentes estão muito pulverizados. No site do IMT, estão inscritas mais de 1300 empresas credenciadas para trabalhar como TVDE em todo Portugal. Também já são certificados mais de 18 mil motoristas (Bernardo, 2019).

A partir do estudo de mercado realizado para esta pesquisa conforme mencionado na metodologia, percebeu-se que o setor está se autorregulando no quesito oferta e procura, pois as empresas estão em um processo constante de divulgação dos serviços e de alargamento das zonas de serviço. Estes são concorrentes diretos com o mesmo serviço, porém existem os transportes públicos, caminhadas e as novas tecnologias mencionadas anteriormente, que também não podem ser desconsideradas como concorrentes.

Como comentado anteriormente, uma boa parcela dos usuários do serviço o utiliza no momento de lazer. Por isso, outro concorrente não tão direto são outras formas de lazer como viagens, cinemas, etc., pois muitas vezes o cliente não utiliza o serviço para economizar dinheiro para fazer outro lazer.

5.3 - Fornecedores

Os fornecedores, segundo dados obtidos no estudo de mercado realizado para este trabalho, são diversos e bastante pulverizados. Eles são, basicamente, fornecedores de automóveis e manutenções dos mesmos, combustíveis, telemóveis e dados para telemóveis. Existem em todo Portugal uma vasta gama de opções e diversificações destes produtos e serviços.

Outros fornecedores são as seguradoras e empresas de *renting*, financeiras e alugueis de viaturas, que também possuem uma grande rede estabelecida no país e com valores competitivos de mercado.

5.4 - Comunidade, Associações Empresariais e Profissionais

Embora o serviço de transporte através de plataforma eletrônica seja novo em Portugal, já existam duas associações para defesa dos direitos dos trabalhadores da categoria (Coelho, 2017): a Associação Nacional de Transportadores Utilizadores de Plataformas Eletrônicas (ANTUPE) e a Associação Nacional de Parceiros das Plataformas Alternativas de Transportes (ANPPAT). A principal conquista dessas associações ocorreu em 2018, quando conseguiram regulamentar a profissão, através da lei 45/2018, que entrou em vigor desde 1 de novembro de 2018.

As duas associações estão a buscar melhorias de condições de trabalho e parcerias com as empresas fornecedoras de materiais para a categoria, a fim de baratear o custo das empresas associadas (Coelho, 2017). Em entrevista ao sítio Observador em janeiro de 2017 (Coelho, 2017), Chetane Meggi, presidente da ANTUPE, comenta que irá reivindicar melhoras na concorrência com o setor de táxi, pois considera que, com a aprovação da nova lei, em alguns pontos, as empresas TVDE estão sofrendo concorrência desleal. Ele frisa que *“Os veículos a trabalhar com Uber e Cabify não podem ter mais do que 7 anos e há táxis com mais de 20 anos a circular, é concorrência desleal”*. Outro ponto levantado por Meggi se refere às condições de acesso para os motoristas, sobre isso ele salientou que *“Uma pessoa que já tenha sido condenada por conduzir com uma taxa*

de alcoolemia superior à legal não pode ter a carteira de motorista TVDE, mas pode conduzir um táxi. ” O entrevistado ainda destacou que “a nossa faturação é feita automaticamente por método de pagamento eletrônico, algo que é posto de lado no setor dos táxis, o que nos leva mais uma vez à concorrência desleal, com fuga ao fisco”.

5.5 - Conclusão Meio Transacional

Conclui-se no Meio Transacional que os clientes do serviço são pessoas singulares e empresas, na grande maioria em grupo de até 4 pessoas. Vários são turistas e algumas pessoas já são dependentes do serviço. Os concorrentes, olhando no patamar das empresas TVDE, são muito pulverizados tendo mais de 1300 empresas inscritas no IMT. Já no quesito plataforma, existem 4 empresas, sendo que uma é líder de mercado (Uber) e, normalmente, as outras concorrentes tentam tomar mercado através de preços mais baixos. A maioria dos fornecedores é pulverizada tendo uma vasta gama de oferta e procura. Existem duas associações dos trabalhadores do setor que recentemente conseguiram aprovar, perante o governo, a lei que regulamentou o setor.

6.0 - Estrutura do setor de atividade

As empresas de transportes por aplicativos se encontram no momento de crescimento nos grandes centros, AMP (área metropolitana de Porto) e AML (Área metropolitana de Lisboa). Nestas localidades já há bastante oferta e muita procura pelo serviço a qualquer hora do dia e noite, todos os dias da semana. Isto pode ser verificado face a grande quantidade de empresas listadas no site do IMT nestas regiões. Há outras localidades em que o serviço se encontra em fase de inicialização. Os transportes por aplicativos em Portugal já cobrem mais de 60% da população portuguesa (Dinheiro Vivo, 2019) graças à presença nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto, assim como na Região do Algarve, Braga e Guimarães. Nas regiões metropolitanas, o serviço funciona bem a todas as horas do dia. Nas regiões com concentrações populacionais menores, o serviço funciona bem nos horários comerciais. Há ainda pouca procura no período da madrugada, principalmente nos dias da semana. Sabendo que nenhum mercado é perfeito e existem momentos de pico de procura pelo serviço, pensando em conseguir um maior equilíbrio e eficiência na faturação, as plataformas eletrônicas inovaram com a tabela dinâmica. Esta ferramenta consiste em aumentar o valor das tarifas em horários que possuem mais chamadas. Por meio do seu banco de dados, a empresa consegue prever

onde e quando haverá mais clientes, aumentando o preço das tarifas nestes horários e locais. Assim, clientes que necessitam urgentemente do serviço irão pagar um pouco mais caro, e clientes que possam esperar passar o horário de pico utilizarão o serviço mais tarde. Isso ocasiona uma maior estabilidade no serviço, o que é bom para todos os envolvidos.

Com base no estudo de mercado da página 3, mencionado na metodologia, percebeu-se que existe um número muito grande de passageiros que utilizam os serviços todos os dias, e que as plataformas eletrônicas possuem muitos parceiros. Esses parceiros encontram-se fragmentados, pois existem muitas empresas, mas nenhuma detém uma cota significativa do mercado, em que possa influenciar a outra. Já, se for levado em conta o segmento das operadoras, existe sim uma líder, a Uber, que detém mais de 60% do mercado, sendo que toda lei e todos concorrentes se baseiam nela. A concorrência vem crescendo em grandes níveis, com as plataformas oferecendo, principalmente, tarifas mais atrativas para os clientes. Esta guerra de preços ainda não chegou às empresas TVDE, pois os valores pagos a elas por uma plataforma ou outra são similares. O que muda no preço final é a comissão que cada empresa cobra do cliente. Segundo o IMT, além da Uber, as empresas credenciadas legalmente como operadores de plataforma eletrônica de TVDE são a Cabify, Taxyfy (Bolt) e Chauffeur privé (Kapten).

6.1 - Atratividade do Setor (Análise Modelo de Porter)

6.1.1 - O poder de Negociação dos Fornecedores:

Percebe-se, ainda, por meio do estudo de mercado realizado nesta pesquisa, que os fornecedores têm algum poder negocial, mas, devido à maioria dos setores serem pulverizados, os preços e qualidades são parecidos, sendo que os materiais são, quase sempre, de fácil acesso e disponíveis para as empresas de TVDE.

6.1.2 - Ameaça de produtos substitutivos

Nossa pesquisa verificou que, devido às novas tecnologias, existem novos produtos sendo lançados constantemente e, no setor de transporte, também não é diferente. As novidades mais relevantes no momento são os patinetes elétricos, o aluguel de bicicletas e o aluguel de viaturas por hora. Já, no modelo de compartilhamento de bens, podemos citar a waze carpool, a blabla car e bookingdrive, que trabalham com compartilhamento de automóveis de outras pessoas comuns. Transportes públicos tradicionais, como táxi,

comboio e autocarro também são uma ameaça para o setor. Além disso, outro possível substituto para pequenos deslocamentos é a caminhada a pé.

6.1.3 - Poder de Negociação dos Clientes

Percebeu-se que o cliente nunca teve tantas maneiras de se locomover, principalmente nos grandes centros. O seu poder de barganha, muitas vezes, não está em pedir desconto e sim em não utilizar mais o serviço. Por isso, neste setor, cada vez é mais difícil satisfazer o cliente. Existe uma complexa rede de valores que interfere na percepção dos utilizadores e que torna difícil o atendimento de suas expectativas, pois nem todo cliente quer a mesma coisa ou vê o mesmo valor na prestação do serviço, e esse valor pode também mudar dependendo do tempo e horário. Os clientes, por exemplo, dão mais valor a um transporte coberto de curta distância em dias de chuva ou frio do que em dias de bom tempo e sol, quando, muitas vezes, preferem caminhar ao invés de utilizar um transporte.

Neste setor existem 4 quesitos em que o cliente vê valor: disponibilidade, preço, conforto e tempo. Cada cliente tem uma métrica para cada um desses itens e está disposto a negociar mais em um quesito que em outros. O poder de barganha nesse setor depende muito da demanda e da oferta, se existem muitos tipos de transporte, o cliente medirá qual meio é mais vantajoso para o seu tipo de trajeto. E esta percepção de valor para o cliente varia conforme o período do mês, horário do dia etc.

Exemplificando, uma pessoa pode usar o metro para ir até a casa todo dia a partir do Cais de Sodré. Mas, no começo do mês, ela fez compras no supermercado da estação e pede um carro por plataforma eletrônica ou um táxi para levá-la a casa, pois estava com sacolas de compras e nesse momento para ela pesou mais o conforto do que o valor do serviço. Mas a empresa de transporte TVDE também poderia agregar mais valor ao serviço a partir de ações como formação aos motoristas, manutenções, substituições e acréscimos de viaturas. Com melhor formação, o motorista pode aprimorar o desempenho na sua função, melhorando o seu tempo de condução, valorizando assim o valor tempo. O motorista irá também entender melhor onde existem mais possibilidades de clientes, o que melhora o valor da disponibilidade de viaturas. Por meio da manutenção e substituição de viaturas por outras melhores, a empresa está incrementando o valor conforto. E acrescentando mais veículos, a empresa está melhorando o valor disponibilidade para o cliente.

Mesmo assim, o poder de barganha do cliente é diferente e varia em função do tempo e da localização, e, por se tratar de um setor onde existem muitas alternativas, principalmente em grandes centros, o poder de barganha do cliente também é muito alto.

6.1.4 - Ameaça de novos entrantes

Com base no estudo de mercado citado na página 3, observou-se, que o setor tem novos entrantes a todo o momento, devido a estar em franco crescimento e a uma atuação de controlo das operadoras do serviço. O serviço está crescendo saudavelmente, porém em alguns lugares nota-se um crescimento de até 300% ao ano. Ainda não existem estudos de quando o setor atingirá a maturidade. As operadoras estimam que, em 2 a 5 anos, este ponto será atingido nos grandes centros e, em 3 a 7 anos, no interior. A partir desse ponto, a ameaça de novos entrantes começará a ser mais relevante. Não há barreiras relativamente difíceis para a entrada no setor o que faz com que muitas empresas entrem todo dia no setor e outras deixem de operar.

6.1.5 - Rivalidade entre concorrentes

Foi possível perceber, ainda, que quem coordena a rivalidade entre os concorrentes são as operadoras. Por meio de algoritmos que calculam a necessidade de novos entrantes, elas incentivam ou não as novas entradas de empresas parceiras. Há também grande rivalidade entre as operadoras existentes, o que, pelo fato de o mercado estar em franco crescimento, ainda não é sentido com tanta intensidade. Mas, em 1 ou 2 anos, começará uma disputa mais acirrada por clientes, gerando conseqüentemente o achatamento das margens de lucro e o aumento da quantidade de serviços com a mesma faturação. O grande ponto é: conseguirão manter a qualidade do serviço?

6.2 - Fatores Críticos para o sucesso

A partir do estudo de mercado realizado conforme mencionado na metodologia, entendeu-se que os fatores Críticos para o sucesso do negócio têm como origem a combinação de duas vertentes: as características dos clientes e a natureza da concorrência. A combinação dessas duas vertentes dá origem aos fatores críticos para o sucesso de um negócio.

6.2.1 - Natureza da concorrência

A natureza da concorrência são os fatores de competição do setor de TVDE. Verificamos que, neste setor, os principais fatores de competição são, por ordem de relevância, disponibilidade de viaturas, qualidade e postura do motorista no atendimento, qualidade e atendimento da viatura.

Com isso, consegue-se determinar os fatores críticos para o sucesso de um setor, que é a junção das características dos clientes com a natureza da concorrência. Os fatores críticos para o setor serão apresentados na Quadro 1 abaixo.

Fatores Chave de compra	Disponibilidade, Conforto, Preço
Fatores de Competição	Disponibilidade, Qualidade atendimento, Qualidade da viatura
Fatores Críticos para o sucesso	Disponibilidade, Preço, Qualidade atendimento, Qualidade da viatura

Quadro 1 - Fatores Críticos para o Sucesso de uma empresa TVDE

Fonte: Autor

Então os fatores críticos para sucesso de uma empresa de TVDE em Portugal são:

Disponibilidade: Ter a quantidade de viaturas, nos locais e no tempo que os clientes precisam. Certamente é um dos fatores críticos para o sucesso.

Preço: preço baixo normalmente se consegue com custos adequados, no setor de transporte, em que as pessoas utilizam o serviço todo dia o preço é um fator importante. Daí a importância de manter os custos baixos da empresa.

Qualidade atendimento: o atendimento pelo motorista também faz parte do conforto e da qualidade do serviço. Por isso uma boa formação dos colaboradores pode fazer muita diferença nos resultados da empresa.

Qualidade da viatura: a qualidade da viatura faz parte da qualidade no serviço de transporte. Se a viatura tem bancos confortáveis e espaçosos, estão limpos e bem cuidados, são características mínimas que os clientes deste serviço têm expectativas quando o contratam. O Fatores Críticos para o Sucesso de uma empresa TVDE podem ser vistos no Quadro 1.

7.0 - Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que auxilia o gestor a verificar como a sua empresa está inserida no ambiente macro e microeconómico, juntamente com uma análise interna de possíveis oportunidades de melhorias e vantagens competitivas. A ferramenta analisa dois cenários, o interno, como a empresa está colocada no mercado, que normalmente é o cenário onde o gestor pode agir, enaltecendo as suas forças e melhorando as suas fraquezas. O outro cenário é chamado de externo, e analisa as oportunidades e ameaças que o ambiente macroeconómico apresenta para a empresa. Neste cenário normalmente são fatos que o gestor não consegue dominar, mas precisa saber para que consiga se proteger das ameaças e aproveitar as oportunidades (Valentin, 2001). Após a aplicação da análise SWOT, será utilizada a ferramenta SWOT cruzada, esta ferramenta deve ser utilizada após a análise convencional ser feita. Ela consiste em relacionar os diversos pontos da análise SWOT convencional aplicando assim uma pontuação a cada um desses relacionamentos. Com isso, o gestor consegue verificar quais são os fatores que estão mais contribuindo para o seu negócio e quais estão mais prejudicando, podendo assim focar suas forças e estratégias onde terá mais impacto para a empresa. Os fatores de cada componente podem ser verificados na Quadro 2.

7.1 - Fatores Internos

7.1.1 - Forças

Pagamento de Comissões acima da média: Conforme o estudo de mercado apresentado anteriormente, constatou-se que a maioria das empresas do mesmo seguimento paga em torno de 40% de comissões a seus motoristas. A empresa em estudo sempre teve como meta conseguir pagar uma comissão acima da média, tentando ser a empresa do setor que melhor remunera seus colaboradores. Atualmente a média da comissão dos motoristas varia entre 45% e 50%. Esta comissão consiste no pagamento desta percentagem em relação ao que o motorista faturar semanalmente.

Análise SWOT: Empresa Sumptuous Planet Animação Turística Lda.		
FATORES INTERNOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
	1 - Pagamento de Comissões acima da média	1 - Dependência de poucas plataformas para angariações de vendas
	2 - Baixos custos de Manutenção, seguros, gasóleo.	2 - Dificuldade em aquisição de novas viaturas
	3 – Custo de investimento baixo.	3 - Dificuldade operacional fora da grande Lisboa
	4 - Controle dos trajetos monitorados online. Local de troca de fácil acesso.	4 - Dificuldade na contratação / retenção de Motoristas / Alta rotatividade dos motoristas
	5 - Tratamento amigável e diferenciado aos colaboradores	5 - Limpeza e aspeto das viaturas (batidas e arranhões), comparado com alguns concorrentes as viaturas estão um pouco desatualizadas
		6 - Colaboradores com pouca formação.
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	1 - Transferes normais e turísticos	1 - Baixa procura devido à quebra pós Covid19
	2 - Maior procura de motoristas e boas oportunidades de aquisições de empresas em Insolvência	2 - Limitação de viaturas a gasóleo por parte da Plataforma Uber
	3 - Nova linha de viaturas ecológicos 100% elétricos	3 - A organização é afectada diretamente as oscilações económicas
	4 - Linha de crédito facilitada para ajuda das empresas	4- Altas notas de avaliação nas plataformas
	5 - Aluguer de viaturas	5 - Comunicação com a plataforma é muito difícil e demorada.
		6 - Novos Softwares de gestão de aplicações

Quadro 2 - Fatores das componentes SWOT
Fonte: (O Autor)

Baixo custos de manutenção, seguros, gasóleo: Estes são custos recorrentes da operação, portanto quanto mais baixos, mais competitiva é a empresa. A Sumptuous Planet adquiriu um conhecimento nos pontos acima. Principalmente no quesito manutenção e seguro, houve um árduo trabalho para conseguir fornecedores de peças e seguros a preços abaixo da concorrência. Com esse trabalho, os custos com seguro, no ano de 2020, baixaram mais de 30%. Já o custo de manutenção das viaturas da empresa

comparado com o mercado tradicional gira em torno de 50% do que normalmente é cobrado. Para o gásóleo, por ser uma *commoditie* e as margens das gasoleiras serem pequenas, consegue-se pouco desconto, mas, mesmo assim, a empresa consegue trabalhar com fornecedores que entregam gásóleo normalmente com preços entre 8% a 10% abaixo do mercado.

Custo de investimento baixo: o custo de investimento é relativamente baixo para iniciar a operação. Os custos iniciais normalmente são os da viatura e do seguro, que podem ser facilmente parcelados com instituições financeiras. Isto é um ponto forte pois é mais fácil para empresa crescer, não necessitando de um investimento muito alto para o início de uma nova viatura. Mas, ao mesmo tempo, isto pode ser visto como uma fraqueza, já que seus concorrentes também podem utilizar este artifício.

Controlo dos trajetos monitorados online. Local de troca de fácil acesso: A empresa possui um sistema de GPS instalado em cada viatura que permite saber onde ela se encontra, quantos quilômetros percorreu, e ainda identifica estas informações separadas por motoristas. Este sistema ajuda os gestores a monitorarem as viaturas e os motoristas, conseguindo assim extrair facilmente os rácios de controlo e podendo comparar os desempenhos entre as viaturas e motoristas. O local de troca normalmente é na Estação de metro e comboio de Sete Rios. Escolheu-se este local devido a sua centralidade, facilidade de estacionamento e deslocamento até este ponto. Porém este local não é fixo, ele pode ser alterado e combinado previamente entre a empresa e os motoristas sempre que for conveniente.

Tratamento amigável e diferenciado aos colaboradores: Devido aos sócios trabalharem com liderança e gestão de equipas em seus antigos trabalhos, já sabem o quanto é difícil e importante manter uma equipe unida e motivada. Por isso, desde o início da empresa, foram adotadas políticas de incentivos e motivação para com os colaboradores. Algumas práticas correntes da empresa são: presentear os colaboradores em seus aniversários, datas comemorativas (Páscoa, Natal, Dia do trabalho etc.), tentar sempre ser o mais cordial e compreensivo possível, constantemente agradecendo pelo seu empenho e o trabalho, sempre tentando serem os mais positivos possíveis.

7.1.2 - Fraquezas

Dependência de poucas plataformas para angariações de vendas: Hoje, em Portugal, existem três Plataformas de TVDE que dominam o mercado e infelizmente

estão travando uma guerra de preços entre elas. Nessa guerra de preços, quem suporta os custos são as empresas TVDE's como a Sumptuous Planet, pois, quando ocorre uma baixa na tarifa, a empresa tem que fazer mais viagens para faturar o mesmo, o que ocasiona mais custos para a empresa. Já a operadora também receberá menos por viagem, mas a tendência é que tenha mais viagens, portanto faturando mais e mantendo o mesmo custo. A entrada de novas plataformas com critérios para agregação de valores, ao invés de guerra de preços ajudaria e muito o setor. Agregação de valores como tours temáticos, ou agendamentos de transferes, viaturas temáticas ou diferenciadas, são operações que não existem ou não funcionam bem nas plataformas atuais. Uma plataforma com essa visão melhora muito o setor.

Dificuldade em aquisição de novas viaturas: Embora o investimento em novas viaturas seja relativamente baixo e podendo ser parcelado em muitas vezes, a empresa não possui capital próprio para expansão e está encontrando dificuldade em conseguir empréstimos para viabilizá-la. As dificuldades são diversas, a primeira é que o banco onde a empresa possui maior relacionamento (Banco Best) não faz este tipo de operação. Então a empresa fica refém de algumas financeiras onde a empresa tem pouco relacionamento ou quase nenhum. Outro fator agravante é que os sócios não são portugueses, o que é visto por algumas instituições financeiras como uma piora no risco para a aprovação do crédito.

Dificuldade operacional fora da grande Lisboa: Devido à empresa estar numa fase inicial, ela optou em se especializar em trabalhos na região de Lisboa e Grande Lisboa, tendo uma grande dificuldade em realizar trabalhos para outras regiões. Dificuldades como a de logística e deslocamentos de viaturas e motoristas para fora região de atuação, falta de conhecimento desses locais e dificuldade na gestão das manutenções, limpezas e abastecimentos das viaturas nestes locais. Outra dificuldade quando ocorrem operações para fora da área da grande Lisboa é que, muitas vezes, o motorista, por falta de conhecimento do local, acaba retornando vazio para a origem, já que a base para troca das viaturas continua sendo Lisboa. Os sócios já estão estudando as possibilidades para colocar viaturas em outras regiões, o que facilitaria os trabalhos fora desta área.

Dificuldade na contratação / Retenção /Alta rotatividade: O setor trabalha com margens muito apertadas, em que os motoristas, para conseguirem um bom ordenado, têm que trabalhar muitas horas. Muitas vezes, o motorista não sai somente da empresa, sai da atividade à procura de outra ocupação que ache mais atrativa, seja pelo horário ou

por qualquer outro motivo. A empresa tenta fazer o melhor ambiente de trabalho com a melhor remuneração comparativa em relação ao setor, mas tem muita dificuldade em concorrer com outros setores mais atrativos financeiramente.

Limpeza e aspeto das viaturas: Muitos motoristas, por mais que a empresa cobre e incentive, ainda têm o costume de não limpar nem cuidar da viatura. Para isso, a empresa possui um plano de limpeza e manutenção, mas, mesmo assim, esse plano não consegue abranger a totalidade das limpezas necessárias, ficando a responsabilidade do bom senso do motorista, para a verificação da limpeza e do aspeto geral da viatura. Esse é um problema, pois o que é limpo e satisfatório para o motorista, nem sempre o é para o cliente. Isso faz com que alguns motoristas tenham a nota um pouco abaixo da média da empresa.

Colaboradores com pouca formação: A empresa possui uma alta rotatividade. Na realidade, com base no estudo de mercado mencionado na metodologia, observou-se que todo o setor tem uma alta rotatividade. Isso dificulta a formação contínua dos motoristas. Algumas deficiências já foram levantadas, outras já foram implantadas e outras estão previstas. São exemplos de formação: otimização de rotas, limpeza rápida de viaturas, manutenções básicas dos automóveis entre outras tarefas.

7.2 - Fatores Externos

7.2.1 - Oportunidades

Transferes normais e turísticos: trata-se de uma oportunidade de vendas em que a própria empresa consiga angariar seus clientes que necessitem de transporte. Podendo este transporte ser de locomoções normais, isto é, pessoas querendo fazer suas locomoções do dia-a-dia, ir ao trabalho, à escola, ao restaurante etc. Ou podem ser deslocamentos Turísticos, que normalmente são direcionadas para pessoas que queiram conhecer lugares específicos, neste último caso o motorista se torna um guia que conduzirá não somente um deslocamento até um local, mas sim uma experiência, guiando as pessoas por pontos turísticos.

Maior procura de motoristas e boas oportunidades de aquisições de empresas em Insolvência, Pós COVID19: A empresa observou um aumento do interesse de motoristas para trabalhar com ela. Esse aumento se deve à crise gerada no país após a pandemia COVID19. A procura se dá, em boa parte, por motoristas que trabalhavam com parceiros que pararam a sua operação durante a pandemia. A maioria trabalhava no sistema de aluguer de viaturas, o que com os valores faturados durante a pandemia tornou

suas operações inviáveis. Mas também houve um aumento de procura por motoristas que estão iniciando na atividade agora, normalmente são pessoas que perderam suas ocupações ou começaram no mercado de trabalho agora e se depararam com um ambiente catastrófico para arranjar um emprego. Com essa crise, várias empresas, que trabalhavam, em sua grande maioria, com o sistema de aluguer semanal, viram suas operações se tornarem inviáveis da noite para o dia. A oferta de empresas TVDE's a venda simplesmente triplicou, muitas ainda estão em operação por causa das moratórias, porém o cenário não é muito otimista para quando a moratória terminar. Por causa dessas condições, várias implicações poderão acontecer para o setor. A mais provável é que muitas empresas abandonem suas operações, pois muitos parceiros têm essa atividade somente como um ganho extra e não como atividade permanente, com as diminuições das margens, o negócio torna-se menos atrativo para as empresas menos eficientes.

Nova linha de viaturas ecológicos 100% elétricos: Em todas as plataformas existe a possibilidade de o utilizador pedir uma viatura 100% elétrico. Este é um novo público que demonstra estar mais preocupado com o meio ambiente e, além disso, é um público normalmente muito fiel e confiável. Em geral, são pessoas que não possuem automóvel próprio, por isso utilizam bastante o sistema de transporte através das plataformas eletrônicas.

Linhas de crédito facilitadas para ajudarem as empresas: Com a pandemia Covid19, todos os governos do mundo prepararam pacotes de ajuda para as empresas. Em Portugal, não é diferente, existem pacotes do ministério do turismo de ajuda a desinfeção das viaturas, de ajuda de caixa e tesouraria, entre outros. A empresa está se preparando para dar entrada em alguns desses auxílios, principalmente para ajudar na sua tesouraria, com intuito de garantir uma segurança financeira para um possível aumento da crise no país.

Aluguer de viaturas: O sistema consiste em a empresa alugar a viatura por um valor semanal. A empresa suporta com os custos de manutenção e legalização da viatura e as demais despesas como gásóleo, internet e limpeza do veículo ficam por conta do motorista. Esse é um sistema que dá muito menos trabalho para a empresa, pois não precisa fiscalizar horários e rotas que o motorista está fazendo. Porém o retorno por viatura é mais baixo comparado com o sistema de comissão. Para a empresa entrar neste seguimento, deve pensar sempre em um número maior viaturas, o que no momento ela

não dispõe. Entretanto poderá adquirir mais viaturas e esta modalidade não está descartada, gerando assim uma grande oportunidade.

7.2.2 - Ameaças

Baixa procura devido à quebra pós Covid19: Durante a quarentena a empresa passou por uma quebra, dependendo do mês, de 80% da faturação. Com as pessoas em casa, muitas proibidas, outras com medo de saírem, os clientes praticamente desapareceram. A partir de junho de 2020, notou-se uma pequena melhora e, nos meses de julho e agosto de 2020, notou-se uma volta à normalidade comparada aos meses de baixa temporada. Assim os gestores imaginam que o pior já tenha passado, porém estão preparando uma reserva financeira para possíveis agravações no cenário principalmente no outono/inverno de 2020.

Limitação de viaturas a gasóleo por parte da Plataforma Uber: A partir de julho de 2020, a plataforma Uber começou a proibir novas viaturas a gasóleo, sendo aceites somente substituições ou veículos 100% elétricos. A Uber é responsável por 50% da faturação da empresa, e neste caso a mesma ainda possui mais uma vaga para uma viatura a gasóleo para expansão. Caso a empresa queira aumentar mais viaturas, terá que estudar entre adquirir uma modalidade de viatura aceite pela Uber, normalmente viaturas mais caras, ou comprar uma viatura mais barata e trabalhar sem a plataforma Uber com essa viatura. Será uma decisão difícil levando em consideração que hoje a Uber é responsável por uma grande parte da faturação da empresa.

A organização é afectada diretamente pelas oscilações econômicas: Por se tratar de um serviço que o usuário utiliza várias vezes por mês, percebe-se que existe um aumento na faturação durante as épocas de pagamento. Porém, nos meses ou dias em que os portugueses estão mais endividados, normalmente período após as comemorações, ou no final do mês, existe uma baixa na faturação. Por isso, a organização é afetada diretamente pelo poder aquisitivo da população. Então com um agravamento na crise econômica, a empresa pode ser muito afetada.

Altas notas de avaliação nas plataformas: Todo o serviço de TVDE em Portugal possui uma métrica de avaliação. A cada viagem o cliente pode avaliar o motorista atribuindo, ao serviço, de 1 a 5 pontos ou estrelas dependendo da plataforma. O sistema possui um alto índice geral de satisfação, e motoristas que possuem notas abaixo de 4,7 já são considerados muito ruins para o mercado. Isto faz com que os motoristas tenham

que agradar muito aos clientes. Outro ponto que não é decisivo, mas ajuda no aumento da nota, é a viatura. Como muitas empresas trabalhavam com sistema de aluguer com viaturas muito novas, normalmente viaturas do ano, os clientes acostumaram com este nível de viaturas, o que, no ambiente pós covid19, já não é a mesma realidade. A grande maioria dos automóveis que estão trabalhando hoje não é tão nova e tem entre 2 e 5 anos de uso. Entretanto a nota média dos motoristas da empresa está em torno de 4,88, o que pode ser melhorado, mas já é um bom número.

Comunicação com as plataformas é muito difícil e demorada: A maioria das plataformas dá preferência para o atendimento virtual. Não haveria problema nisso se, nesse sistema, eles conseguissem resolver todos os problemas. Mas, com todas as plataformas, a comunicação é muito difícil, sendo necessários vários e-mails para resolver problemas simples de cadastramento ou alterações. Até o momento a empresa não teve problemas graves que deixaram as viaturas paradas, mas ocorreram problemas de pagamentos que não foram realizados e demoraram 2 meses para serem resolvidos.

7.3 - Classificação Análise SWOT

Esta análise consiste em cruzar as Forças e Fraquezas com as Oportunidades e Ameaças da empresa, atribuindo a esse cruzamento valores de correlação. Assim, aplica-se a matriz de correlação entre as componentes, atribuindo-se um grau de relevância de 1 a 5 a cada correlação e, para cada componente, faz-se o somatório das atribuições, conseguindo, desse modo, as notas das relevâncias de cada componente, permitindo que o gestor possa classificar as componentes da matriz SWOT por maior relevância. Esta relação gera uma pontuação que serve para o gestor verificar qual das componentes impacta mais nos resultados da empresa, podendo, a partir daí, aplicar o princípio de Pareto para melhorar a eficiência dos resultados na empresa (Caldera-Serrano, 2015). Dessa maneira, o gestor pode melhorar os pontos que terão maior e melhor impacto na empresa. A Tabela 1 apresenta o resultado da análise feita dessas relações. Esta tabela foi criada a partir da percepção e experiência do gestor, ela relaciona os fatores das forças com os fatores das oportunidade e ameaças, e os fatores das fraquezas com os fatores das oportunidades e ameaças, atribuindo-se assim uma nota de correlação entre 1 e 5, onde 1 tem pouca correlação e 5 tem muita correlação. Com isso, consegue-se uma pontuação total para cada fator, o que permite perceber quais os fatores têm maior relevância para o

desenvolvimento da empresa. Na coluna e linha que demonstram os totais, os maiores e mais impactantes estão grifados de verde e os menores e menos impactantes de vermelho.

Tabela 1 - Matriz de Classificação Swot Cruzada

		OPORTUNIDADES					AMEAÇAS					Totais
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
FORÇAS	1	4	5	3	1	4	5	3	4	1	1	31
	2	4	4	4	1	4	2	2	4	4	1	30
	3	4	4	2	5	5	1	3	2	3	1	30
	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	14
	5	3	5	3	1	3	2	1	1	3	1	23
Fraquezas	1	5	2	2	5	4	4	4	3	2	1	32
	2	2	4	5	5	5	2	5	1	1	1	31
	3	3	3	3	5	5	4	3	3	1	1	31
	4	3	3	3	3	5	4	2	4	2	2	31
	5	1	1	1	3	3	1	2	2	5	1	20
	6	3	3	3	1	5	2	3	2	5	1	28
Totais		34	35	31	31	44	29	30	28	30	12	

Fonte: Autor

7.3.1 - Forças

Com base na Matriz de classificação Swot Cruzada, verificou-se que o item que possui maior impacto no quesito Força da empresa são os itens 1 - Pagamento de comissões acima da média. O grande problema deste item é que este quesito achata as margens de lucro da empresa, o que por sua vez tem que ser muito bem gerido para que esta não acabe no prejuízo. Já o item que menos impacta na Força da empresa é o item 4 - Controle de trajetos e custos *online*. A princípio este item não tem muito valor para motoristas e clientes, porém, para a administração da empresa é uma ferramenta de suma importância. Com estas ferramentas os gestores conseguem medir como são os resultados dos motoristas praticamente em tempo real, e, se algo não estiver bom, conseguem intervir para que os resultados sejam alcançados.

7.3.2 - Fraquezas

Com base na Tabela 1, nas Fraquezas verificou-se que o item que tem maior peso para este fator é o item 1 – Dependência de poucas plataformas para angariações de clientes. Este quesito mostra o quanto isso impacta nas fraquezas da empresa, pois praticamente 100% da faturação da empresa é dependente das plataformas eletrônicas. Portanto a empresa está presa em cumprir as normas que cada Plataforma, do contrário não recebe clientes. Outro item que obteve uma grande importância nesta análise foi o item 2 – Dificuldade de aquisição de novas viaturas. Esse último item dificulta a expansão e angariação de novos clientes. A partir desta informação a empresa deve traçar estratégias para minimizar os impactos causados por estas fraquezas. Já a fraqueza que tem menos impacto na empresa é o item 5 – Limpeza das viaturas, Aspeto das viaturas (batidas e arranhões), já que, comparado com alguns concorrentes, as viaturas estão um pouco desatualizadas. Esta fraqueza não deve ser desprezada pois certamente impacta nos resultados da empresa. Porém pela classificação é a que menos trará resultados, portanto o gestor deve primeiro focar nas outras fraquezas e depois tentar melhorá-las.

7.3.3 - Oportunidades

Tendo como base a Tabela 1 observou-se que a maior oportunidade é o Item 5 Aluguer de viaturas. Sendo este item, juntamente com os itens 1 – Transfers Turísticos e 2 - Maior procura de motoristas e boas oportunidades de aquisições de empresas em Insolvência, são grandes oportunidades de crescimento e angariações de novos motoristas e clientes para a empresa. O item 4 - Linhas de crédito facilitadas para ajuda para as empresas, embora tenha uma pontuação baixa, é de suma importância para conseguir aquisições de novas viaturas ou empresas. Já o item 3 - Nova linha de viaturas ecológicos 100% elétricos é também uma boa oportunidade para expandir a empresa em um novo nicho de mercado.

7.3.4 - Ameaças

Ainda com base na Tabela 1, nas ameaças observou-se que o quesito de maior peso é o item 2 - Limitação de viaturas a gasóleo por parte da Plataforma Uber juntamente com o item 1 - Baixa procura devido à quebra pós Covid19. Os dois itens são duas grandes ameaças a empresa, sendo que o item 2 limita a expansão da mesma, pois ela somente possui mais uma vaga para o modelo X a gasóleo. E o Item 1 é também uma grande

preocupação e já afetou a empresa no segundo trimestre de 2020. Como a empresa depende diretamente do estado económico da população portuguesa, e como as projeções ainda estão muito incertas, existe uma grande ameaça para ela se a pandemia não for controlada. Já o quesito que menos afeta a ameaça é o item 5 – Comunicação com as Plataformas Eletrônicas. Certamente este é um problema a tentar ser resolvido, porém a resolução desta ameaça pouco impactará nos resultados da empresa, portanto sugere-se o foco na amenização das outras ameaças primeiramente.

7.3.5 - Conclusão Análise SWOT

A análise SWOT serve para mostrar ao gestor quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da sua empresa, porém não mostra quais são as suas importâncias. Já a análise Classificação SWOT cruzada serve para mostrar ao gestor quais itens têm maior ou menor relevância para os seus resultados. Isto é importante, pois assim o gestor pode fazer a análise com o princípio de Pareto, que diz que 80% dos resultados estão concentrados em 20% dos itens (CALDERA-SERRANO, 2015). Com essas informações, o gestor pode selecionar os itens com maior relevância para os resultados da empresa, assim conseguindo otimizar seu tempo e recursos. Através da Análise Swot normal e Cruzada, observou-se que o quesito entre as forças com maior relevância para contribuir para a empresa é o item 1 – Pagamento de comissões acima da média. Por se tratar de um setor pulverizado e com várias empresas ofertando procuras por motoristas, muitas vezes com condições bem-parecidas, principalmente na região da grande Lisboa, a remuneração acima da média faz com que mais motoristas se interessem em fazer parte da equipe. Este quesito também ajuda na diminuição da rotatividade dos motoristas, pois vários deles pesquisam outras empresas antes de decidirem trabalhar com a Sumptuous. O pagamento acima da média também ajuda a empresa a conseguir fazer uma seleção dos melhores motoristas, ficando assim com um quadro de colaboradores melhores. O aumento das comissões deve sempre ser seguido do cálculo desse impacto sobre as finanças da empresa, pois um aumento não calculado pode inviabilizar a operação, que possui margens de lucro já bastante apertadas.

Já, nas Fraquezas, o item que mais se destacou foi o item 1 - Dependência de poucas plataformas para angariações de vendas. A empresa depende hoje de 3 plataformas eletrônicas e de mais um site institucional para angariações de vendas. Porém 99% da faturação vem apenas das 3 plataformas eletrônicas. Isso faz com que a empresa fique

presa a estes parceiros no quesito valor, rota, tipos de passageiros etc. Uma possibilidade para diminuir a dependência dessas plataformas é começar a desenvolver a modalidade de transferes turísticos. Que nada mais é que estabelecer rotas com guias a pontos turísticos da cidade. Essa modalidade requer um preparo maior do motorista, mas consequentemente uma faturação hora maior também. A empresa começou um projeto piloto em 2019, tentando se preparar para o verão de 2020. Porém, com a pandemia Covid19, todos esses planos foram adiados para 2021 ou 2022. O segundo item mais relevante nas fraquezas é o 2 - Dificuldade em aquisição de novas viaturas. Este é um item relevante, pois uma maneira de melhorar as margens de lucro da empresa é diluindo seu custo com mais viaturas, ou seja, expandindo a empresa. A empresa possui um problema neste quesito, embora esteja economicamente saudável, o seu principal banco de relacionamento é um Banco de Investimento que não trabalha com linhas de crédito para empresas. Porém os sócios já estão abrindo novas parcerias de crédito com outras instituições. Outro problema, embora a empresa esteja saudável financeiramente, é que o momento para o setor de créditos é um pouco incerto (devido a pandemia Covid19), e muitas instituições financeiras estão receosas em abrirem novas linhas de crédito neste momento. Os gestores acreditam que esta situação será passageira e logo conseguiram crédito para a expansão da mesma.

Já nas Oportunidades a maior relevância é o item 5 – Aluguer de viaturas. Ele ganhou esta pontuação pois é o sistema mais simples e fácil para a empresa expandir. Nesse item, existem 3 problemas a serem resolvidos se a empresa optar por esta modalidade. O primeiro é que esta modalidade, por dar menos trabalho à empresa, apesar de permitir uma rentabilidade 50% menor, comparado com uma viatura que trabalhe com motoristas comissionados. Portanto, para ter o mesmo resultado, a empresa necessitaria do dobro das viaturas. O segundo é que a empresa na modalidade X a gasóleo na plataforma Uber só tem mais uma vaga para viatura, o que praticamente impede o sistema de aluguer nesta categoria. Este problema pode ser contornado de duas maneiras, adquirindo novas empresas com mais vagas da modalidade X, e assim podendo colocar mais viaturas para aluguer, ou aproveitando a oportunidade 3 - Nova linha de viaturas ecológicos 100% elétricos, e colocando viaturas elétricas no sistema de aluguer. Porém, em relação a este novo segmento, existem alguns pontos que devem ser bem pensados nesta modalidade. O custo de aquisição das viaturas elétricos é mais alto que os a gasóleo. Normalmente as viaturas elétricos são menores e têm uma capacidade limitada de bagagem. A sua autonomia é baixa, em torno de 300 km, e o tempo de carga é demorado,

dependendo do sistema de carregamento, pode demorar até 8 horas. Tudo isso impacta na faturação desta viatura, pois os automóveis da empresa que trabalham de modo comissionado hoje andam em torno de 450km por dia e chegam a trabalhar 24 horas por dia, o que seria impossível de fazer com as viaturas elétricas que temos no mercado atualmente, trabalhando com motoristas comissionados 24 horas por dia. Já, no sistema de aluguer semanal, o motorista normalmente anda 250km, sendo assim a viatura elétrica seria ideal para este sistema. A viatura elétrica se adapta melhor ao sistema de aluguer, também porque a autonomia da viatura é a ideal para um dia de trabalho do motorista que pode recarregá-la, depois, em sua casa, o que poupará muito no custo do combustível. Além disso, todas as plataformas eletrônicas estão incentivando a modalidade elétrica. O terceiro problema a ser resolvido é o da fraqueza de item 2 - Dificuldade em aquisição de novas viaturas, que pode ser combatido com a ajuda da oportunidade do item 4 - Linhas de crédito facilitadas para ajuda para as empresas. A empresa conseguindo resolver estes 3 problemas, deve pensar seriamente em aproveitar esta oportunidade de aluguer de viaturas.

Outra boa oportunidade é o item 1 - Transfers normais e turísticos. Os Transfers turísticos são uma grande oportunidade para a empresa diminuir a dependência das plataformas eletrônicas que, neste momento, em algumas semanas chega a 100% da faturação. Para a empresa começar a operar neste sistema, ela tem que preparar as viaturas para este novo segmento que, normalmente, presta serviço a um nível de cliente mais exigente. Os motoristas também devem ser treinados para essa nova modalidade, pois muitos desses novos clientes são estrangeiros e não falam português. Portanto a empresa deverá verificar se, com o seu quadro de motoristas, poderá trabalhar nesta nova modalidade ou se terá que recrutar motoristas de fora do seu quadro para esta nova função. Outra grande oportunidade que pode auxiliar a empresa em várias de suas fraquezas e ameaças é o item 2 - Maior procura de motoristas e boas oportunidades de aquisições de empresas em Insolvência. Neste quesito, a empresa pode explorar a parada de várias empresas do setor, que normalmente trabalhavam com sistema de aluguer, para contratar novos colaboradores para uma expansão, ou renovação do quadro, substituindo alguns colaboradores com menor desempenho. Ainda outra oportunidade é própria aquisição destas empresas, o que também ajudaria na expansão da companhia em estudo. Já os itens que tiveram o menor impacto nas oportunidades foram o item 3 - Nova linha de viaturas ecológicos 100% elétricos, que já foi considerado acima como uma boa oportunidade juntamente com o novo sistema de aluguer de viaturas, e o item 4 - Linhas de crédito

facilitadas para ajuda para as empresas. Este último, apesar de muito importante para concretizar toda a expansão da empresa, aparece com a menor pontuação, mas é fundamental para facilitar a aquisição de novas viaturas. Em resumo deve-se, portanto, tentar aproveitar todas as oportunidades listadas.

Nas ameaças, o item que mais teve peso foi o 2 - Limitação de viaturas a gasóleo por parte da Plataforma Uber. Este item limita, em princípio, a expansão da empresa, pois a plataforma Uber, em muitas semanas, é responsável por 50% da faturação da empresa. Porém o item que ameaça economicamente a empresa no momento atual é o item 1- Baixa procura devido à quebra pós Covid19. Esta é uma grande preocupação da empresa, pois o serviço que ela presta está diretamente ligado ao poder económico e a liberdade de ir e vir da sociedade. Se a recessão provocada pela pandemia afetar muito o poder aquisitivo dos portugueses, ou acontecer uma segunda ou terceira vaga da pandemia, a população pode diminuir a utilização do serviço, seja por não poder pagar, ou seja por necessitar estar confinada em casa por segurança. Em ambos os casos, os impactos seriam parecidos, baixa da faturação, com conseqüente baixa da margem de lucro, que já é bem apertada. Dependendo do impacto da crise, poderia se inviabilizar a operação. Por isso a empresa deve estudar muito atentamente qualquer aumento de gastos e principalmente estudar minuciosamente todo e qualquer investimento, mantendo assim uma margem na tesouraria de segurança para eventuais surpresas.

A análise destes itens não tira a importância dos demais, a ferramenta Classificação SWOT Cruzada serve para que o gestor entenda quais itens tem maior e menor impacto nas diferentes matrizes estudadas. O gestor deve se preocupar primeiro com as que têm maior relevância, pois são as que trarão resultados mais rapidamente. Porém deve sempre acompanhar e refazer esta análise, pois ela é apenas uma foto que demonstra como a empresa está no momento. Ao aplicar a ferramenta em outro momento e outro contexto, o gestor pode se deparar com itens diferentes dos apresentados neste estudo. Por isso, é aconselhável que o gestor faça esse estudo com uma certa frequência, para ter certeza que o caminho que está escolhendo para a sua instituição está correto.

8.0 - Indicadores de Desempenho e suas medições.

Para analisar e controlar o desempenho da empresa, é necessário criar alguns indicadores para que se possam quantificar e controlar os resultados. No caso da empresa

Sumptuous, tais resultados são medidos semanalmente, pois esse já é o ciclo de pagamentos das plataformas eletrônicas.

8.1 - Faturação Total

A Faturação total trata-se da soma de todas as facturações que ocorreram na semana. Elas ocorrem das 00:00 horas de segunda até as 23:59 horas de domingo nas plataformas Bolt e Free Now, sendo que também seguem este horário os transferes e corridas realizadas fora das plataformas eletrônicas. Já na plataforma Uber, os horários de faturação são das 4:00 hs de segunda até às 3:59 hs da próxima segunda-feira. A faturação serve para controlar as fontes de receita e deve ser analisada no total, por viatura e por motorista. As medições deste indicador, antes do Covid 19, giravam em torno de 1300 euros por viatura, durante a crise do Covid19, girou por volta de 600 euros, ou até menos, por viatura e agora, a partir de julho/2020, voltou-se a facturações por volta de 1100 euros por viatura. Porém, para que se consiga analisar melhor os resultados financeiros da empresa, são necessários mais dois indicadores derivados do indicador Faturação Total. Esses indicadores são a Faturação por hora e o Aproveitamento das horas disponíveis das Viaturas.

8.2 - Faturação por Hora

Este indicador consiste em um rácio entre o total faturado (da viatura, do motorista ou no total) dividido pelo total de horas trabalhadas. Ele serve para ajudar a controlar a entrada de Recursos financeiros, juntamente com o monitoramento da atividade chave. E ainda tem o objetivo de monitorar e garantir a máxima faturação possível de cada motorista, viatura e conseqüentemente a melhor faturação global da empresa. Para este indicador, quanto maior for o rácio, significa que melhor é o seu desempenho. Na medição antes pandemia Covid19, o índice estava em 10,50 €/hora. Já durante a pandemia covid19, ficou em torno de 5,5 €/hora. Após julho/2020, subiu para em torno de 8,5 €/hora. No auge da pandemia, verificou-se uma queda de quase 50% na faturação, não completamente recuperada, o que mostra que a empresa passou e ainda passa por momentos muito difíceis em relação a esse fator. Este indicador também deve ser acompanhado no total, por viatura e por motorista, para que se tenha um melhor entendimento dos resultados.

8.3 - Aproveitamento das horas disponíveis das Viaturas

Este indicador consiste na percentagem de ocupação da viatura. Ele é calculado dividindo o total de horas trabalhadas pelo total de horas disponíveis da viatura, o que gera uma percentagem que é o indicador utilizado pela empresa. Tal indicador ajuda tanto no controle das Fontes e Receitas, como no controle dos Processos internos, preferencialmente nos termos Atividades Chave e Recursos Chave. Neste indicador, quanto maior o número, melhor o indicador. Antes da pandemia covid19, as medições desses indicadores ficavam em torno de 70%. Durante a crise covid19, o índice baixou para em torno de 50% e, a partir de julho de 2020, passou para 85%. Este foi o único indicador que melhorou depois da pandemia. Isto se dá porque, com a crise causada pelo surto, muitas pessoas ou seus familiares perderam o emprego, o que acabou aumentando a procura de postos de trabalho, inclusive para a função de motorista, profissional que, antes da pandemia, era muito difícil de se contratar e de se manter. Muitas vezes o motorista poderia escolher entre várias propostas de trabalho, não só no setor, como também em outros setores que fossem mais atrativos. Mas, com a recessão causada pela pandemia, a oferta de motoristas a procura de trabalho mais que quadruplicou, o que ocasionou uma melhor possibilidade de seleção, bem como um maior comprometimento do motorista com a empresa. Esse indicador também deve ser verificado no global, por viatura e individualmente para cada motorista. Isso porque, às vezes, os indicadores, no global, podem até estar satisfatórios, porém pode haver uma viatura com desempenho muito melhor que a outra, e a gerência deve verificar o que está acontecendo na viatura cujos resultados estão inferiores. Relativo a cada viatura, deve-se ainda analisar cada motorista, pois, às vezes, um motorista está com resultados excelentes, e o outro não está. Se a gerência souber verificar o que os melhores motoristas estão fazendo para obter os melhores resultados, e puder replicar aos demais motoristas, conseguirá melhorar os seus resultados sem fazer grandes investimentos.

8.4 - Quilometragem por Faturação

Além de indicadores das receitas deve-se ter indicadores para a estrutura de custos, pois não adianta de nada faturar bem e ter custos maiores do que se faturou. Por isso, a empresa tem o indicador de Quilometragem por Faturação. Este indicador consiste em um rácio entre os quilômetros percorridos pelo motorista (ou viatura), dividido pelo valor faturado pelo mesmo no período, normalmente medido por dia, para controlar como os

motoristas e viaturas estão se desempenhando durante a semana. No fechamento semanal, se confirma efetivamente como foi o desempenho durante a semana. Este indicador foi pensado para controlar os quilômetros feitos pelos motoristas, pois, neste negócio, o motorista tem muita liberdade de ir e vir sem supervisão imediata de suas atividades. Assim o motorista sabe que tem uma meta de quilômetros a atingir conforme a sua faturação, e isso faz com que ele se polície para andar menos. Neste indicador, quanto menor o número melhor está o resultado do indicador. As medições dele, antes do covid19, eram em torno de 2,2 km/€. Já durante a pandemia Covid19, estes números subiram para em torno de 3,0 km/€. Após julho de 2020 no pós-Covid19, os números passaram para 2,4 km/€. O que mostra que este indicador também piorou após a pandemia.

Com esse indicador, a empresa consegue controlar quais são os custos variáveis que ela teve com a operação, pois, além de possuir as estimativas de quanto é a autonomia em média de cada viatura, ela também possui o histórico de manutenções e, com isso, consegue calcular o custo por km de cada viatura. Sabendo estes valores, a empresa consegue calcular o quanto teve de custos para realizar a operação. Sabe também os custos fixos dela, custos como seguros, internet etc. Assim consegue quantificá-los semanalmente também. Através dessa somatória de custos fixos e variáveis a empresa consegue projetar qual foi o custo da operação. Estes valores são mensalmente conferidos e reajustados. Além disso, quinzenalmente, são conferidos os custos de gasto com gásóleo para verificar se as previsões estão corretas e, a cada 2 meses, são conferidos os custos com manutenção para verificar se os mesmos estão corretos.

8.5 - Porcentagem da Faturação do Motorista

Este é o indicador que mostra a porcentagem que cada motorista irá ganhar. Ele monitoriza o aprendizado e o crescimento da equipe, juntamente com a estrutura de custos da operação. Esta é calculada com base nos indicadores, Faturação Total, Faturação hora e Quilômetros por Faturação. Primeiramente, através da Tabela 2, verifica-se o rácio Quilômetros por Faturação da viatura e qual porcentagem se é relacionada. Logo após verifica-se novamente na Tabela 2, o rácio Faturação Total da viatura e a qual porcentagem está relacionada. A média entre estas duas porcentagens gera a porcentagem de faturação da viatura, enquanto a média das porcentagens de todas as viaturas gera a média da porcentagem de Faturação da empresa.

Exemplificando, se a empresa tem uma faturação média por viatura de 1250 euros, a percentagem referente a esse indicador é de 49%. Se teve uma média no rácio Km/€ de 2,45 Km/€, a sua respetiva percentagem é de 47%. Fazendo a média entre os dois chega-se a uma percentagem da viatura de 48%.

Tabela 2 - Tabela da Comissão

Tabela da Comissão													
Comissão	42%	43%	44%	45%	46%	47%	48%	49%	50%	51%	52%	53%	54%
€/hora	4,5	5,0	5,5	6,0	6,5	7,0	7,5	8,0	8,5	9,0	9,5	10,0	10,5
Km/€	2,9	2,8	2,7	2,6	2,5	2,4	2,3	2,2	2,1	2,0	1,9	1,8	1,7
Ocupação da Viatura	83%	84%	85%	86%	87%	88%	89%	90%	91%	92%	93%	94%	95%
Comissão Parceiro	9,7%	10,0%	10,3%	10,6%	10,9%	11,2%	11,5%	11,8%	12,1%	12,4%	12,7%	13,0%	13,3%
Faturação P VIATURA (€)	627	706	785	867	950	1.035	1.121	1.210	1.299	1.391	1.484	1.579	1.676

Fonte: Autor

Com todas essas informações consegue-se chegar à percentagem da faturação individual de cada motorista, aplicando-se a seguinte fórmula:

$$PM = PE + PE * \frac{FM}{FT} * \frac{(FHM - FHE)}{FHE} + PE * \frac{QM}{QT} * \frac{(QFE - QFM)}{QFE}$$

Percentagem da faturação do Motorista

Onde

PM = Percentagem de Faturação do Motorista

PE = Percentagem de Faturação da Empresa

FM = Faturação do Motorista

FT = Faturação total da Empresa

FHM = Faturação Hora Motorista

FHE = Faturação Hora Empresa

QM = Quilómetros percorrido pelo motorista

QT = Quilometragem total da empresa

PF = Percentagem da Faturação do Motorista

PQ = Percentagem de Quilómetros de cada motorista

QFE = Quilometragem por faturação da Empresa

QFM = Quilometragem por faturação do Motorista

Esta fórmula leva em consideração as proporções que cada motorista adiciona nos rácios de controlo. Assim o motorista que contribuiu positivamente para ajudar os rácios receberá um acréscimo na sua percentagem de faturação. Já os motoristas que não tiveram um desempenho tão bom e contribuíram negativamente para os rácios de controlo terão uma diminuição na percentagem de faturação em comparação a percentagem da empresa.

Esse sistema tem o princípio básico de quanto mais o motorista faturar e melhor for o seu desempenho, maior será sua percentagem de comissão e quanto menor o seu desempenho também menor será a sua comissão. Esta percentagem pode variar de 43% a 55%. Porém como demonstrado anteriormente, ela não depende exclusivamente da faturação do motorista, pois a empresa considera a faturação da viatura primeiramente e depois de cada motorista individualmente. A medida deste indicador antes do covid19 era em torno de 43 a 46%. Durante a pandemia, foi por volta de 44 a 48% e, depois de julho de 2020, passou a ser de 44 a 47%.

8.6 - Notas atribuídas nas plataformas

Este indicador irá ajudar a medir o Relacionamento com os clientes, o Aprendizado e Crescimento e a qualidade nos Processos internos. Ele funciona da seguinte maneira, para cada viagem feita nas plataformas eletrônicas o cliente pode dar uma nota de 1 a 5 pontos. Com isso, cada motorista possui uma nota sobre a média das últimas 500 viagens realizadas. A empresa tem acesso a esse relatório através da página das plataformas eletrônicas. Assim pode fazer os feedbacks dos clientes para os motoristas. Percebe-se que normalmente os motoristas com notas mais altas conseguem faturações maiores. Isto acontece pelo critério de desempate utilizado pelas plataformas. O primeiro critério para escolha de um motorista pelas plataformas eletrônicas é a proximidade com o cliente, porém muitas vezes existem dois ou mais motoristas com a mesma proximidade do cliente, neste caso o critério de desempate passa a ser as notas do motorista, então o motorista com a maior nota ganha a viagem. Por isso os motoristas com notas mais altas faturam mais, pois ficam menos tempo sem clientes. A medição deste indicador antes da pandemia Covid19 era de 4,81 de nota, durante a pandemia aumentou para 4,89 e, após julho de 2020, passou a 4,88. No quesito nota dos clientes, o serviço de transporte por

aplicação possui notas extremamente altas, sendo consideradas notas ruins abaixo de 4,65.

9.0 - Metas para os indicadores

O primeiro indicador é a Faturação total. Este indicador tem como base a junção do indicador Faturação hora, mais o indicador Aproveitamento da Viatura, gerando um total de faturação por viatura. A meta para este indicador é de 1200 euros por viatura por semana.

O segundo Indicador é a faturação por hora, que tem uma meta crescente, não apenas uma meta específica. Isso quer dizer que, conforme se fatura mais por hora, o motorista pode receber uma comissão maior. Conforme a Tabela 2, a meta para este indicador deve ficar acima de 8,0 €/h.

O terceiro indicador é a percentagem de aproveitamento da viatura. Este indicador tem como meta ficar acima de 80% de aproveitamento das horas da viatura. Esse indicador normalmente não é demonstrado para os motoristas, mas serve de parâmetro para o cálculo da sua comissão.

O quarto indicador é o de quilometragem por faturação. Este indicador serve para que a empresa controle o quanto as viaturas estão andando para faturar 1 euro. Esse indicador também interfere na comissão do motorista e quanto menor o índice, mais o motorista poderá receber de comissão. A meta para os motoristas é ficarem abaixo de 2,5Km/€

O quinto indicador é a percentagem de comissão que cada motorista recebe, que é calculada com base na Tabela 2 e na formula apresentada acima, sendo que a junção destes dois critérios faz com que quanto mais o motorista fature e ande menos com a viatura, maior será sua comissão e vice-versa. A meta, para este indicador, é ficar acima de 46%.

O sexto Indicador é a nota das plataformas eletrónicas. Ele serve para medir o grau de satisfação dos clientes com o serviço prestado pela empresa. Sua meta é ficar acima de 4,85.

10.0 - Construção de um modelo de negócio baseado na junção entre os Modelos Canvas e Balanced Scorecard

Conforme apresentado anteriormente, utilizou-se o método aplicado no estudo de Batocchio (2017) em que, juntamente com outros 2 autores, apresentam a junção do modelo Canvas e o BSC como ferramenta para avaliação de desempenho e modelo de negócio de uma empresa. A aplicação deste modelo pode ser vista na Quadro 3. As descrições de cada parte da tabela serão explicadas logo abaixo da mesma.

BSC Processos Internos	BSC Aprendizado e crescimento	BSC Clientes
Parcerias Chaves		Relacionamento com os Clientes
Atividade Chave	Proposta de valor	Canais
Recursos Chave		Segmentos de Clientes
BSC Financeiro		
Estrutura de custos		Fontes de receita

Quadro 3 - União do método BSC e Canvas
Fonte: Autor adaptado (Batocchio, 2017)

10.1 - BSC Processos internos

Parcerias Chave: As parcerias principais são: Empresas de mecânica, manutenção e venda de automóveis, Empresas Gasolineiras, Banco, Plataformas eletrônicas de deslocamentos urbanos e empresas de seguros.

Atividade Chave: Garantir a maior quantidade e disponibilidade de viaturas, limpas, confortáveis e adequadas ao deslocamento urbano, com motoristas treinados e habilitados para o serviço.

Recursos Chave: Os recursos chaves para o sucesso do negócio são: as viaturas devidamente limpas e em condições para a realização do trabalho. Motoristas treinados para o melhor aproveitamento da viatura, maximização do tempo e diminuição dos custos. Outro recurso chave é a parceria com as plataformas eletrônicas de transporte urbano.

10.2 - BSC Aprendizado e crescimento

Proposta de valor: Disponibilizar viaturas com motoristas treinados, ao melhor tempo e com o melhor custo benefício, levando o cliente ao seu destino com a maior agilidade e segurança possível. Isso é o que o cliente da Sumptuous Planet deve encontrar em seus serviços. O cliente conseguirá encontrar a empresa através das plataformas eletrônicas em que a empresa possui parceria ou poderá fazer agendamentos através de contatos feitos diretamente a empresa. Depois deste primeiro contato, a empresa disponibilizará o deslocamento de uma viatura e um motorista para o ponto de coleta e posteriormente para o ponto final desejado. Para o cliente, o valor é visto em ter esta disponibilidade, ao melhor tempo e custo benefício de uma viatura com motorista treinado e à disposição para levá-lo ao seu destino. Outro valor percebido pelo cliente é segurança e higiene. Com essa realidade de pandemia, a empresa disponibiliza separadores de acrílico entre passageiro e motorista, álcool gel e outros utensílios para desinfecção da viatura, visando assim a segurança do motorista e dos passageiros.

10.3 - BSC Clientes

Relacionamento com os Clientes: Para o sucesso do negócio, é muito importante que o serviço de transporte seja o mais satisfatório e agradável possível. Para isso os motoristas (principais responsáveis pela realização do serviço), juntamente com as plataformas eletrônicas, disponibilizam meios de comunicação, avaliações e feedback com os clientes. Essas comunicações são feitas através de mensagens ou ligações telefônicas, a fim de esclarecer eventuais dúvidas antes do serviço de transporte. Após o serviço ser realizado, existe um sistema de avaliação e feedback que informa anonimamente para a empresa o grau de satisfação que o cliente teve com o serviço. Essa ferramenta gera uma métrica geral por motorista, podendo assim a empresa orientar melhor seus motoristas para os tipos de atitudes em que os clientes sentem maior valor no serviço. Assim, com muita transparência e sem constrangimentos para o cliente, o feedback positivo, ou de possíveis melhorias pode ser dado ao motorista.

Canais: Os canais de distribuição são, na grande maioria, feitos pelas plataformas eletrônicas de transporte que se responsabilizam em encontrar os clientes, cobrá-los e fazer o pagamento semanal para a empresa. Existem ainda alguns clientes que podem contatar diretamente a empresa através do telefone ou da sua página no Facebook.

Segmentos de Clientes: A maioria dos clientes da Sumptuous Planet é de pessoas sozinhas ou grupo pequeno de pessoas que querem se locomover em centros urbanos, rapidamente sem pegar transportes públicos. Traçar um perfil único é muito difícil como já foi explicado no item 7.1.3, os seus segmentos mudam conforme o horário e dia da semana.

10.4 - BSC Financeiro

Estrutura de custos: O principal custo da operação é com o motorista, seguido pelo custo de combustível. Outros custos associados são os de manutenção, seguros, internet, e depreciação das viaturas, bem como o custo de sua aquisição. Ainda outro custo relevante é o da comissão para as plataformas eletrônicas.

A empresa trabalha com uma grande parte dos seus custos de modo variável, cerca de 80%. Isso faz com que ela tenha flexibilidade orçamentária nos momentos de baixa da operação.

Os principais custos variáveis da operação são a comissão do motorista, que varia normalmente de 43% a 50%. Seguido de custo com Gasóleo, algo entre 16% e 20%, custos administrativos algo entre 7% e 13% e manutenção das viaturas que são em torno de 3,5% a 4% da faturação da empresa. Todos esses valores, com exceção da comissão do motorista, tendem a baixar conforme a faturação aumenta.

A empresa tem como composição alguns custos fixos e outras variáveis. Os custos fixos são normalmente os seguros, custos de créditos e taxas financeiras, internet, telefones e contabilista. Em faturações normais estes custos variam entre 6% e 10 % da faturação. Contabilizando todos estes custos, a empresa normalmente obtém um resultado antes dos impostos que varia entre 19% a 5% da faturação. Esses valores já são atualizados com a realidade da pós-covid19, a realidade antes do covid19 era em torno de 19% a 15% de resultados antes dos impostos. Estes custos variam também conforme a faturação, pois quanto maior a faturação, os custos tendem a diminuir.

Fontes de receita: A sua principal fonte de receita é proveniente dos clientes indicados pelas plataformas eletrônicas que normalmente querem se deslocar em centros urbanos. Ainda existe uma pequena receita proveniente de deslocações feitas por clientes sem intermédio das plataformas juntamente com os transferes turísticos.

11.0 - Resultados Discussões e Estratégias.

Estudando a análise SWOT Cruzada percebeu-se algumas estratégias para melhorar as forças, aproveitando as oportunidades externas, ao mesmo tempo melhorando algumas fraquezas e se defendendo de algumas ameaças externas. Essas estratégias serão apresentadas logo abaixo, elas podem ser divididas basicamente em dois tipos: 1 Expansão da própria empresa e 2 Expansão através da aquisição de novas empresas.

Logo abaixo, serão apresentadas estas estratégias com as suas propostas para expansão e melhoria da empresa estudada.

11.1 - Estratégias de Expansão da própria empresa

Ela se baseia na estratégia de expansão da própria empresa, através da aquisição de novas viaturas. E as oportunidades para a aquisição de novas viaturas são:

- Para o sistema X, composto de viaturas de passageiros de até 5 lugares de gama média, exemplos Renault Megane, Peugeot 308. Essas viaturas serão para expandir a empresa no mesmo modelo de negócio que a mesma já trabalha, ou seja, pagamento de comissões a motoristas e em turnos. Pode-se também aproveitar a oportunidade de mercado e começar a alocar viaturas no sistema de aluguer semanal para começar a diversificar o seu portfólio de serviços.
- Para o sistema XL, que utiliza viaturas de passageiros com capacidades entre 7 e 9 lugares. Estas viaturas poderiam tanto trabalhar no sistema de comissionamento ou de aluguer semanal com as plataformas eletrônicas, bem como também poderiam iniciar uma nova modalidade, a de transferes turísticos. Começando assim a empresa a diminuir a dependência comercial das plataformas. Sendo essa dependência uma das principais ameaças pontuadas na análise SWOT é uma grande oportunidade para diversificar os serviços oferecidos pela empresa.
- Para o sistema Green, composto de viaturas de passageiros totalmente elétricos. Estas viaturas poderiam ser utilizadas para o sistema de aluguer semanais. Aumentando ainda mais os tipos de serviço de transporte oferecidos pela empresa.

Juntamente com as estratégias acima mencionadas, estas viaturas também poderiam ser utilizadas como transferes turísticos. Com essa estratégia a empresa estaria aproveitando a força, Custo de investimento baixo, juntamente com a oportunidade Nova

modalidade de transferes turísticos, o que aumentaria as possibilidades de ganhos da empresa e diminuiria a dependência das plataformas eletrônicas, podendo ainda entrar na categoria XL e Green nas plataformas eletrônicas. Os pagamentos na categoria XL são 70% maiores que na X, e normalmente as viaturas XL também podem fazer transportes na categoria X, obviamente recebendo como a categoria X. Já, na categoria Green, os pagamentos são os mesmos da categoria X. Porém nesta categoria existe cada vez mais um público fiel que normalmente é mais preocupado com o meio ambiente, por isso dá prioridades para estes tipos de viaturas. Outras vantagens deste sistema são os custos com o abastecimento (eletricidade neste caso) e manutenção que são muito mais baixos que as viaturas a gásóleo. Em ambas as categorias pode-se trabalhar com comissionamento ou aluguer semanais das viaturas.

Já a oportunidade Linha de crédito facilitado diminui a fraqueza Dificuldade de aquisição de novas viaturas, pois facilita o financiamento de novas viaturas. Além disso, soma com as oportunidades de expansão e de entradas em novos segmentos, pois potencializa a aquisição de viaturas de várias especificações de trabalho. A aquisição de novas viaturas abre a oportunidade para trabalhar no sistema de aluguer semanal, o que enfrenta a fraqueza Dificuldade em contratação e retenção de motoristas, já que oferece uma gama maior de possibilidades de viaturas para o motorista, bem como a nova modalidade de aluguer semanal que muitos motoristas preferem. Esse investimento ainda poderá oferecer viaturas mais novas e confortáveis, o que também ajuda na retenção de motoristas. Já a oportunidade de Transfers Turísticos enfrenta a fraqueza Dependência de poucas plataformas para angariação de vendas, em virtude de diminuir a dependência da empresa para com as plataformas eletrônicas, no quesito venda, criando assim um novo segmento que não depende das plataformas para angariação de clientes.

Por último, a aquisição de novas viaturas seria o aproveitamento da força Baixo investimento somado com a oportunidade Linhas de crédito facilitadas para ajuda para as empresas devido a pandemia covid19.

Porém alguns pontos devem ser levados em consideração. A categoria Green, que trabalha somente com viaturas elétricas, paga o mesmo valor que a categoria X, porém o custo de aquisição da viatura é mais que dobro em vários casos. Outro problema é que as viaturas que estão atualmente no mercado possuem um limite de +- 300km por carregamento (Nissan, 2020), e o carregamento pode demorar até 8 horas. As viaturas X que trabalham na empresa percorrem em torno de 300 a 500 km por dia e trabalham

muitas vezes 24 horas divididos em dois turnos. Embora a manutenção das viaturas elétricas, nos primeiros 150 mil km, seja extremamente baixa, comparado com as viaturas a gasóleo, normalmente, a partir dessa quilometragem, necessita-se trocar a bateria, algo que pode custar até 12 mil euros dependendo do seu modelo. Esta manutenção pode impactar de maneira significativa nos custos da empresa. Em virtude disso, esta modalidade tem todas as características para o sistema de aluguer semanal, pois somente um motorista trabalha na viatura, fazendo uma média de 150 a 300 km por dia, o que fica dentro da autonomia da viatura, sendo que, realizando menos quilômetros por dia, demorará mais para necessitar a troca da bateria. Esse sistema de aluguer semanal, dá menos trabalho para a empresa, pois não é necessário controlar onde o motorista está, nem quantas horas o motorista irá trabalhar, mas o rendimento por viatura também é menor.

Outro ponto que deve ser levado em consideração na modalidade XL é que o custo de aquisição de uma nova viatura é em torno de 50% a mais que de uma viatura X, e normalmente estas viaturas tem um custo de combustível e manutenção de 10 a 20% maior que a categoria X. Ainda, com a pandemia de covid19, os grupos e ajuntamentos de pessoas e turistas estão muito menores, o que demonstra uma baixa significativa nesta modalidade. Para o verão de 2021, espera-se uma melhora, porém isso vai depender da evolução da pandemia até lá.

11.1.1 - Minimizar os custos para reforço de Caixa

Esta estratégia prevê enfrentar as Ameaças Limitação de viaturas a gasóleo por parte da Plataforma Uber e Organização é afectada diretamente pelas oscilações económicas. Através da Força Baixo custos de Manutenção, seguros, gasóleo esta estratégia pretende diminuir ao máximo os custos da operação, visando a geração de lucro para fortalecimento do caixa da empresa. Esta estratégia é muito importante porque a empresa é muito afectada pelas variações da economia e precisa se preparar para as possíveis crises que ainda poderão ocorrer devido as incertezas da economia portuguesa pós covid19. Já, em relação à ameaça Limitação de viaturas a gasóleo por parte da Uber, esta estratégia ajuda a maximizar os ganhos com cada viatura, assim podendo compensar um pouco a falta da possibilidade de expansão na categoria X.

Porém alguns pontos devem ser levados em consideração nesta estratégia, quando se propõe a minimização dos custos, deve ser levada em consideração a relação preço

qualidade. Pois não adianta baixar os custos obtendo piores qualidades e como produtos de qualidade mais baixa normalmente duram menos, a viatura tem que ir mais vezes ao mecânico, o que acaba por ser uma economia no início se transforma em um custo maior com mão-de-obra mecânica, acrescido de perda de faturação maior pelo período parado. Portanto este quesito deve ser analisado com a máxima prudência cautela e experiência.

11.1.2 - Aumentar a eficiência da empresa e dos motoristas

Com esta estratégia pretende-se enfrentar as fraquezas Colaboradores com pouca formação. Alta rotatividade, Dificuldade na contratação e retenção de Motoristas, Limpeza Viaturas, juntamente com as ameaças Altas notas de avaliação nas plataformas, Através da força, Tratamento amigável e diferenciado aos colaboradores, juntamente com um plano de formação para os colaboradores. Com isso, os colaboradores entenderão melhor do processo, se tornarão mais eficazes e conseqüentemente suas notas nas plataformas irão melhorar. Melhorando a sua classificação nas plataformas, o motorista aumentará ainda o critério de desempate no caso de outro motorista estar na mesma distância que ele do cliente. Isso aumentará a sua faturação e conseqüentemente a faturação da empresa também. A empresa pode criar uma cartilha, a ser entregue e explicada a cada colaborador, contendo as principais informações e cuidados do seu serviço. Além desta iniciativa, pode-se adquirir novos *softwares* de gestão de viaturas, tempos e serviços a fim de facilitar e aumentar a eficiência dos colaboradores.

Para aumentar a eficiência, faz-se necessário melhorar a retenção dos colaboradores, juntamente com o aperfeiçoamento do recrutamento dos motoristas, pois quando a empresa consegue recrutar melhores colaboradores, fica mais fácil para treiná-los. Quando os colaboradores são muito inexperientes ou muito ruins perde-se muito tempo em formação, mas muitas vezes não se consegue atingir o objetivo somente treinando, pois esse motorista não está habilitado ou muitas vezes não está interessado em aprender. Por isso, somado à estratégia anterior, deve-se selecionar melhor os colaboradores e daí sim treiná-los. Juntamente com a seleção interna, promover um recrutamento externo que possa realmente recrutar bons colaboradores. Esse recrutamento deve promover os pontos fortes da empresa com o Pagamento de Comissões acima da média e aproveitar as oportunidades com Maior procura de motoristas após a crise gerada pelo covid19. Ainda, para ajudar na retenção dos atuais colaboradores, a empresa deve enaltecer estas duas forças para os seus colaboradores, isto irá incentivar

que que eles continuem na empresa. Isso pode ajudar todos a passarem por novas possíveis crises geradas pela pandemia de Covid 19 ou não.

Entretanto não se deve confiar somente nesta força para retenção e recrutamentos de motoristas. Um ambiente amigável e boas condições de trabalhos também ajudam nessa árdua tarefa, a de recrutar e reter os colaboradores.

11.2 - Expansão adquirindo novas empresas

Esta estratégia pretende diminuir as fraquezas Dificuldade operacional fora da grande Lisboa, Alta rotatividade, Dependência de poucas plataformas para angariações de vendas, Dificuldade em aquisição de novas viaturas, juntamente com as ameaças, A organização é afectada diretamente as oscilações econômicas, Limitação de viaturas a gásóleo por parte da Uber, Baixa procura devido à quebra pós Covid19, com as oportunidades Maior procura de motoristas e boas oportunidades de aquisições de empresas em Insolvência, Concorrentes trabalham com sistema de aluguer, não gerenciam rotas nem km percorridos dos motoristas.

Esta estratégia tem a premissa de expandir a empresa através da aquisição de novas empresas. Com a crise econômica gerada pela pandemia de covid19 no início do ano de 2020, muitas empresas do setor se encontraram em sérias dificuldades financeiras, pois não estavam preparadas para uma queda tão abrupta na arrecadação dos seus rendimentos. Então muitos empresários tomaram a iniciativa de vender suas empresas, pois não conseguiam mais ver outra saída. Com isso, surgem muitas boas oportunidades de aquisições de empresas já montadas, com motoristas, viaturas e licenças todas em dia. O que combateria as fraquezas mencionadas acima, pois a empresa já pode ter viaturas para trabalhos do tipo X, XL, Green entre outras. Essas empresas podem ter mais vagas para o tipo X, que são limitadas por parte da Uber, assim já afastando esta ameaça, e também aumentando o portfólio de serviço da empresa. Como normalmente a empresa já vem com as viaturas, a fraqueza Dificuldade em aquisição de novas viaturas, também estará sendo minimizada com esta estratégia. E ainda estas novas viaturas podem ser utilizadas para transferes turísticos, o que ajudaria a combater a fraqueza Dependência de poucas plataformas para angariações de vendas.

Por último, a empresa pode estar situada em outra localidade que não seja a grande Lisboa, o que combateria outra fraqueza da empresa, Dificuldade operacional fora da grande Lisboa. Com tudo isso, o aumento da quantidade de viaturas, aliado à sua maior

diversificação, junto com uma boa gestão, aumentará os lucros da empresa, diminuindo assim o impacto de outra possível crise.

Porém alguns pontos devem ser levados em consideração. O valor pago por essas empresas deve ser algo que se torne uma vantagem competitiva e não um custo que gere muita dificuldade do pagamento. Pois, se o custo de aquisição for muito alto, será difícil e demorado para a empresa conseguir o retorno sobre este investimento. As empresas devem ser muito bem analisadas contabilmente, economicamente e legalmente para que não haja nenhuma surpresa, como dívidas ou licenças expiradas, após a aquisição. As viaturas devem ser muito bem averiguadas e analisadas, pois são viaturas de trabalho e devem estar em perfeitas condições de uso. Ainda, por último, não existe como se blindar totalmente de possíveis problemas com credores não declarados até o momento da aquisição da nova empresa, portanto deve-se analisar e reanalisar muito bem o negócio.

12.0 - Conclusões

Este trabalho teve como objetivo o desenvolvimento do modelo de negócio para a empresa Sumptuous Planet Animação Turística Lda. Para isso teve-se que estudar a bibliografia relevante para o tema. Com o estudo, conseguiu-se ferramentas para confeccionar este modelo do negócio. A partir delas foram estudados o mercado macro econômico de Portugal e da UE. Como, durante a confeção deste trabalho, ocorreu a pandemia Covid-19, analisou-se estes cenários com as perspetivas antes da pandemia e pós pandemia. As análises destes ambientes macroeconômicos indicam que o pior da pandemia já passou, porém não sem antes ter prejudicado muito a economia da UE e a de Portugal também. Segundo o BCE, Portugal, devido a sua dependência econômica do turismo, será um dos países mais afetado economicamente da Europa, muito devido a restrições de voos por causa da pandemia. O setor de TVDE sente esse impacto, pois cerca de 40% dos clientes do setor são de turistas. Porém, durante a pandemia, notou-se uma mudança no comportamento dos clientes portugueses que começaram a utilizar mais o serviço. Isso se dá porque, com medo da doença, o cliente português acaba evitando utilizar os transportes públicos, preferindo os TVDE's, e essa mudança tem ajudado o setor.

Percebeu-se que, nos pós covid-19, a empresa está tendo uma maior facilidade na contratação e retenção de motoristas. Porém estes motoristas estão cada vez faturando menos, devido à falta de turistas estrangeiros e às restrições de mobilidades impostas pelo

governo. Alguns destes motoristas já trabalhavam com outros parceiros no sistema de aluguer, porém este sistema, com as baixas facturações, está cada vez mais se inviabilizando para estes motoristas, que estão migrando para o sistema comissionado (que é o sistema que a empresa estudada usa). Outros são novos motoristas que, com a pandemia, perderam o emprego, ou são jovens que não conseguem uma colocação no mercado de trabalho.

Após a análise macro e microeconômica, aplicou-se a análise SWOT para conseguir entender quais as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do negócio. Percebeu-se que a maior Força é o pagamento das comissões acima da média, já a sua maior fraqueza é a Dependência de poucas plataformas para angariações de clientes; a maior oportunidade para a empresa é o Sistema de Aluguer de viaturas e por último a sua maior ameaça é a Baixa procura devido à quebra pós Covid19. Com posse destes dados, começou-se a desenhar possíveis estratégias para melhorar os resultados da empresa. Todas elas passam por aumentar a quantidade de viaturas da empresa, para que esta possa diluir melhor os seus custos e aumentar seus lucros.

Em seguida da análise SWOT, foram apresentados indicadores e suas respectivas metas. Os indicadores são: Faturação Total, Faturação por hora, Aproveitamento das horas da viatura, Quilometragem por faturação, % da Faturação do Motorista e Notas atribuídas das plataformas eletrónicas. Com esses 5 indicadores, o gestor consegue verificar qual motorista está acima, abaixo ou na meta, analisando assim cada viatura e o contexto global da empresa.

Após a apresentação dos indicadores, foi apresentado o modelo de negócio com base na união do BSC e o Modelo Canvas. O BSC apresenta a análise através de quatro perspetivas, que são as perspetivas através do Processo interno, as perspetivas através do Aprendizado e Crescimento, as Perspetivas através dos Clientes e por último mas não menos importante as perspetivas através da análise financeira. A aplicação do BSC serve para o gestor conseguir controlar melhor todo o processo do seu negócio e não somente o financeiro, que muitas vezes é apenas o reflexo de um bom ou mau gerenciamento das outras perspetivas. Aliada a estas quatro perspetivas foram adicionadas os nove blocos do modelo Canvas. Cada um alocado na perspetiva que melhor se adequa. Assim conseguiu-se o modelo de negócio para a empresa, compartilhando as duas ferramentas (BSC e Canvas), juntamente com as metas e indicadores.

Após a análise SWOT, percebeu-se que as estratégias para diminuir suas fraquezas e ameaças, juntamente com o fortalecimento das forças e aproveitamento das oportunidades, passam pela expansão da empresa. As estratégias de expansão da empresa podem ser divididas em 2 grandes tipos: Aumentar a empresa com viaturas próprias, ou Aumentar a empresa através da aquisição de novas empresas. Esta segunda estratégia surgiu devido ao aumento significativo de empresas a venda no setor. Muitas destas empresas são uma atividade secundária para seus donos, por isso, com a baixa de movimento, muitos chegaram a conclusão que é mais vantajoso vendê-las, assim ocasionando possíveis boas oportunidades de expansão para a empresa estudada. Identificou-se, ainda, que, para trabalhos futuros, pode-se fazer a viabilidade financeira para essas estratégias de expansão da empresa.

13.0 - Bibliografia

- Alstete, J.W. Aspects of entrepreneurial success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15. 2008.
- Andersen, T.J. Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, 41, 2004.
- Andersén, J. 2011. Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49.
- André, M. R., Carsharing: 5 formas de te moveres em Lisboa sem teres carro próprio. Sapo.pt, 2017. Disponível em <<https://shifter.sapo.pt/2017/10/carsharing-lisboa/>>.
- Angelo, H.; Silva, J. C; Ameida, A. N; Pompermayer, R. S. Análise estratégica do manejo florestal na Amazônia brasileira. *Revista Floresta*, Curitiba, v.44, 2014.
- Aquino, M. G. C. de; Silva, J. J.das N.; Neto, G. P.; Oliveira, L. B. de; Soares, P. R. C.; Análise de swot do setor florestal na região serrana do estado de Santa Catarina; *Natural Resources*; Mar a Jun 2020 - v.10 - n.2; ISSN: 2237-9290
- Arendt, S., & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48.
- Argawal, R., Audretsch, D.B. 2001. Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival. *The Journal of Industrial Economics*, 49.
- Aspara, J., Lamberg, J.A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2011). Strategic management of business model transformation: Lessons from Nokia. *Management Decision*.
- Astebro, T., & Bernhardt, I. Start-up financing, owner characteristics and survival. *Journal of Economics and Business*, 55. 2003.
- Avila EA. 2001. Competitive forces that drive engineer recruitment and retention. *Leadership and Management in Engineering*.
- Bates, T. Race, self-employment and upward mobility: An illusive American dream. Washington, DC: John Hopkins University Press. 1997.
- Batocchio, A.; Anholon, R.; Minatogawa, V. Proposal for a Method for Business Model Performance Assessment: Toward na Experimentation Tool for Business Model Innovation, *Journal of Technology Management and Innovation* · April 2017.
- Beeching, Nicholas J., Fletcher, Tom E., Fowler, Robert; BMJ Best Practice: Coronavirus disease (COVID-19); BMJ Best Practice, 2020.

- Bernardo, F, Mais de 18 mil motoristas após entrada em vigor da "lei da Uber". Jornal de Notícias, 2019. Disponível em <<https://www.jn.pt/nacional/mais-de-18-mil-motoristas-apos-entrada-em-vigor-da-lei-da-uber-11470716.html>>.
- Bertels, H. M., Koen, P. A., & Elsum, I. 2015. Business Models Outside the Core Lessons Learned from Success and Failure. *Research-Technology Management*, 58.
- Bourne, L. 2011. Advising upwards: Managing the perceptions and expectations of senior management stakeholders. *Management Decision*, 49.
- Branco, M., Portugal é um dos países que mais dependem do turismo; Sabado.pt, 2018 disponível em: <<https://www.sabado.pt/portugal/detalhe/portugal-e-dos-paises-que-mais-depender-do-turismo>>.
- Boletim Económico | Dezembro 2018 • Banco de Portugal Av. Almirante Reis, 71 1150-012 Lisboa • www.bportugal.pt • Edição Departamento de Estudos Económicos • Design Departamento de Comunicação e Museu | Unidade de Design ISSN (online) 2182-0368.
- Boletim Económico, Banco de Portugal, Eurosistema, Junho de 2020
- Brüderl, J., & Schussler, R. (1990). Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., Ziegler, R. 1992. Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57.
- Caldera-Serrano, Jorge. El Principio de Pareto en el control documental de programas informativos televisivos: implicaciones en el Media Asset Management. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, SP, v. 13, n. 3, p. 480-490, set. 2015. ISSN 1678-765X. Disponível em: <<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8639461>>. Acesso em: 18 Set. 2015.
- Castrogiovanni, G.J. 1996. Pre-start up planning and the survival of new small business: Theoretical linkages. *Journal of Management*, 22.
- Ceconello, Antonio R.; Ajzenal, Alberto. *A Construção do Plano de negócio*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- Chan JF, Yuan S, Kok KH, To KK, Chu H, Yang J, et al. (fevereiro de 2020). «A familial cluster of pneumonia associated with the 2019 novel coronavirus indicating person-to-person transmission: a study of a family cluster». *The Lancet*. 395 (10223): 514–523. PMID 31986261. doi:10.1016/S0140-6736(20)30154-9.

- Chen JCH, Cheng PP, Chen Y-S. 2001. Decision criteria: a theoretical foundation of Pareto principle to Porter's competitive forces. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 11.
- Chesbrough, H. 2010. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43.
- CNBC, France confirms first three cases of coronavirus in Europe, Disponível em: <<https://www.cnn.com/2020/01/24/france-confirms-2-cases-of-virus-from-china-1st-in-europe.html>>; Acessado em 01/09/2020.
- Coelho, S. O., ANPPAT e ANTUPE os parceiros da Uber e Cabify já tem quem os defenda; O Observador, 2017. Disponível em: <<https://observador.pt/2017/01/20/anppat-e-antupe-os-parceiros-da-uber-e-cabify-ja-tem-quem-os-defenda/>>.
- Coentrão, A. Lisboa e Porto, Transporte público não há alternativa; público.pt, 2018 disponível em: <<https://www.publico.pt/2018/11/28/local/noticia/lisboa-porto-transporte-publico-nao-alternativa-1852696>>.
- Collyer, S., & Warren, C.M.J. (2009). Project management approaches for dynamic environments. *International Journal of Project Management*, 27.
- Cooper, A.C., Gimeno-Gaston, F.J., Woo, C.Y. 1994. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9.
- Dare, C. 2006. The UK tour-operating industry: A competitive analysis. *Journal of Vacation Marketing*, 6.
- Comeche, J.M., & Loras, J. 2010. The influence of variables of attitude on collective entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6.
- Dewagan, V.; Godse, M. (2014). Towards a holistic enterprise innovation performance Measurement system. *Technovation*, 34.
- Diário da República, 2.ª série — N.º 212 — 5 de novembro de 2018 lei 45/2018
- DINHEIRO VIVO, Uber chega a Coimbra. Está em 19 cidades portuguesas; 2019. Disponível em < <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/uber-chega-a-coimbra-esta-em-seis-cidades-portuguesas/>>.
- Doutriaux, J. Emerging high-tech firms: How durable are their comparative start-up advantages. *Journal of Business Venturing*, 7. 1992.
- Dunne, P., Hughes, A. 1994. Age, size, growth and survival: UK companies in the 80s. *The Journal of Industrial Economics*, 42.

- Eren, E. 2002. *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Euronews *Economia europeia em crescimento, mas com novos riscos*; Disponível em: <<https://pt.euronews.com/2018/05/03/economia-europeia-em-crescimento-mas-com-novos-riscos->>, Acessado em 20/05/2019.
- European Central Bank, *National accounts and output indicators*, Disponível em : <https://www.ecb.europa.eu/stats/macroeconomic_and_setoral/gdp_output_demand/html/index.en.html > Acessado em 23/09/2020.
- European comission; disponível em < https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts_pt > Acessado em 10/05/2019.
- Estatísticas do Turismo 2017; Instituto Nacional de Estatística; Instituto Nacional de Estatística; ISSN 0377-2306; ISBN 978-989-25-0447-6.
- Euchner, J. & Ganguly, A. (2014). *Business model innovation in practice*. *Research-Technology Management*, 57.
- Eurostat; *Gross domestic product, volumes*; Disponível em: <<https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=teina011>>, Acessado em 20/09/2020.
- Eurostatistics; *DATA FOR SHORT-TERM ECONOMIC ANALYSIS*; 09/2020_
- Felipini, D. *PLANO DE NEGÓCIOS – FÁCIL*. LeBooks, Versão 4, 2017
- Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. 2006. *Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization*. *Technovation*, 26.
- Frada, J.. *Guia Prático para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Científicos*, 6ª Edição, 1996, Lisboa: Cosmos.
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Garay, R. *Como Produzir um Plano de Negócios*, 36 Linhas Editora Virtual, 2017.
- Grant, R.M. *Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors*. *Strategic Management Journal*, 24, 2003.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., & Woo, C. *Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms*. *Administrative Science Quarterly*, 42. 1997.

- Gobalenya AE, Baker SC, Baric RS, et al. (março de 2020). «The species Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus: classifying 2019-nCoV and naming it SARS-CoV-2». *Nature Microbiology*: 1–9. PMID 32123347. doi:10.1038/s41564-020-0695-z.
- Guerrero, R. F.; Taboada, L.R.; Moya, V.S.; The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success; *The Service Industries Journal* Vol. 32, No. 15, November 2012, 2399–2420.
- Haber, S., & Reichel, A. 2005. Identifying performance measures of small ventures – the case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, 43.
- Ho, Y., & Wong, P. 2007. Financing, regulatory costs and entrepreneurial propensity. *Small Business Economics*, 28.
- Headd, B. Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21. 2003
- IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P, Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro, Abril 2016.
- IMT- instituto de Mobilidade dos Transportes; disponível em: <https://imt-tvde.webnode.pt/>
- Indiatoday, Coronavirus scare: Complete list of airlines suspending flights; Disponível em: < <https://www.indiatoday.in/lifestyle/travel/story/coronavirus-scare-complete-list-of-airlines-suspending-flights-1650574-2020-02-27>> Acessado em 03/09/2020.
- INE, Instituto Nacional de Estatística, Statistics Portugal, Destaque Informação à comunicação social; 31 de agosto de 2020.
- Isto é, Número de casos de coronavírus no mundo ultrapassa um milhão; Disponível em: < <https://istoe.com.br/numero-de-casos-de-coronavirus-no-mundo-ultrapassa-um-milhao/>> Acessado em 03/09/2020
- Junior, I. M., et all. *GUIA PRÁTICO DE ELABORAÇÃO: Plano de Negócios Integrado*. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2014.
- Katko, T. S. (2006). Road Safety Fatalities, Management, and Policy in Finland, 1970-2003. *Public Works Management & Policy*, 11.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard: measures that drive performance. 70.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2008, The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kijl, B. & Boersma, D. 2010. Developing a business model engineering & experimentation tool-the quest for scalable lollapalooza confluence patterns. In Amcis.
- Korunka, C., Kessler, A., Frank, H., & Lueger, M. Personal characteristics, resources, and environment as predictors of business survival. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2010.
- Kotler, P. (2010). Principles of marketing. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Liu, H.Y., & Hsu, C.W. (2011). Antecedents and consequences of corporate diversification: A dynamic capabilities perspective. Management Decision, 49.
- López-García, P., Puente, S. 2006, April. Rasgos básicos de la supervivencia de empresas en España. Boletín Económico del Banco de España.
- Lussier, R.N. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction model for Young firms. Journal of Small Business Management, 33.
- Lussier, R.N., & Pfeifer, S. (2001). A cross-national prediction model for business success. Journal of Small Business Management, 39.
- Lussier, R.N., & Halabi, C.E. (2010). A three-country comparison of the business success versus failure prediction model. Journal of Small Business Management, 48.
- LUSA, Brexit, turismo e automóvel são os setores quem mais podem ser afectados em Portugal; Sabado.pt, 2018 disponível em:
<https://www.sabado.pt/mundo/detalhe/brexit-turismo-e-automovel-sao-os-setores-que-mais-podem-ser-afectados-em-portugal>
- LUSA, Portugueses são dos europeus que mais fazem as deslocações diárias a pé; Diário de Notícias, 2014. Disponível em: <https://www.dn.pt/portugal/interior/portugueses-sao-dos-europeus-que-mais-fazem-as-deslocacoes-diarias-a-pe-4283828.html>.
- Meléndez, H. 2005. Plan de negocios y análisis de inversiones. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Molina-Castillo, F.J. Munuera-Aleman. J.L. The joint impact of quality and innovativeness on short-term new product performance. Industrial Marketing Management, Volume 38, Issue 8, November 2009.

- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58.
- Nissan, Site oficial em Portugal, 2020, disponível em: <<https://www.nissan.pt/veiculos/novos-veiculos/leaf.html>> ; acessado em 20/10/2020.
- Nyarku, Kwamena; Agyapong, Gloria; Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version; *Academic Leadership: The Online Journal*; Volume 9, Issue 2 Spring 2011, Article 28
- Nunes, F., Lisboa Uber transportou cerca de 90000 pessoas por mês em 2017; *Eco Sapo*, 2018. Disponível em: <<https://eco.sapo.pt/2018/02/20/lisboa-uber-transportou-cerca-de-90-000-turistas-por-mes-em-2017/>>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2009. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.
- Osterwalder, Alexander (2011). *Business Model Generation - Inovação em modelos de negócio*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*, 14(2),
- Papke-Shields, K.E., Beise, C., & Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*.
- Park, Y.R., Lee, J.Y., & Hong, S. 2011. Effects of international entry-order strategies on foreign subsidiary exit: The case of Korean chaebols. *Management Decision*, 49.
- Pich, M.T., Loch, C.H., & De Meyer, A. (2002). On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management. *Management Science*, 48.
- PMIw (1996). *A guide to the project management body of knowledge*. Newton Square, PA: Project Management Institute.
- Peña, I. Intellectual capital and business start up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3. 2002.
- Peter J. Brews Michelle R. Hunt. Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate, *Strategic Management Journal*, Volume 20 , Edição 10, Outubro de 1999.
- PORDATA, Base de Dados Portugal Contemporâneo, Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019. Disponível em <<https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+crescimento+real+do+PIB-1533>>.

- Porter. M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analysing industry and Competitors, The Free Press, New York (1980).
- Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York (1985).
- Porter EM. 1990. Competitive Advantage of Nations. Macmillan: New York
- Porter, M. E., Estratégia Competitiva, Técnicas para análise de indústrias e da concorrência (2ª Edição), Editora Campus, janeiro de 2004.
- REDAÇÃO, Portugueses são dos que menos andam de transporte público; Idealista News, 2018 disponível em: <https://www.idealista.pt/news/financas/economia/2018/08/31/37235-portugueses-sao-dos-que-menos-andam-de-transportes-publicos>
- Ribeiro, L. R., Portugal é líder europeu no emprego em plataformas online; Diário de Notícias, 2018 disponível em: <<https://www.dn.pt/edicao-do-dia/23-jul-2018/interior/portugal-e-lider-europeu-no-emprego-em-plataformas-online-como-uber-e-airbnb-9624324.html>>.
- Richardson, Jr. J. V. 2006. The library and information economy in Turkmenistan. IFLA Journal, 32.
- Sales, Matías; EALDE Business School, 2013.
- Sapag, N., & Sapag, R. 2003. Preparación y evaluación de proyectos, 4ª ed. México: McGraw-Hill.
- Sapo.pt. Taxa de penetração de telemóveis em Portugal; 2018 disponível em: <<https://tek.sapo.pt/mobile/equipamentos/artigos/taxa-de-penetracao-de-telemoveis-em-portugal-nos-965>>
- Savioz. P, Blum. M. Strategic forecast tool for SMEs: how the opportunity landscape interacts with business strategy to anticipate technological trends. Technovation Volume 22, Issue 2, February 2002, Pages 91-100February 2002, Pages 91-100. ELSEVIER.
- SERRA, F.; Ferreira, M.; Torres, M.C Torres. (2010) A Gestão Estratégica: conceitos e prática. Lisboa: Editora Lidel.
- Silva, Simone; O pior da pandemia já passou? Estudo norte-americano garante que sim; Disponível em: < <https://executivedigest.sapo.pt/o-pior-da-pandemia-ja-passou-estudo-norte-americano-garante-que->

[sim/?utm_source=snippet_sapo&utm_medium=web&utm_campaign=button_viewmore](#)

> Acessado em 24/09/2020

- Silveira, Henrique. SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

- Silva, J. C. e. A importância da Informação para Análise de Projeto de Investimento. Relatório de Estágio, Mestrado em Sistema de Informações Organizacionais. IPS, Setúbal, 2017.

- Shilei, L., & Yong, W. 2009. Target-oriented obstacle analysis by PESTAL modeling of energy efficiency retrofit for existing residential buildings in China's northern heating region. Energy Policy, 37.

- SKYDIVESEVEN, Portugal eleito melhor destino turístico do mundo; 2018, disponível em: <https://www.skydiveseven.pt/turismo/portugal-eleito-o-melhor-destino-do-mundo/?gclid=EA1aIQobChMIpLeB9O3b3wIVlojVCh3-WgcVEAAAYASAAEgL4-fD BwE>

- Soares, I., Moreira, J., Couto, J. e Pinho, Carlos (2008). Decisões de Investimento – Análise Financeira de Projetos (2ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Schutjens, V.A.J.M., & Wever, E. 2000. Determinants of new firm success. Papers in Regional Science, 79.

- Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43.

- Thompson, Mark; The EU can't agree on how to help Italy and Spain pay for coronavirus relief; CNN Business, March 27, 2020; Disponível em: <<https://edition.cnn.com/2020/03/27/economy/corona-bonds-eu/index.html>> Acessado em 02/09/2020.

- Thomsen, M. *O Plano de Negócios Dinâmico*. Thomsen Business Information, 2009.

- Tomé, J., Lime inicia serviço em Lisboa, Dinheiro Vivo, 2018. Disponível em: <<https://www.dinheirovivo.pt/empresas/lime-inicia-servico-lisboa-trotinetes-eletricas/>>

- Tourism statistics; 2018 disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics>

- Turismo de Portugal, Desempenho turístico em Portugal; 2019 disponível em:

http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx

- Valentin, E.K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9.
- Van Praag, C.M. 2003. Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21.
- Van Stel, A., Storey, D.J., & Thurik, A.R. 2007. The effect of business regulations on nascent and young business entrepreneurship. *Small Business Economics*, 28.
- Varela, R. 2001. *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas* (2nd ed.). Bogotá: Pearson Education.
- West, G., Noel, T. 2009. The impact of knowledge resources on new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 47.
- Yüksel, I. Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTAL Analysis, *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 24; 2012, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, Published by Canadian Center of Science and Education.