

CarViz

*“CarViz – Easy Share between Great People”*

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS  
DE PARTILHA DE VEÍCULOS**

Pedro Miguel Brandão Rato

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Paulo Afonso Esperança, Diretor da IBS, e Prof., ISCTE Business School, Departamento de Finanças

Coorientador(a):

Dr. Pedro Manuel de Sousa Leite Inácio, Prof., ISCTE Business School, Departamento de Finanças

outubro 2017



## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria antes de mais de agradecer muito e verdadeiramente a todos os que sempre me apoiaram durante estes anos e em especial este último na concretização deste meu objetivo pessoal.

É com grande amor e carinho que agradeço aos meus pais por toda ajuda que me deram durante toda a minha vida incluindo o meu percurso académico, foram mais que pais foram amigos, conselheiros, e sem o apoio deles nada teria sido igual. Quero igualmente agradecer e muito à minha namorada pois sempre me apoiou, ajudou a ultrapassar todos os obstáculos que foram surgindo e sem o apoio dela não teria sido igual.

Adicionalmente, quero também agradecer toda ajuda e disponibilidade na pesquisa, execução e revisão deste projeto dada pelo meu orientador, Professor Doutor José Paulo Afonso Esperança, e pelo co orientador Professor Dr. Pedro Manuel de Sousa Leite Inácio.

Por último, agradeço a todos os intervenientes com quem tive oportunidade de trocar ideias e que fizeram igualmente parte deste projeto.

## RESUMO

Este plano de negócios pretende responder a um segmento em forte crescimento no estrangeiro e ainda pouco explorado em Portugal, o da partilha de bens.

A economia de partilha surge com a crescente preocupação em torno do crescimento sustentável da população global e o esgotamento dos recursos e é neste contexto de economia de partilha que tem origem o conceito de *Carsharing* cujas primeiras empresas apareceram na Europa em meados do século XX.

O *Carsharing* é então uma nova forma de mobilidade nos grandes centros urbanos cujas principais vantagens são o facto de permitir maior flexibilidade nas deslocações quando comparado com transportes públicos, ser mais económico do que ter um automóvel privado e ter um impacto positivo no ambiente pois não existe necessidade de tantos veículos.

Assim, este projeto tem a ambição de explorar este conceito no mercado português potenciando novas formas de mobilidade que permitam maior sustentabilidade e maior rentabilidade. A CarViz irá operar via plataforma *online* e funcionará como intermediário deste serviço de partilha de veículos de forma eficiente e fácil utilização.

**Palavras-Chave:** Plano de Negócios, Economia de partilha, Mobilidade urbana, *Carsharing*.

**JEL Classification System:** M13 – Business Plan, *Startups*, *Carsharing*

## **ABSTRACT**

This Business Plan intends to respond to a segment in strong growth abroad and still slight explored in Portugal, the one of sharing goods.

The sharing economy arises with the growing concern about population sustained growth and the depletion of resources being in this context of sharing economy that emerges the concept of Carsharing whose first companies appeared in the mid-twentieth century.

Carsharing is therefore a new form of mobility in large urban centers whose main advantages are that it allows for greater flexibility in traveling when compared to public transport, is cheaper than having a private car and has a positive impact on the environment as it does not exist the need for so many vehicles.

Thus, this project has the ambition of exploring this concept in the Portuguese market, fostering new forms of mobility that allow greater sustainability and greater profitability. CarViz will operate as a platform online and will act as an intermediary of this vehicle sharing service in an efficient and easy way.

**Keywords:** Business Plan, Sharing Economy, Urban mobility, *Carsharing*.

**JEL Classification System:** M13 – Business Plan, *Startups*, *Carsharing*

## 1. INDÍCE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	I
<b>RESUMO</b> .....	II
<b>ABSTRACT</b> .....	III
<b>1. INDÍCE</b> .....	IV
<b>2. SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	7
<b>3. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	9
3.1.1. Economia de Partilha – <i>Carsharing</i> .....	9
<b>4. IDENTIFICAÇÃO DO TEMA TESE</b> .....	16
<b>4.1. Ideia do Negócio</b> .....	16
<b>4.2. Problema, Soluções e Benefícios</b> .....	16
4.2.1. Problema.....	16
4.2.2. Solução.....	17
4.2.3. Benefícios/Vantagem Competitiva .....	17
4.2.3.1. Vantagem Competitiva - Proprietários .....	18
4.2.3.2. Vantagem Competitiva - Utilizador / Potencial Condutor.....	19
<b>5. CARATERIZAÇÃO DO PROJETO</b> .....	19
<b>6. IMAGEM E IDENTIFICAÇÃO DA MARCA</b> .....	25
<b>6.1. A Marca/Nome</b> .....	25
<b>6.2. A Imagem</b> .....	25
<b>6.3. A Missão</b> .....	26
<b>6.4. A Visão</b> .....	26
<b>6.5. Os Valores</b> .....	26
<b>7. ESTRATÉGIA CORPORATIVA</b> .....	28

<b>7.1. Localização</b> .....	28
<b>7.2. Horário de Funcionamento</b> .....	29
<b>7.3. Colaboradores</b> .....	30
<b>7.4. Constituição da Empresa</b> .....	30
<b>7.5. Estrutura Organizacional</b> .....	31
<b>8. ANÁLISE DA ENVOLVENTE</b> .....	32
<b>8.1. Envolvente Mediata</b> .....	32
8.1.1. Análise económica da situação portuguesa .....	32
8.1.1.1. Importações e Exportações de bens e serviços .....	32
8.1.1.2. Investimento .....	33
8.1.1.3. Mercado de trabalho .....	33
8.1.1.4. Preços e salários .....	34
8.1.1.5. Procura, Oferta e Contas externas.....	34
8.1.2. Indústria de aluguer de veículos sem condutor .....	35
<b>8.2. Envolvente Imediata</b> .....	36
8.2.1. Cinco Forças de Porter.....	37
<b>8.3. Concorrência</b> .....	41
8.3.1. Definição.....	41
8.3.2. Concorrência.....	41
8.3.2.1. Concorrência Indireta.....	41
8.3.2.2. Concorrência Direta .....	42
<b>8.4. Estudo de Mercado</b> .....	45
<b>9. ANÁLISE INTERNA</b> .....	47
<b>10. PLANO DE MARKETING</b> .....	48
<b>10.1. Consumidor-Alvo</b> .....	48

<b>10.2. Marketing-mix</b> .....	49
<b>11. PLANO FINANCEIRO</b> .....	50
<b>11.1. Pressupostos</b> .....	50
<b>11.2. Análise financeira</b> .....	54
11.2.1. Demonstração de resultados .....	54
11.2.3. Mapa <i>Cash Flow</i> .....	57
11.2.4. Taxa de atualização.....	57
11.2.5. Viabilidade económica.....	58
<b>11.3. Análise de Sensibilidade</b> .....	59
<b>12. CONCLUSÕES</b> .....	61
<b>13. BIBLIOGRAFIA</b> .....	62
<b>14. ANEXOS</b> .....	64



## 2. SUMÁRIO EXECUTIVO

A CarViz pretende responder a um segmento em forte crescimento no estrangeiro e ainda pouco explorado em Portugal e satisfazer algumas necessidades existentes no mercado, tal como, a necessidade de um proprietário poder rentabilizar o seu veículo, e por outro lado o utilizador poder ter acesso a um conjunto variado de veículos num determinado momento.

O serviço que a CarViz irá oferecer assentará, assim, na possibilidade de um indivíduo ou mesmo uma empresa que possua um determinado veículo parado ou não à sua porta, de poder rentabilizá-lo, disponibilizando-o numa plataforma *online* para que possa ser utilizado por alguém de confiança e devidamente credenciado.

Este serviço irá funcionar de forma rápida, simples e bastante *user friendly* tanto na ótica do proprietário como na ótica do utilizador.

Neste contexto, o serviço irá assentar em vários modelos de funcionamento sendo o princípio base, o da troca direta.

De forma a exemplificar o conceito de troca direta, considere-se dois utilizadores A e B, supondo que um tem em seu poder um jeep (utilizador A) e o outro possui um BMW (utilizador B). O utilizador A pretende passar as suas férias na cidade e o utilizador B no campo pretendendo assim veículos mais adequados ao tipo de férias que irão ter.

Nesta situação, este serviço permitirá ao utilizador B usufruir da utilização do jeep do vizinho durante as suas férias, em troca de uma semana de cedência do seu BMW, ocorrendo deste modo um processo de cedência temporária entre ambos que irá ser potenciado pela CarViz.

No entanto, pode decidir ser apenas utilizador ou ceder o seu carro em troca de uma compensação monetária.

As condições deverão ser acordadas entre o proprietário e o utilizador, mas a CarViz irá sugerir um de quatro modelos, e que são os seguintes:

- 1 - Troca direta. O proprietário cede o seu veículo modelo A pelo período X em troca do modelo B pelo período Y;
- 2 - Cedência, gama baixa;

3 - Cedência, gama média;

4 - Cedência, gama alta.

Adicionalmente, e de forma a estudar e avaliar a execução e implementação deste projeto, foi efetuado um conjunto de estudos e análises de diversas variáveis que afetassem tanto ao nível direto como indireto a viabilidade do mesmo. Foi efetuada uma análise da situação em Portugal e do aparecimento de novas formas de deslocação no país. Foi também, e no seguimento do ponto anterior, feita uma análise através de um questionário quantitativo ao nível de conhecimento e aceitação de um possível negócio de *carsharing* em Portugal.

Assim, através destes estudos a CarViz irá diferenciar-se da concorrência na medida em que irá inovar através da oferta de um serviço diferenciador e totalmente direcionado para as necessidades pontuais ou não do público-alvo e que assim se obtenha daí uma vantagem competitiva.

O desenvolvimento da plataforma digital terá início no primeiro semestre de 2019, sendo que a mesma deverá entrar em funcionamento apenas em meados do segundo semestre. Desta forma, os recursos humanos da CarViz será constituída por seis colaboradores: um administrador, um responsável pelo *call center*, um responsável comercial, um responsável de marketing, e dois responsáveis informáticos, nomeadamente, programadores.

Uma vez que a plataforma da CarViz só irá entrar em funcionamento em meados do segundo semestre de 2019, as receitas só surgirão a partir dessa data. Prevê-se um volume de negócios em 2019 que ronde aproximadamente os 47.000 Euros e em 2023 alcance aproximadamente os 359.000 Euros.

Em relação ao financiamento deste projeto, estima-se que o mesmo se deverá concretizar por via de entrada de fundos provenientes de *Business Angels* e outra parte via Promotores, sendo que estimou-se que o capital realizado via *Business Angels* seria de 22.000 Euros e os restantes 3.000 Euros via Promotores.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1.1. Economia de Partilha – Carsharing

O termo partilha é um fenómeno tão antigo quanto a humanidade, enquanto o conceito de economia é um fenómeno nascido junto com o desenvolvimento da economia e da sociedade.

Este fenómeno de partilha apareceu tanto por razões funcionais, como por razões de sobrevivência ou mesmo por atos de altruísmo como conveniência, cortesia, ou mesmo bondade para com os outros (Cheng, Zhu e Fu, 2016).

O conceito de economia de partilha nasceu à medida que surgiram novas estruturas empresariais, e surgiu derivado à grande crise/recessão económica.

A crise económica, juntamente com a revolução virtual, criaram o ambiente ideal para fomentar este conceito, pois começou a haver uma crescente preocupação em torno do crescimento sustentável da população global e o esgotamento dos recursos. Isso levou a que 67% dos consumidores começasse a partilhar bens e serviços. Para além disso, a oferta tecnológica criada pelo aumento do acesso à Internet, aparelhos eletrónicos baratos e, especialmente, um aumento das comunidades online, acentuou ainda mais essa necessidade (BlaBlaCar, 2016).

Existem três princípios da economia de partilha segundo *Frederic Mazzella, Founder & CEO at BlaBlaCar*, e que são:

- **Valor sem uso é um desperdício**, isto é, *Frederic Mazzella* quis gerar de uma ineficiência uma oportunidade, relativamente a pessoas que necessitavam de determinadas boleias e que ao mesmo tempo existiam condutores a fazer determinados percursos com lugares livres no seu veículo, e assim gerou a oportunidade de reorganizar e motivar as pessoas a partilhar;
- **O acesso é mais importante do que a propriedade**, ou seja, a geração atual de consumidores reconhece as vantagens de alugar ou emprestar em alternativa a comprar. Esta nova forma de pensar, significa também uma grande oportunidade para aqueles que ou não tem a respetiva carta de condução ou que não podem mesmo pagar outro transporte mais caro; e

- **Confiança**, a globalização abriu caminhos e formas de comunicação mais abrangentes, no sentido que conseguiu através de perfis de membros e sistemas de informação colocar pessoas desconhecidas em contacto.

Na verdade, o conceito de troca de bens e serviços entre indivíduos em vez de bens e serviços oferecidos por empresas aos consumidores está a redefinir as relações de mercado entre vendedores e compradores tradicionais potenciando novos modelos de consumo e consequentemente, novos modelos de negócio. Assim, associado a este conceito de economia de partilha surge o conceito de consumo colaborativo ou economia colaborativa sendo que economia colaborativa pode ser definida como o modelo económico em que a propriedade e o acesso são partilhados entre empresas, *start-ups* e pessoas. Isto resultará em mercados mais eficientes que levam a novos produtos, serviços e crescimento de negócio (Owyang, Tran e Silva, 2013).

Deste modo, consumo colaborativo é também aludido como economia de partilha uma vez que as pessoas partilham o acesso aos recursos (por um *fee* ou outra compensação), ou através de troca por troca dado que o prestador do serviço e o destinatário são pessoas ao invés de empresas (Perren e Grauerholz, 2015).

Nos EUA, existem 250 milhões de veículos que não são utilizados 92% do tempo. Muitos de nós estamos conscientes de que o nosso carro é usado apenas por breves instantes do dia. Surgindo, assim, a questão relativa à possibilidade de partilhar os custos, como manutenção, gasolina, com alguém? A resposta a esta questão é, ainda não. No entanto, através da revolução virtual e o crescimento de plataformas de partilha, 78% dos consumidores indicaram que gostariam de experimentar partilhar com alguém que não conhecem. Este fenómeno está a impulsionar o crescimento da economia de partilha, que cada vez mais avança em vertentes distintas (BlaBlaCar, 2016).

Numa entrevista de Francisco Veloso (Diretor da Católica *Lisbon School of Business & Economics*), dada ao Jornal de Negócios, este abordou esta temática de economia de partilha e os respetivos desafios e oportunidades para Portugal (Veloso, 2014).

Segundo Francisco Veloso a afirmação da economia de partilha é uma das grandes alterações do contexto económico desta década. De forma a ilustrar/justificar tais informações deu alguns exemplos, nomeadamente um dos exemplos mais visíveis, o caso da *airbnb*, empresa criada em 2008 e que já tem mais de meio milhão de quartos disponíveis, esperando-se que já este ano se transforme no maior operador hoteleiro do mundo, ultrapassando cadeias como a Intercontinental. Adicionalmente, deu outro exemplo internacional que foi o "*crowdfunding*", solução através da qual um conjunto de pessoas apoia financeiramente de forma direta um projeto, mediado por uma plataforma de internet. O *World Bank* estima que o mercado global de "*crowdfunding*" em 2025 possa chegar próximo dos 100 mil milhões de dólares, quase o dobro da indústria de capital de risco global de hoje. Por último, o caso da UBER no que diz respeito às “boleias” serviço esse usado através de plataformas de internet para partilhar a utilização de veículos entre utilizadores (Veloso, 2014).

Adicionalmente, reforçou que estes exemplos, e muitos outros, representam modelos de crescimento para uma nova economia empreendedora. Mas, sendo abordagens muito inovadoras, surgem imediatamente barreiras, como foi por exemplo o caso de Barcelona que proibiu o arrendamento de quartos individuais para efeitos de turismo, tendo inclusive multado a *airbnb* em 30.000 Euros por violar esta lei.

Francisco Veloso acredita que esta resistência à inovação, que é expectável e que se encontra em quase todos os países, vai estabelecer uma oportunidade para as regiões de criarem condições favoráveis para esta nova economia, dando o exemplo do "*crowdfunding*" em que o país líder é a Inglaterra e não os EUA precisamente porque foi um dos primeiros países a permitir o "*equity crowdfunding*", em que os micro-investidores são também detentores do capital da empresa (VeSloso, 2014).

Desta forma, Francisco Veloso acredita que Portugal sendo um país com baixa produtividade, importantes défices de capital e um crescimento anémico, necessita de abordagens inovadoras para alterar o seu contexto económico. Uma aposta na economia da partilha pode representar um dos caminhos para o crescimento nacional. Tanto as empresas como os empreendedores que protagonizam a economia da partilha estão conscientes de que um dos principais entraves ao seu desenvolvimento são barreiras regulatórias e pressão de agentes estabelecidos. Assim, estes irão

privilegiar estabelecer-se e procurar crescer em ambientes com condições favoráveis ao seu desenvolvimento (Veloso, 2014).

Por fim, Francisco Veloso termina dizendo que os portugueses, especialmente os jovens têm uma cultura aberta, em particular na adoção de tecnologia, o que estabelece uma excelente base. Mas o aspeto regulatório será igualmente crítico, pois se temos o exemplo de sucesso da *airbnb* em Portugal o mesmo não aconteceu em outros casos, nomeadamente, o “*crowdfunding*”, que já se encontra em estudo em Portugal há pelo menos 3 anos e continua a não avançar. Reforça dizendo que se Portugal aprender com o exemplo da *airbnb* e ajudar a criar sistematicamente condições favoráveis para esta economia da partilha, irá afirmar-se internacionalmente, e pode ser protagonista desta nova realidade económica (Veloso, 2014).

Este contexto de economia de partilha e consumo colaborativo leva-nos, assim, ao conceito de *carsharing* que surge na Europa em meados do século XX e ganha expressão nos Estados Unidos da América na década de 90.

A origem do *carsharing* remonta a 1948 quando surgiu em Zurique, Suíça uma cooperativa conhecida como *Sefage* (Jorge e Correia, 2013). As primeiras experiências de *carsharing* foram essencialmente motivadas por razões económicas. Em outros países foram surgindo uma série de outras tentativas semelhantes mas sem sucesso, nomeadamente em *Montepelier*, França em 1971 e em Amesterdão, Holanda em 1973 (Jorge e Correia, 2013). Contudo, os insucessos geram experiência que conjuntamente com os avanços tecnológicos permitiram o lançamento de vários programas de sucesso na década de 80. Entre estes programas destacamos *Mobility carsharing* na Suíça, e *Stattauto* na Alemanha (Jorge e Correia, 2013).

Inicialmente pensava-se que este conceito não iria ter sucesso nos Estados Unidos da América uma vez que as cidades americanas estavam demasiado adaptadas ao “*owner-driver form of transport*” (Jorge e Correia, 2013). Assim, os primeiros modelos de *carsharing* só começaram a surgir no final dos anos 80. Ao contrário do que acontecia na Europa a motivação dos utilizadores na América devia-se muito mais a questões de conveniência do que a questões monetárias uma vez que possuir carro próprio era muito barato (Jorge e Correia, 2013). Neste contexto, o conceito de *carsharing* torna-se popular nos Estados Unidos da América na década de 90 quando vários projetos piloto

foram testados para obter uma maior compreensão de como implementar e do *modus operandi* deste tipo de sistemas (Jorge e Correia, 2013). Deste modo foram surgindo as respostas necessárias e uma progressão natural da comercialização do conceito não só nos Estados Unidos da América como no Japão e Singapura (Jorge e Correia, 2013).

Atualmente uma das maiores empresas de *carsharing* é a *Zipcar* que foi fundada em 2000 tendo sido adquirida pela Avis a 14 de março de 2013 por 500 milhões de dólares (Wikipédia: *Zipcar*, 2016). Em setembro de 2016 a *Zipcar* anunciou que tem 1 milhão de membros nas 500 cidades e 9 países (Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Espanha, França, Áustria e Turquia) onde os seus serviços são disponibilizados, oferecendo cerca de 10.000 veículos (Wikipédia: *Zipcar*, 2016).

No entanto, num mundo de economia partilhada de modelos que geram ganhos de eficiência o exemplo da *Zipcar* é apenas a ponta do *iceberg* (Sundararajan, 2013). Se é verdade que a *Zipcar* foi pioneira no uso criativo da tecnologia para permitir formas mais flexíveis de alugar um carro, contudo, e apesar dos seus membros poderem alugar um carro da frota *Zipcar* à hora e apanhá-lo num parque local através de uma aplicação no seu *smartphone* isto ainda significa que a *Zipcar* tem que ter uma frota, ou seja, um inventário que tem que adquirir e gerir. Na substância, o modelo de negócio não é muito diferente de uma empresa de aluguer de carros (Sundararajan, 2013).

Por contraste à *Zipcar*, a *RelayRides* e a *GetAround*, são empresas genuínas de aluguer “*peer-to-peer*” (Sundararajan, 2013) que têm por base do seu negócio a quantidade massiva e já existente de viaturas próprias (Sundararajan, 2013). Neste modelo de negócio as vantagens são claras, a frota renova-se naturalmente, não existem problemas de estacionamento ou logística e a expansão geográfica e de escala é mais uniforme (Sundararajan, 2013).

A *RelayRides* e a *GetAround* foram ambas fundadas em 2009 nos Estados Unidos da América e permitem que os proprietários das viaturas aluguem os seus veículos via aplicações *online* e em *smartphones* (Wikipédia: *RelayRides*, *GetAround*, 2016).

Na verdade, a economia de partilha traz novos caminhos à indústria automóvel estabelecendo, assim, uma rede de opções de transporte. De acordo com informação da PwC, 8% dos adultos já utilizaram o sistema de partilha de automóveis e 1% já foram fornecedores neste sistema sendo passageiros ou emprestando o seu carro à hora, dia ou semana. De todos os modelos estudados,

esta última, é a categoria onde os consumidores mais gostariam de ver a economia de partilha ter sucesso (PwC, 2015).

De acordo com a PwC algumas considerações relativamente à economia de partilha neste setor devem ser tidas em conta, nomeadamente, i) a indústria automóvel é apenas uma fatia do bolo sendo que hoje em dia o mais relevante é a indústria da mobilidade; ii) Reanalisar a equação de valor para o consumidor, ou seja, atualmente adquirir um carro é mais rentável se puder lucrar com o mesmo; iii) Reavaliar os ativos subutilizados; iv) Repensar o modelo de emprego e v) Reconhecer que a rutura é inevitável e permanente.

Ainda, de acordo, com o estudo feito pela PwC conclui-se que os consumidores gostam de modelos de economia de partilha de veículos devido a melhores preços (56% dos inquiridos), maior possibilidade de escolha no mercado (32% dos inquiridos) e acesso mais conveniente (28% dos inquiridos).

Das observações que tem vindo a ser efetuadas deste sistema conclui-se que a sua utilização tem impactos positivos na mobilidade urbana principalmente porque cada carro pode ser utilizado de forma mais eficiente (Jorge e Correia, 2013). De facto, veículos partilhados têm uma taxa de utilização mais elevada quando comparado com veículos próprios uma vez que andam mais tempo na rua e estão menos tempo estacionados permitindo assim uma diluição dos custos irrecuperáveis (Jorge e Correia, 2013). Adicionalmente, enquanto os veículos estão a ser utilizados não ocupam parques de estacionamento o que significará que no médio/longo prazo maiores taxas de utilização de veículos implicarão menores necessidades de espaço urbano para parque (Jorge e Correia, 2013).

Podemos, então, definir o *carsharing* como sendo um grupo de pessoas a partilhar uma frota de carros através do pagamento de um *fee* anual ou pagamento por cada quilómetro utilizado ou por tempo de utilização sendo que a ideia fundamental assenta no “*pay-as-you-drive*” (Dotter, 2015). De acordo com *Fred Dotter* no *CIVITAS Insight* N°5 de Novembro de 2015, existem quatro diferentes formas de *carsharing*:



1. Frota própria de *carsharing* situada em parques fixos: Neste cenário as operadoras oferecem uma frota de carros aos seus utilizadores sendo que os carros têm sempre um parque fixo e devem ser levantados e depositados num mesmo parque pré-definido;
2. Frota própria de *carsharing* em livre circulação: Neste cenário as operadoras também oferecem uma frota de carros aos seus utilizadores sendo que neste caso os carros podem ser levantados num ponto A e depositados num ponto B. Não existem pontos de estacionamento específicos. Um estudo Alemão concluiu que neste tipo de formato a distância média percorrida por cada utilizador é cerca de 5Km e, como tal, este formato representa também concorrência para os transportes públicos urbanos e para os táxis. Contudo, cria uma imagem positiva para este conceito de mobilidade partilhada sendo uma alternativa à utilização de carro próprio;
3. Partilha de carros num formato *peer-to-peer* de forma centralizada: Neste cenário, um operador disponibiliza uma plataforma que permite um encontro entre proprietários dos carros e os utilizadores. Neste caso, o operador retém uma percentagem da transação que lhe permita fornecer um seguro adequado e cobrir custos operacionais;
4. Partilha de carros num formato *peer-to-peer* de forma descentralizada: Esta é a forma mais espontânea de partilha de carros. Neste cenário os próprios proprietários disponibilizam os seus carros a outros para alugar por curtos períodos de tempo.

Os serviços de *carsharing* já provaram ter sucesso em diversas cidades europeias apresentando um grande potencial para fomentar formas de transporte sustentáveis nas principais áreas urbanas (Dotter, 2015). Assim, espera-se que o maior crescimento desta nova forma de mobilidade ocorra em regiões com maior maturidade em termos de sistemas de mobilidade urbana como a Europa Ocidental, América do Norte e algumas cidades da Ásia Pacífico devido ao facto de já possuírem as infraestruturas necessárias, abertura em termos económicos e consciência ambiental por parte dos consumidores para adotar opções mais económicas e mais sustentáveis (Dotter, 2015).

## **4. IDENTIFICAÇÃO DO TEMA TESE**

### **4.1. Ideia do Negócio**

De uma forma sucinta a CarViz, o “carro do vizinho”, permitirá responder a uma necessidade ainda pouco explorada no mercado português, nomeadamente, o da partilha de veículos que não sejam utilizados pelos proprietários com outros utilizadores sendo que esta partilha poderá ocorrer sob a forma de troca direta de veículos ou por utilização mediante compensação monetária.

Neste contexto, a CarViz, através de plataformas digitais (website e aplicação) permitirá facilitar o contacto entre a comunidade (proprietários e utilizadores/potenciais condutores) o acesso a veículos de uma forma rápida e simples dando assim resposta a necessidades pontuais dos seus utilizadores.

### **4.2. Problema, Soluções e Benefícios**

#### **4.2.1. Problema**

A mobilidade, flexibilidade e a sustentabilidade são, hoje, um desafio para as populações como nunca antes. De facto, a possibilidade de uma existência ecologicamente mais sustentável e compatível com as necessidades mundiais e o desejo cada vez maior de aumentar a flexibilidade tanto a nível de emprego, habitacional e de mobilidade fazem com que a forma como nos deslocamos assuma uma especial importância. Adicionalmente, e de acordo com *Martijn Arnets* especialista em economia de partilha e economia colaborativa, na conferência *EconomicsDay* 2017, organizada pelo ISCTE, os automóveis passam em média 95% do tempo estacionados e hoje, nas grandes cidades, o espaço de estacionamento é um recurso muito limitado e dispendioso. A todos estes fatores acrescem ainda os custos de transportes, nomeadamente com veículo próprio. De acordo com o estudo “*Leaseplan CarCost Index*” 2016 divulgado pelo Jornal Económico, em Portugal o custo médio mensal para viaturas a gasóleo é de 477 Euros e 525 Euros para viaturas a gasolina. Abdicar de ter um veículo próprio, reduz efetivamente os custos fixos e proporciona poupança diminuindo no entanto a flexibilidade na mobilidade.

A CarViz, enquanto clube de partilha de veículos, pretende proporcionar uma utilização eficiente dos mesmos, ao mesmo tempo que oferecerá aos seus associados um serviço de proximidade que proporcionará mobilidade flexível a um preço competitivo.

#### 4.2.2. Solução

A alternativa ou a solução é um conceito de partilha *peer-to-peer* entre utilizadores privados através do qual existem vantagens comparando com os conceitos básicos de mobilidade. Este conceito pretende conectar proprietários de veículos que não os utilizam com frequência com pessoas que não possuem os seus próprios veículos mas que gostariam de utilizar um. Ambos os utilizadores beneficiam nesta solução. Se por um lado os proprietários podem rentabilizar os seus veículos mantendo flexibilidade na sua mobilidade por outro lado os utilizadores não proprietários podem contribuir para um modo de vida mais sustentável e amigo do ambiente poupando nos custos fixos (não possuem veículo próprio). A CarViz através da sua aplicação irá conectar estes dois grupos de pessoas criando valor adicional para cada um destes grupos. Esta oferta, permitirá assim um aluguer de carros numa perspectiva custo-efetivo, confortável e de acordo com as necessidades de cada um. Durante o aluguer, o proprietário e o utilizador do veículo estão protegidos por um seguro à medida.

Deste modo a individualidade, flexibilidade e segurança a um preço justo e conveniente serão os objetivos da CarViz.

#### 4.2.3. Benefícios/Vantagem Competitiva

No que diz respeito à preferência pelo *carsharing*, isto é, pela CarViz, existem vantagens e benefícios associados ao mesmo, tanto na ótica do proprietário como do utilizador/potencial condutor.

Assim, de modo a obter uma melhor perceção da vantagem competitiva, tanto financeira como ecológica do *carsharing*, equacionou-se vários cenários de custos utilizando as diversas opções existentes no mercado para uma viagem Lisboa-Guarda-Lisboa, como se pode verificar no quadro abaixo (Quadro 1).

Cenários	Descrição	Fonte	Duração	Custos Totais
Cenário 1	Viagem viatura própria	<a href="https://www.viamichelin.pt/">https://www.viamichelin.pt/</a>	3h55	94 €
Cenário 2	Viagem de Comboio + Táxi	<a href="https://www.cp.pt/">https://www.cp.pt/</a>	4h12	44 €
Cenário 3	Viagem de Comboio + Rent-a-Car AVIS	<a href="https://www.cp.pt/">https://www.cp.pt/</a>	4h12	74 €
Cenário 4	Viagem através de um veículo Rent-a-Car	<a href="http://www.driveonholidays.com/pt/">http://www.driveonholidays.com/pt/</a>	3h55	112 €
Cenário 5	Viagem de Comboio + Viatura Carsharing	<a href="https://www.shareacar.pt/">https://www.shareacar.pt/</a>	3h55	79 €
Viagem de Lisboa à Guarda (ida e volta)		319km		

### Quadro 1 | Vantagem Competitiva Financeira

Conforme se pode verificar o cenário 5 que pressupõe a utilização de *carsharing* não se revela a opção financeiramente mais vantajosa para quem utiliza.

Contudo, quando se analisa a possibilidade de utilização de viaturas num regime de *carsharing* em simultâneo neste caso com o comboio, já se torna uma alternativa bastante apetecível. Neste contexto, pode-se assim considerar que o *carsharing* se revela uma opção competitiva tanto para o proprietário como para o utilizador nos seguintes aspetos:

- Rentabilização do veículo do proprietário compensando os custos fixos ou outros custos de estacionamento do veículo;
- Poupança dos custos fixos de deter um veículo na ótica do utilizador;
- Flexibilidade na mobilidade para ambos os intervenientes; e
- Eficiência ambiental, pois deste ponto de vista na perspetiva de partilha de veículos conjuntamente com outros mais ecológicos, nomeadamente, o comboio, torna-se assim uma decisão mais “amiga” do ambiente.

#### 4.2.3.1. Vantagem Competitiva - Proprietários

Assim, numa ótica de vantagem competitiva para o proprietário, o que a CarViz pretende é oferecer uma possibilidade aos proprietários de veículos compensarem os seus custos fixos através da partilha do mesmo. A plataforma de partilha proporcionará uma forma fácil e rápida de alugar os seus veículos pelo preço que o proprietário considerar justo. Assim, o proprietário definirá o valor e poderá aumentá-lo caso ofereça benefícios adicionais.

Através de um seguro único e adaptado a esta realidade, todo o período de aluguer do veículo estará coberto sendo que o proprietário do veículo não terá que alterar ou pagar mais pelo seu seguro individual.

A CarViz pretende ainda ser uma solução para quem é muito dependente do seu carro no dia-a-dia, ao oferecer a possibilidade de alugar o veículo ao vizinho. Quando não está a utilizar o carro, por exemplo no período de férias ou numa viagem de negócios, pode rentabilizar o veículo. Deste modo, o proprietário pode poupar em elevados custos de parque de estacionamento de aeroporto e ao mesmo tempo amealhando algum dinheiro para compensar os custos das férias.

#### 4.2.3.2. Vantagem Competitiva - Utilizador / Potencial Condutor

Por outro lado, a CarViz pretende igualmente vantagens para o utilizador / potencial condutor são ainda maiores. As elevadas despesas fixas de ser proprietário de um veículo são evitadas podendo ser transformadas em poupança. Não existem responsabilidades com seguros ou encargos fiscais. Simultaneamente, o ambiente e os recursos podem ser poupados porque não existe necessidade de fabricar novos carros uma vez que utilizamos o carro do vizinho. Paralelamente, as cidades podem fazer uma melhor gestão das suas áreas pois a necessidade de estacionamento pode ser diminuída. Todas estas vantagens podem estar associadas à utilização de um veículo porque o utilizador pode alugar um carro a qualquer hora de forma flexível e mesmo ao “virar da esquina”.

A flexibilidade não se limita apenas à escolha do momento e da duração do aluguer uma vez que o utilizador poderá escolher diferentes tipos de veículos mediante as suas próprias necessidades. Uma carrinha para fazer a sua mudança de casa, uma “pão de forma” para uma *road trip* na praia ou um *cabriolet* topo de gama para impressionar um amigo.

A vantagem comum da solução oferecida pela CarViz é o facto de proporcionar um seguro específico pelo tempo que decorre o aluguer. Durante cada aluguer de cada viatura partilhada no clube CarViz, o proprietário de cada veículo bem como o utilizador estão totalmente protegidos caso ocorra um acidente.

## 5. CARATERIZAÇÃO DO PROJETO

A CarViz, o “carro do vizinho” pretende ser um clube de partilha de qualquer veículo, isto é, automóveis, motos, barcos e bicicletas que funcionará com base na confiança e “proximidade” entre proprietário e utilizador.

Deste modo, o que a CarViz pretenderá com este serviço é:

- Conectar um Proprietário e um Utilizador (Potencial Condutor) através do website/aplicação CarViz, e oferecer a possibilidade de um determinado proprietário de um veículo poder rentabilizar o mesmo, e oferecer por outro lado, ao Utilizador (Potencial Condutor) um conjunto de soluções para uma necessidade temporária;
- Negociar e organizar em nome do Proprietário e do Utilizador (Potencial Condutor) uma prestação de serviço de assistência adequado a este modelo de negócio, assim como uma apólice de seguro através de uma Seguradora, de forma que qualquer Veículo usado durante o período de Partilha de Carro se torne um Veículo Coberto/Protegido; e
- Facilitar o pagamento da Taxa de Assistência e da Taxa de Seguro pelo Condutor diretamente à respetiva Seguradora, assim como o pagamento da Taxa de Reembolso pelo Utilizador (Condutor) diretamente ao Proprietário.

De ressaltar que a CarViz não será parte envolvida na contratualização do serviço entre o Proprietário e o Utilizador, pois existirá um contrato de partilha de carro, que irá definir os deveres de cada parte, e que será assinado por ambas as partes.

Posto isto, os termos de acesso ao serviço irá ser feito através de um registo inicial no website ou através da aplicação e só depois terá acesso na integralidade do serviço. Este serviço só será acessível e só poderá ser utilizado pelos membros inscritos.

Em relação aos **usuários** que se pretendam registar como **proprietários**, deverão cumprir com as seguintes condições:

- Registrar-se no website ou na aplicação de acordo com a sua identidade verdadeira e disponibilizar a respetiva morada e demais elementos de contacto verdadeiros;
- Disponibilizar um número de telefone através do qual o proprietário possa ser realmente contactado;
- Ser maior de 18 (dezoito) anos (se o proprietário for uma pessoa singular);
- Não ter-se registado mais de uma vez como membro no website ou na aplicação;

- Disponibilizar para partilha/aluguer veículos de que seja e continue a ser proprietário e legítimo possuidor durante a duração do contrato de partilha/aluguer, ou em relação aos quais possua título suficiente para alugar o veículo;
- Disponibilizar para partilha/aluguer veículos que cumpram todas as condições relativas ao seguro;
- Disponibilizar para partilha/aluguer veículos que estejam em conformidade com os requisitos legais aplicáveis, isto é, que cumpra com o programa de manutenção recomendado pelo fabricante do veículo, e em perfeitas condições de segurança, de acordo com o conhecimento do proprietário, incluindo, sem limitar, quanto aos pneus, travões, faróis e luzes de travagem, direção, cintos de segurança, bem como os demais elementos de segurança exigidos em Portugal;
- Disponibilizar para partilha/aluguer apenas veículos que tenham sido aprovados na inspeção periódica obrigatória (quando aplicável) sem qualquer deficiência;
- Disponibilizar para partilha/aluguer apenas veículos que estejam cobertos por um seguro;
- Disponibilizar para partilha/aluguer apenas veículos em relação aos quais o proprietário disponha de pelo menos dois jogos de chaves que permitam abrir o veículo e ligar a respetiva ignição;
- Fornecer informação verdadeira, exata, completa e atualizada nos anúncios que publique;
- Não ter sido objeto de reclamações por parte de qualquer usuário aderente da CarViz;
- Aceitar todos e quaisquer termos e condições definidos pela CarViz.

Por outro lado, em relação aos **usuários** que se pretendam registar como **condutores**, deverão cumprir as seguintes condições:

- Igualmente a necessidade de registo no website ou na aplicação de acordo com a sua identidade verdadeira e disponibilizar a morada e demais elementos de contacto verdadeiros;
- Disponibilizar um número de telefone através do qual o condutor possa ser realmente contactado;
- Ser maior de 21 (vinte e um) anos (se o condutor for uma pessoa singular);
- Não ter-se registado mais de uma vez como membro no website ou na aplicação;
- Ser titular de carta de condução válida em Portugal, com uma antiguidade superior a 2 (dois) anos;

- Dispor de um meio de pagamento válido;
- Não ter estado em incumprimento em relação às obrigações de pagamento previstas nos presentes termos e condições gerais da CarViz, ou ser responsável pela devolução de/ou cancelamento de pagamentos realizados no âmbito dos presentes termos e condições gerais CarViz;
- Não estar envolvido, com um veículo alugado no website ou na aplicação, em qualquer processo de contraordenação;
- Não ter sido declarado culpado de causar um acidente rodoviário nos últimos 2 (dois) anos;
- Não ter sido condenado com uma sanção de inibição de conduzir nos últimos 2 (dois) anos;
- Não ter sido recusado como tomador e, ou pessoa segura num seguro automóvel de responsabilidade civil nos últimos 3 (três) anos, ou ter sido cancelado, no mesmo período, um seguro automóvel de responsabilidade civil em que fosse tomador e, ou pessoa segura;
- Não ter sido objeto de reclamações por parte de qualquer usuário da CarViz;
- Aceitar todos e quaisquer termos e condições definidos pela CarViz.

Adicionalmente, um veículo não pode ser alugado no website ou na aplicação entre dois membros que estejam em relação de parentesco até ao segundo grau em linha recta ou até ao quarto grau em linha colateral. De igual modo, um veículo não pode ser alugado no website ou na aplicação entre dois membros que vivam no mesmo lugar.

No caso de um usuário comunicar à CarViz informações falsas, poderá a mesma, imediatamente e sem pré-aviso, suspender ou resolver os presentes conforme descritos nos termos e condições da CarViz. Por outro lado, no caso de ser um condutor a comunicar informações falsas, este poderá deixar de estar coberto pelo seguro. Qualquer usuário compromete-se a disponibilizar à CarViz a primeira solicitação todos os documentos por esta solicitados relativos ao seu registo no website ou na aplicação.

Reserva-se igualmente à CarViz o direito de aceitar ou recusar, de acordo com a sua absoluta e exclusiva discricionariedade, qualquer registo no website ou na aplicação e suspender e, ou cancelar o registo de qualquer membro em caso de violação dos presentes termos e condições da CarViz.

Ainda relativamente aos termos e condições aquando do registo no website ou na aplicação é criado automaticamente um código de identificação (correspondente ao e-mail do usuário) do usuário a



que deverá corresponder uma palavra passe escolhida pelo usuário (os “códigos de identificação”). Os códigos de identificação são pessoais, confidenciais e intransmissíveis. Com estes códigos é que será permitida o acesso ao respetivo website ou aplicação CarViz.

Este serviço estará acessível 24 (vinte e quatro) horas por dia, 7 (sete) dias por semana, exceto em casos de força maior ou da ocorrência de uma circunstância fora do controlo da CarViz, e sujeito a eventuais interrupções e, ou operações de manutenção e, ou atualização necessárias ao bom funcionamento do website ou da aplicação e prestação do serviço.

No que diz respeito ao funcionamento do website ou aplicação CarViz o serviço inclui:

- A publicação de anúncios de veículos de partilha/aluguer para benefício do proprietário;
- Facilitar o contrato entre um proprietário e um utilizador/conductor;
- A subscrição, através da CarViz, de um seguro para benefício do proprietário e do condutor;

De realçar que as respetivas publicações de anúncios para partilha/aluguer de veículos deverá responder a diversas questões sobre o veículo em questão, incluindo, sobre a localização, antiguidade, características técnicas, disponibilidade, preço e demais termos e condições aplicáveis. Os anúncios serão publicados através do website e da aplicação. Os demais usuários poderão reservar o veículo através dos referidos meios com base nas informações constantes do anúncio. Uma vez a reserva feita num determinado veículo o proprietário do mesmo já não poderá solicitar ao membro o pagamento de um preço mais alto do que aquele que está publicado no website ou aplicação.

Adicionalmente, sempre que o condutor ou proprietário ou vice-versa pretenderem entrar em contacto, os mesmos poderão fazê-lo, pois terão acesso a todos os dados pessoais disponíveis no website ou aplicação CarViz.

Em relação aos pagamentos os mesmos estarão a ser perspectivados serem feitos via website ou aplicação CARVIZ, e que no caso de uma qualquer partilha/aluguer de veículos caberá uma percentagem de comissão de 25% do preço de partilha/aluguer à CarViz.

Posteriormente, e uma vez feito um determinado pagamento de serviço será acionada de uma forma automática uma apólice de seguro contra danos próprios e acidentes pessoais do condutor e de responsabilidade civil que permite aos usuários beneficiar da cobertura de seguro durante o partilha/aluguer. Caso seja imputável ao usuário uma interrupção da cobertura do seguro,

considera-se que se considera responsável por todos os custos incorridos como consequência da interrupção da cobertura do seguro.

De mencionar igualmente que os preços de partilha/aluguer serão determinados livremente pelos proprietários.

Ainda é da responsabilidade do condutor em caso de ocorrência pelo pagamento tanto de custos de tramitação subsequente no caso de contraordenações rodoviárias recebidas pelo proprietário e que tenham sido cometidas durante o período de partilha/aluguer.

Por último, os proprietários estão conscientes que a remuneração paga pela partilha/aluguer do veículo pode estar sujeita a tributação, e assim sendo é da exclusiva responsabilidade do proprietário estar informado das suas obrigações fiscais e de realizar as declarações requeridas pelas autoridades fiscais competentes. A CarViz não será, em circunstância alguma, responsável pelo cumprimento pelos proprietários das referidas obrigações fiscais, nem será sequer responsável pela gestão das referidas responsabilidades pelos proprietários.

Acresce ainda a possibilidade que a CarViz disponibilizará em cada serviço de proceder à avaliação efetuada pelo utilizador relativa ao veículo e às suas condições bem como à avaliação efetuada pelo proprietário no final de cada partilha/aluguer, relativa ao uso efetuado pelo utilizador. Este sistema de notação assumirá a forma de estrelas podendo cada utilização ser classificada entre uma e cinco estrelas. Ao disponibilizar este sistema na sua aplicação, a CarViz pretende proporcionar um serviço de maior qualidade satisfazendo cada elemento do seu clube.

Feita a caracterização do negócio, o próximo passo é aferir sobre a viabilidade do negócio acima descrito. Neste contexto, este projeto será apresentado da seguinte forma:

- Descrição da Imagem, Marca, Visão, Missão e Valores;
- Plano de Organização e Análise Interna e Externa;
- Plano de Marketing;
- Plano Financeiro; e
- Conclusões.

## 6. IMAGEM E IDENTIFICAÇÃO DA MARCA

### 6.1. A Marca/Nome

Como já foi mencionado anteriormente, a marca CarViz nasce de uma necessidade pouco explorada no mercado português, nomeadamente, o da partilha de veículos que não sejam utilizados pelos proprietários com outros utilizadores sendo que esta partilha poderá ocorrer sob a forma de troca direta de veículos ou por utilização mediante compensação monetária.

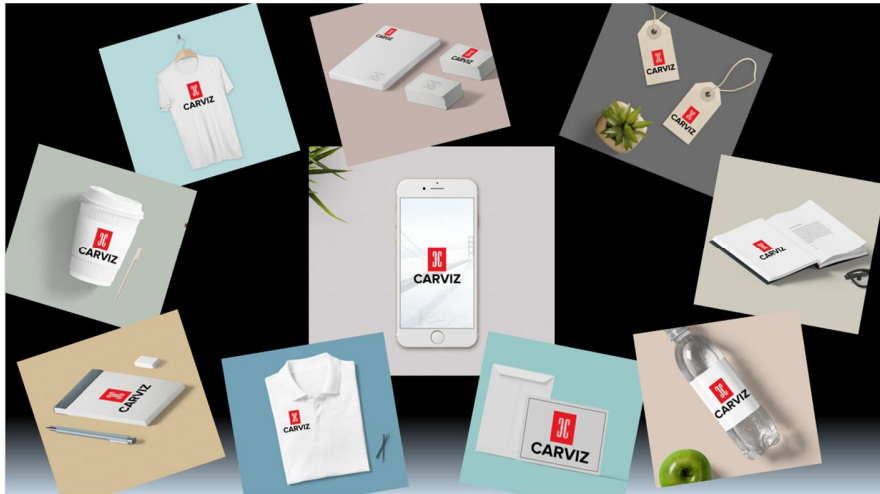
Neste contexto, a CarViz, irá ser difundida e funcionará via plataforma digital (website e uma aplicação) de fácil instalação em qualquer *smartphone* ou *tablet*, e que permitirá o acesso a uma rede de veículos de forma rápida e simples dando resposta a necessidades pontuais dos seus utilizadores.

O nome pretende ser simples e pretende igualmente evidenciar “proximidade” entre proprietário e utilizador, pois o pilar principal será a confiança.

### 6.2. A Imagem



**Figura 1** | Logótipo



**Figura 2 | CarViz Brand**

A imagem da CarViz pretende identificar de forma simples e prática o que a marca o é, isto é, trata-se de um clube de *carsharing* que irá estar disponível via website e aplicação de fácil instalação tanto em *smartphone* como *tablets*, que irá permitir aceder ao serviço de *carsharing online*.

### **6.3. A Missão**

A principal missão da CarViz é redefinir o formato de mobilidade nos principais centros urbanos em Portugal bem como a forma como as pessoas utilizam os seus bens móveis e os podem rentabilizar.

### **6.4. A Visão**

A CarViz pretende ser uma empresa líder em Portugal a operar no mercado de *Carsharing* de troca direta através do uso de uma plataforma digital.

### **6.5. Os Valores**

“CarViz – Easy Share between Great People”

Em relação aos valores da CarViz, a mesma pretende-se apoiar nos seguintes seis pilares:

#### Ambiente – Crescimento Sustentável

Como não poderia deixar de ser este é um dos pilares principais e essenciais e no qual a CarViz pretende dar um contributo significativo, tanto na melhoria da qualidade e crescimento sustentável da população global, como também elucidar a população para a importância do melhor aproveitamento dos recursos já existentes, evitando assim o subaproveitamento dos bens uma vez que a preocupação do esgotamento dos recursos é uma realidade bem presente.

#### Comunidade

A CarViz acredita que a comunidade é outro pilar essencial/crucial na sua estratégia de comunicação, pois é a comunidade que irá comunicar a mensagem deste novo conceito deste novo modo de pensar sustentável.

#### Colaboradores

Como não poderia deixar de ser os colaboradores também são outro pilar essencial na construção deste ‘novo modo de pensar’, pois a comunicação passará inteiramente por eles mesmos. Desta forma, pretende-se construir uma equipa coesa, consciente, profissional e responsável, pois só assim se irá conseguir criar sinergias necessárias para se chegar a um serviço de qualidade, e que ao mesmo tempo vá de encontro tanto com os utilizadores/locatários de forma a fidelizá-los, como igualmente com os objetivos pretendidos pela CarViz.

#### Ética

A CarViz entende igualmente que o sentido de ética e transparência são igualmente essenciais/cruciais na relação a estabelecer com o consumidor, com o objetivo de conseguir criar uma boa imagem e alavancar a confiança/respeito pela marca CarViz.

### Qualidade

A CarViz pretende apostar num serviço de qualidade e de fácil utilização por todo e qualquer consumidor esteja ele onde estiver no mundo.

### Satisfação

A CarViz acredita também que se prestar um serviço de qualidade e confiança, responsável, seguro e de fácil utilização por qualquer um, irá assim conseguir satisfazer as necessidades dos consumidores, e ao mesmo tempo conseguir fidelizá-los à marca.

## **7. ESTRATÉGIA CORPORTATIVA**

### **7.1. Localização**

No que diz respeito à localização da sede CarViz, ainda não existe em concreto um espaço físico, mas o local será na zona de Telheiras, por se tratar de um local relativamente perto do centro de Lisboa, com bons acessos, e onde se pode encontrar espaços que colmatam as necessidades da CarViz. Abaixo apresenta-se um espaço (Figura 2) que poderá vir a ser a Sede CarViz, um escritório situado na zona de Telheiras/Lumiar, com uma área útil de 85m<sup>2</sup>, com uma copa e WC, dois lugares de estacionamento e com uma renda mensal no valor de 900 Euros.

As futuras instalações da CarViz servirão apenas para a instalação da equipa CarViz e respetivo material suporte ao funcionamento da mesma, como por exemplo mobiliário, servidores, entre outros, e não para contato direto/pessoal com os seus membros, dado que a mesma irá funcionar e ser gerida via plataforma *online*.



**Figura 3** | Instalações CarViz

## **7.2. Horário de Funcionamento**

No que concerne ao horário de funcionamento da equipa da CarViz, o mesmo e segundo o Decreto-Lei 10/2015, de 16 de janeiro será o seguinte:

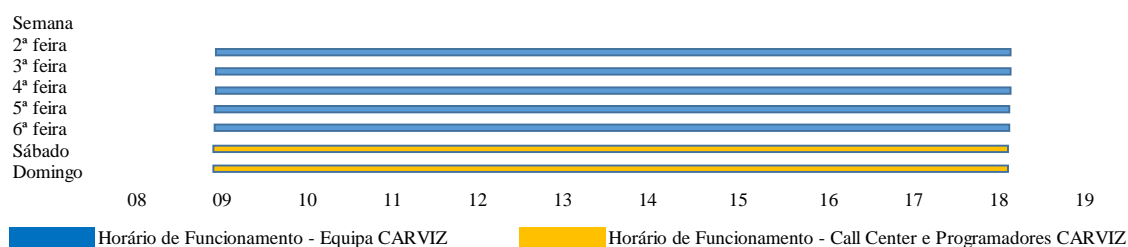
- De 2ª feira a 6ª feira: das 9:00 às 18:00;
- Sábados e Domingos: das 9:00 às 18:00.

De referir que relativamente aos fins-de-semana, estes apenas serão aplicáveis aos programadores, e em sistema rotativo, para qualquer eventualidade que possa ocorrer nos servidores/aplicação durante o fim-de-semana bem como aos operadores de *cal center* também em sistema rotativo.

Adicionalmente, no que diz respeito ao trabalho semanal, de acordo com a Lei nº7/2009, de 12 de Fevereiro (Código do Trabalho) que é de consulta obrigatória no que diz respeito aos horários de trabalho da equipa CarViz. Esta Lei estabelece algumas regras base para todos os tipos de trabalho, indústrias ou serviços, e são as seguintes:

- Período normal de trabalho não pode exceder as 8 horas diárias;
- Período normal de trabalho não pode exceder as 40 horas semanais; e
- Período de descanso de, pelo menos, 11 horas seguidas entre dois períodos diários de trabalho consecutivos, exceto quando o período normal de trabalho seja fracionado ao longo do dia com fundamento em característica da atividade.

Desta forma, o horário de funcionamento e tendo em conta os critérios mencionados anteriormente, foi elaborado o mapa horário de funcionamento (Quadro 2).



**Quadro 2 | Horário de Funcionamento**

### 7.3. Colaboradores

No que diz respeito à constituição da equipa CarViz, a mesma terá que ser constituída por colaboradores dinâmicos, comunicativos e com espírito de equipa, de forma a dar a resposta devida aos diversos desafios que terá pela frente.

### 7.4. Constituição da Empresa

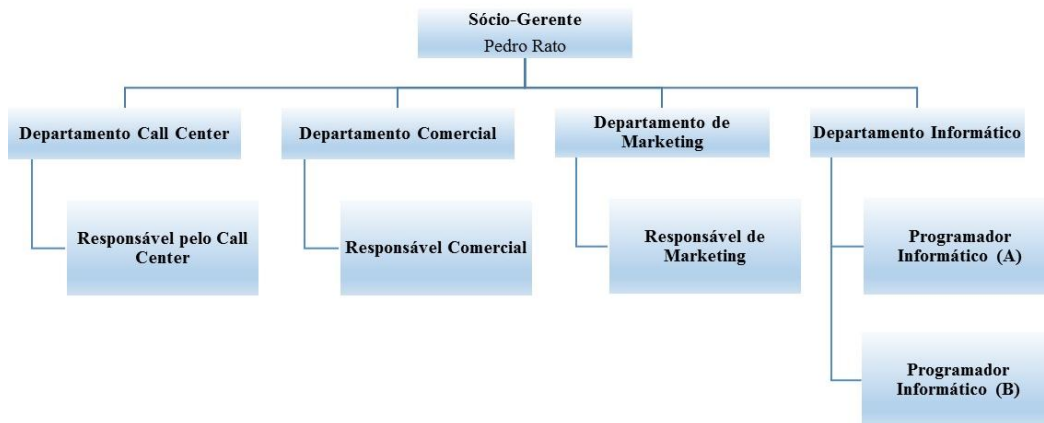
Relativamente à constituição da empresa, a CarViz pretende optar pela forma jurídica de Sociedade por Quotas.

Será constituída com um Capital Social no valor de 100 Euros. Adicionalmente, o capital social poderá ter que ser reforçado mediante o investimento inicial previsto para a CarViz.



## 7.5. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da CarViz será representada da seguinte forma:



**Figura 4** | Estrutura Organizacional

Como se pode constatar na Figura 4, a estrutura organizacional da CarViz será composta por um sócio-gerente que será o Pedro Brandão Rato, que ficará responsável por toda a gestão, contratação, coordenação e tesouraria.

A equipa contará igualmente com um departamento de *Call Center* que terá a responsabilidade de esclarecer e apoiar todos os membros nas suas questões, terá um departamento comercial que será responsável por assumir todas as estratégias de conquista de mercado e respetivas vendas, contará também com um departamento de marketing que terá como responsabilidade assumir toda a comunicação e imagem da CarViz, e também com um departamento informático que terá a responsabilidade de assegurar todo o bom funcionamento e manutenção da plataforma *online* (*website/aplicação*) CarViz.

Em relação ao serviço de contabilidade o mesmo será contratado externamente atendendo à exigência legal de contabilidade organizada para as sociedades por quotas.

Assim, desta forma a estrutura da CarViz será composta apenas por um total de seis colaboradores.

## 8. ANÁLISE DA ENVOLVENTE

### 8.1. Envolveinte Mediata

#### 8.1.1. Análise económica da situação portuguesa

No âmbito da nossa análise é relevante caracterizarmos a situação económica atual de Portugal bem como as perspetivas futuras. Assim, neste capítulo iremos fazer uma breve análise do contexto macroeconómico de Portugal.

O Produto Interno Bruto (PIB) registou em 2016 um crescimento de 1,4% perspetivando-se que no final de 2017 apresente um crescimento de 2,5%, em 2018 2,0% e em 2019 1,8% de acordo com informação retirada do Boletim económico do Banco de Portugal (BdP) com referência a junho de 2017. Estas perspetivas revelam assim que Portugal deverá apresentar um crescimento do PIB acima do observado em 2008, antes da crise internacional financeira. Estas projeções mostram que o ritmo de crescimento do PIB português será superior ao da zona Euro tendo em conta as projeções divulgadas pelo Banco Central Europeu (BCE). Este dinamismo da economia portuguesa é fortemente e maioritariamente sustentado pelo crescimento das exportações que refletem uma situação económica e financeira externa favorável e a manutenção de ganhos de quota de mercado bem como do investimento que beneficiará da continuidade de condições monetárias e financeiras estáveis e perspetivas favoráveis no que toca à evolução da procura global.

#### 8.1.1.1. Importações e Exportações de bens e serviços

Ainda de acordo com informação divulgada no Boletim económico de junho de 2017 do Banco de Portugal, as exportações registaram no primeiro trimestre de 2017 um aumento significativo quando comparadas com o período homólogo. As projeções das exportações de bens e serviços revelam um crescimento médio anual em 2017 de 9,6% comparando com 4,4% em 2016. Para 2017 e 2018 perspetiva-se um crescimento de 6,8 e 4,8%, respetivamente. Estas perspetivas refletem um enquadramento macroeconómico e financeiro estável e a manutenção de ganhos de quota de mercado. Assim, o desempenho das exportações nominais de bens demonstra a aceleração da componente, excluindo combustíveis, com evolução global quer por país de destino quer por

tipo de bem. No que concerne às exportações nominais de serviços, a aceleração verificada em termos homólogos, refletiu um maior crescimento da componente mais especificamente dos transportes, excluindo viagens e turismo. No que concerne às viagens e turismo, manteve-se uma elevada contribuição registando no entanto um ligeiro abrandamento face ao período homólogo. No que se refere às importações, estas registaram uma aceleração de volume no primeiro trimestre de 2017 contudo inferior ao volume das exportações. Assim, as importações deverão apresentar um crescimento de 9,5% em 2017 (4,4% em 2016) e posterior desacelerar até 2019 situando-se nos 5,2%.

#### 8.1.1.2. Investimento

O crescimento da atividade em 2017 deve sustentar-se numa recuperação da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) refletindo um acentuado dinamismo da FBCF empresarial bem como uma marcada recuperação do investimento público e do investimento residencial.

De acordo com projeções do Banco de Portugal, o investimento público deverá registar uma forte aceleração em 2017 seguida de uma evolução sensivelmente em linha com o PIB nominal entre 2018 e 2019.

Adicionalmente, note-se que o investimento privado (assim como o investimento público) deverá beneficiar da normalização da atribuição de financiamento através de fundos europeus sendo que se espera que a FBCF empresarial aumente o seu peso no PIB para valores próximos dos observados antes da crise internacional financeira. De referir também que se projeta uma recuperação do FBCF residencial em 2017 associado a condições de financiamento mais favoráveis e melhoria da situação do mercado de trabalho, destacando-se também o contributo do investimento relacionado com o turismo e com o aumento da procura por parte de não-residentes.

#### 8.1.1.3. Mercado de trabalho

No que se refere à evolução do mercado de trabalho, os dados reais relativos ao primeiro trimestre de 2017 sugerem um forte aumento do emprego (3,3% quando comparado com o período homólogo) mostrando evolução positiva tanto no emprego por conta própria como por conta de outrem. Os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) apontam também para uma redução da

taxa de desemprego para 9,9% no primeiro trimestre de 2017. A taxa de desemprego deverá manter um perfil descendente ao longo de todo o horizonte, atingindo 7% em 2019. Contudo, destaca-se o facto do nível de população empregada manter-se ainda inferior aos níveis registados em 2008 (antes da crise internacional financeira).

#### 8.1.1.4. Preços e salários

De acordo com informação retirada do Boletim Económico do Banco de Portugal com referência a junho de 2017, a inflação em 2017, medida pela taxa de variação do índice harmonizado de preços do consumidor (IHPC) deverá ser de 1,6% em 2017 e 1,4% e 1,5% em 2018 e 2019, respetivamente. De realçar uma revisão em baixa da inflação de bens energéticos em 2017 e 2018 compensada em 2017 por um maior crescimento dos preços de bens e serviços não energéticos. Estas projeções para Portugal estão em linha com as projeções de inflação para a zona Euro.

Neste contexto de recuperação da atividade económica a nível interno e externo, de aumentos graduais dos salários nominais por trabalhador e de manutenção da política monetária estável por parte do BCE, a inflação excluindo energéticos deverá aumentar em 2017 para 1,4% (0,9% em 2016), prevendo-se uma tendência ligeiramente ascendente para os dois anos seguintes. Os preços de importação excluindo bens energéticos no período 2017-2019 deverão manter uma taxa de crescimento média próxima de 2%.

Adicionalmente, numa perspetiva de melhoria da situação do mercado de trabalho conforme referido acima, os salários nominais por trabalhador deverão registar um aumento gradual entre 2017 e 2019. Contudo, de notar que o crescimento dos salários deve manter-se ligeiramente acima das projeções de inflação o que refletirá pequenos ganhos na produtividade.

#### 8.1.1.5. Procura, Oferta e Contas externas

Conforme mencionado no ponto 7.1.1, a economia portuguesa deverá manter uma trajetória de recuperação até 2019, projetando-se crescimento do PIB na ordem dos 2% até 2019. Este crescimento deverá refletir um contributo das exportações superior ao contributo da procura interna.

Projeta-se uma recuperação generalizada nos principais setores de atividade o que reflete o crescimento da procura interna e externa num quadro de melhoria da confiança em todos os setores produtivos da economia. De notar que a recuperação da atividade económica tem-se vindo a efetuar com base no crescimento no setor dos serviços com especial enfoque para os serviços relacionados com o turismo e, embora com menor peso, no setor industrial. No que concerne à evolução das componentes da procura interna, o consumo privado deverá apresentar um crescimento médio, ligeiramente inferior ao da atividade. Em 2017 antecipa-se um crescimento do consumo privado semelhante ao de 2016 (2,3%) numa situação de manutenção da política monetária acomodatória do BCE e de melhoria acentuada da confiança dos consumidores, que se tem mantido nos últimos trimestres em níveis historicamente elevados. A evolução do consumo privado conjuga uma aceleração do consumo de bens correntes e serviços com alguma desaceleração do consumo de bens duradouros. Considerando ainda um contexto de melhoria do mercado de trabalho e de crescimento dos salários reais perspectiva-se um crescimento do consumo de bens correntes e serviços.

#### 8.1.2. Indústria de aluguer de veículos sem condutor

Neste subcapítulo será apresentada uma breve caracterização da indústria de aluguer de veículos sem condutor bem como os principais desafios e tendências.

De acordo com informação divulgada pela Associação dos Industriais de Aluguer de Automóveis sem Condutor (ARAC) o setor do rent-a-car em Portugal realizou 2.210.294 contratos de aluguer em 2016 o que reflete um crescimento de 18% face a 2015. No entanto, verificou-se uma diminuição do valor médio por dia do aluguer em cerca de 7% o que obrigou as empresas a realizar maior número de contratos de modo a obter resultados de negócio positivos. A frota de veículos de aluguer sem condutor atingiu em 2016 os 90.000 veículos que compara com 80.000 em 2015. Ainda com base em dados retirados da ARAC, a faturação cresceu 9% em veículos de passageiros e rent-a-car tendo sido faturados 480 milhões de euros. Este crescimento foi mais acentuado em Lisboa, Porto, Açores e Algarve. De facto, o turismo representa no que diz respeito ao rent-a-car quase 70% da atividade de aluguer de veículos sem condutor sendo que estas percentagens demonstram uma mudança de paradigma no setor uma vez que anteriormente o turismo representava apenas 40% e o grosso do negócio eram os alugueres a empresas e particulares.

No que respeita a 2017, espera-se uma continuidade no crescimento pois de acordo com a ARAC o aluguer de sistemas de mobilidade continuará a ser relevante sendo ao mesmo tempo um dos pilares da atividade turística. De realçar ainda que no que respeita ao aluguer de viaturas, a substituição das viaturas clássicas pelas viaturas elétricas também será cada vez mais uma tendência desde que a autonomia dos veículos aumente e o número de postos de carregamento também satisfaçam as necessidades dos utilizadores.

Um dos principais desafios do setor de aluguer de automóveis sem condutor referido pelo secretário-geral da ARAC é a utilização do formato digital para realização dos contratos uma vez que hoje em dia devido à legislação em vigor que é ainda obsoleta os contratos de aluguer tem que ser feitos em papel. Ora, hoje em dia pretende-se um serviço mais célere pelo que os contratos devem poder ser realizados via telefone com recurso a assinaturas em formato eletrónico.

Existem também novas tendências de mobilidade para as quais o setor de aluguer de veículos sem condutor está atento tendo promovido o aluguer de outros meios de mobilidade que não só o automóvel, designadamente, bicicletas a pedal e bicicletas elétricas, scooters elétricas, *segways* e outros veículos. Esta é uma forma de diferenciar a oferta e também uma forma de dar resposta às cada vez maiores preocupações ambientais. Relativamente à mobilidade elétrica, foi celebrado um protocolo entre a AMAL – Associação de Municípios do Algarve, o Turismo de Portugal e a ARAC que visa colocar o máximo de veículos verdes nesta região. A AMAL fica responsável pela instalação de dois carregadores em cada município, o Turismo de Portugal é a entidade gestora e a ARAC comprometeu-se em fornecer os meios de mobilidade verde que serão uma das próximas grandes apostas do setor em Portugal.

Adicionalmente, o *carsharing* é também reconhecido como uma tendência de mobilidade para o futuro.

## **8.2. Envoltente Imediata**

Após uma análise cuidada e pormenorizada relativamente à Envoltente Mediata, onde possibilitou fazer-se uma retrospectiva da situação económica, social e política em Portugal tanto atual como futuramente e uma análise da indústria de automóveis de aluguer sem condutor com o objetivo de medir o nível de risco em se investir num conceito tão inovador como este, iremos apresentar uma análise da Envoltente Imediata.

Por forma, a analisar e medir mais concretamente este nível de risco, efetuou-se um estudo de mercado, neste caso do *carsharing* e igualmente de empresas de rent-a-car convencionais, com o objetivo de obter um melhor entendimento de quais as forças que nele atuam, afetam, e que poder apresentam e de que forma podem afetar a inserção da CarViz neste mercado de *carsharing*.

### 8.2.1. Cinco Forças de Porter

No que concerne à forma utilizada para entender e medir o ambiente anteriormente mencionado, foi utilizado o modelo das cinco forças de Porter, concebido pelo Michael E. Porter economista e professor na *Havard Business School* que se destina à análise da competição entre empresas. Este modelo foi publicado no artigo “*How Competitive Forces Shape Strategy*” (Porter, Michael E. (2008), e assenta em cinco fatores, as “forças” competitivas, que devem ser estudadas para que se consiga desenvolver uma estratégia empresarial mais eficiente e coesa, indo assim de encontro com a satisfação dos clientes e respetiva obtenção de lucro.

As cinco forças de Porter são:

- Rivalidade entre os Concorrentes;
- Poder de Negociação dos Clientes;
- Poder de Negociação dos Fornecedores;
- Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes; e
- Ameaça de Produtos Substitutos.

Através do quadro abaixo (Quadro 3), apresenta-se o resumo do nível de ameaça por “força”.

Descrição das Forças	Nível da Ameaça
Rivalidade entre os Concorrentes	Forte
Poder de Negociação dos Clientes	Médio
Poder de Negociação dos Fornecedores	Fraco
Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes	Forte
Ameaça de Produtos Substitutos	Médio
<b>Atratividade do Mercado</b>	<b>Forte</b>

**Quadro 3 | Nível de Ameaça por “Força”**

### Rivalidade na Indústria

No que diz respeito à rivalidade existente na indústria de aluguer de carros ou no *carsharing*, trata-se de uma rivalidade intensa em que na maior parte das vezes ou quase sempre o fator preço para o cliente é o que distingue uma de outra. Porém verifica-se que esta rivalidade é mais intensa efetivamente nos grandes centros urbanos, estando no resto do país por cobrir a possível procura que possa existir. Assim pode-se concluir que existe neste ponto uma chamada “janela aberta” de oportunidade que mesmo as outras empresas de *carsharing* já existentes ainda não conseguiram colmatar, ou seja, promover este serviço fora dos grandes centros urbanos.

Outro ponto que também poderá ser preponderante é o fator diferenciação pois tendo em conta que o *carsharing* encontra-se em forte crescimento mas ainda foi pouco explorado em Portugal existem muitas formas de prestar um serviço diferenciador e não apenas mais um serviço. Assim, nesta indústria existe ainda muita margem para prestar um serviço que possa marcar pela diferenciação.

### Poder de Negociação dos Clientes

Tendo em consideração que este negócio de *carsharing* se encontra em forte expansão e que neste caso o cliente é todo e qualquer indivíduo (singular ou comunidade), este negócio poderá assumir duas perspetivas de se analisar o real poder de negociação dos clientes.

Por um lado, enquanto cliente individual, o poder que este poderá exercer é diminuto, porque o máximo de poder que o mesmo poderá vir a exercer é o caso deste ter utilizado o serviço CarViz, e que não tenha visto as suas necessidades satisfeitas e assim poder querer trocar por outra empresa com serviço semelhante ou igual.

Por outro lado, numa perspetiva de cliente comunidade, isto é, um grupo de indivíduos, o poder que os mesmos poderão exercer já é relativamente significativo/forte, pois caso algo aconteça como um serviço mal prestado e que nada tenha sido feito para retificar junto dessa comunidade, a reputação da empresa poderá ser afetada de tal forma que num caso extremo poderá inclusive levar a empresa à sua falência.



Desta forma, concluiu-se que o poder de negociação dos clientes poderá exercer um nível médio, dado que em termos individuais poderá não causar danos significativos no percurso da empresa, mas já em termos coletivos o mesmo poderá não se verificar de igual forma.

#### Poder de Negociação dos Fornecedores

Em relação ao poder de negociação dos fornecedores, neste caso pode-se dizer que o mesmo não terá grande impacto ou interferência, ou seja, considerou-se que o nível de poder exercido é quase nulo/fraco, e justifica-se esta conclusão por duas razões. A primeira razão está relacionada com os fornecedores de material mobiliário que basicamente é onde a CarViz terá que inicialmente investir, material esse que será para mobilar o escritório, que passará pela compra de mesas, cadeiras, e relativamente a este ponto existe uma forte oferta diversificada no mercado em que cada um deles lutam pelos melhores preços no mercado, não havendo assim uma dependência de um único *player*.

Já em relação à segunda razão diz respeito aos fornecedores de material informático, que também existe um conjunto variado de fornecedores neste mercado, o que ajuda efetivamente na escolha pelo melhor preço, mas que em relação a este tipo de material poderá haver uma vantagem em comprar todo o material num único fornecedor, de forma a obter um desconto de quantidade.

#### Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

No que diz respeito à ameaça de entrada de novos concorrentes, é uma forte realidade neste mercado de *carsharing* pois é um conceito que se encontra em forte expansão e existem grandes marcas/*players* a investir muito no estudo de novas alternativas de mobilidade no futuro. No que diz respeito especificamente e com base igualmente nos resultados do questionário, mesmo não sendo uma amostra muito representativa, um dos grandes problemas que a CarViz poderá enfrentar no seu imediato será conseguir mudar culturalmente a forma de pensar dos portugueses, isto é, conseguir incutir o pensamento de partilha, ensinar/mostrar como poder rentabilizar os seus veículos sempre que não estejam a ser utilizados e ao mesmo tempo atenuando assim os seus custos com os mesmos, entre outros.

Posto isto, com base no mencionado acima considerou-se o nível de ameaça neste caso forte.

### Ameaça de Produtos Substitutos

A CarViz pretende apresentar-se como uma empresa inovadora, sustentável e que ao mesmo tempo satisfaça na integralidade as necessidades existentes na comunidade.

É verdade que efetivamente já existem empresas parecidas ou mesmo iguais à ideia que a CarViz pretende trazer para o mercado de *carsharing*, mas que na verdade analisando profundamente a oferta que a concorrência direta apresenta, denota-se que o mercado/comunidade ainda não vê este tipo de partilha/aluguer tão eficaz/eficiente como uma empresa de rent-a-car tradicional, ideia essa que a CarViz quer mudar.

Posto isto, a CarViz quer provar no mercado que esta ideia de partilha *peer-to-peer* de proximidade faz toda a diferença versus empresas de rent-a-car que apostam muito forte nos centros de cidade esquecendo-se assim do resto dos pontos do país levando a querer que a ideia da CarViz é uma alternativa forte à concorrência já existente no mercado.

### Atratividade do Mercado

Através das descrições acima feitas das cinco forças de Porter, consegue-se concluir que a CarViz irá entrar num mercado onde haverá uma forte componente de rivalidade entre concorrentes pois já existem grandes marcas a explorar estas novas formas de mobilidade mais ecológicas e sustentáveis para o ambiente, e existe igualmente o risco constante de possíveis novas entradas de concorrentes dado que se trata de um mercado que se encontra ainda em forte expansão e é muito competitivo fazendo com que a CarViz não possa descurar a vertente da inovação de modo a potenciar a diferenciação face aos restantes *players* no mercado.

Posto isto, após esta análise da envolvente imediata através das cinco forças de *Porter* concluiu-se que na indústria de *carsharing* existe uma forte atratividade neste mercado.

### **8.3. Concorrência**

#### 8.3.1. Definição

Entende-se por concorrência todas aquelas empresas que concorrem direta ou indiretamente com a CarViz, ou seja, empresas tradicionais de aluguer de veículos ou que ofereçam um serviço de *carsharing*. Os que concorrem diretamente serão todas aquelas empresas que prestam o mesmo serviço de *carsharing* que a CarViz pretende servir no mercado, e os que concorrem indiretamente serão todas aquelas empresas de rent-a-car de automóveis. Desta forma, entendeu-se que apenas os que concorrem diretamente com a CarViz poderão afetar de uma forma mais direta/acentuada pois são aquelas empresas que poderão em caso de dúvida de um potencial Proprietário/Utilizador ser alvo da sua preferência.

#### 8.3.2. Concorrência

##### 8.3.2.1. Concorrência Indireta

No que diz respeito à concorrência indireta da CarViz, entendeu-se considerar todas aquelas empresas que de alguma forma oferecem um serviço semelhante, isto é, neste caso empresas de rent-a-car que não oferecendo um serviço de *carsharing* oferecem/disponibilizam uma frota de veículos que se encontram à disposição para aluguer.

Não sendo uma concorrência direta, não quer dizer isto que seja uma concorrência menos agressiva ou potencialmente menos ameaçadora, muito pelo contrário. Tratam-se de empresas na sua maioria multinacionais com muito peso e relevância no mercado em que operam e que dadas as suas dimensões e estruturas bem organizadas conseguem ter frotas sempre atualizadas, e conseguem praticar preços de aluguer bastante competitivos, quase sempre mais vantajosos do que outras empresas tais como as de *carsharing*.

Neste contexto, efetuou-se um levantamento dos preços das várias empresas de rent-a-car (Quadro 4), com o objetivo de analisar a competitividade das mesmas face aos preços praticados no *carsharing*.

## CarViz – “Easy Share between Great People”

(valores em euros)

Empresa/Gama	Classe Económica (carros pequenos)	Classe Compacto (carros médios)	Classe Intermédia (carros grandes)	Carrus Station Wagon	Classe Desportivo/Luxo	Minivans
Alamo	26,82 €	27,78 €	60,68 €	38,07 €	-	-
Avis	39,59 €	47,00 €	92,42 €	66,60 €	97,97 €	175,37 €
Budget	40,00 €	47,43 €	76,28 €	67,17 €	93,72 €	135,67 €
Dollar	20,42 €	21,45 €	53,37 €	33,46 €	139,02 €	172,57 €
<b>Drive on Holidays</b>	<b>17,36 €</b>	<b>18,60 €</b>	<b>39,29 €</b>	<b>23,71 €</b>	<b>24,97 €</b>	<b>62,30 €</b>
Enterprise	28,82 €	29,87 €	67,43 €	41,31 €	-	-
Europcar	40,03 €	45,17 €	91,60 €	58,32 €	-	-
Firely	19,40 €	20,42 €	47,62 €	31,41 €	137,41 €	166,17 €
Goldcar	23,12 €	24,79 €	62,56 €	38,81 €	-	195,58 €
Guérin	25,11 €	26,63 €	65,61 €	43,41 €	149,56 €	145,95 €
Hertz	34,77 €	39,51 €	76,44 €	51,65 €	152,25 €	175,35 €
Interrent	18,91 €	27,44 €	50,83 €	31,09 €	46,85 €	73,87 €
Keddy by Europcar	32,90 €	34,45 €	67,16 €	51,83 €	-	-
Rbodium	28,32 €	29,16 €	66,78 €	43,21 €	-	191,06 €
Sixt	57,99 €	56,08 €	63,57 €	65,28 €	117,19 €	89,30 €
Thrifty	23,85 €	26,33 €	55,68 €	37,76 €	73,75 €	136,38 €
Turisprime	21,92 €	21,92 €	165,03 €	31,35 €	-	79,67 €

Observação: Os preços que constam do quadro acima são "preços desde"

### Quadro 4 | Rent-a-Car - Preços

Conforme acima referido, de forma a estudar um pouco melhor a concorrência indireta no que diz respeito essencialmente aos preços praticados pelas empresas de rent-a-car foi efetuado um levantamento dos preços que essas mesmas empresas se encontram a praticar por classe/gama de veículos como se pode constatar através do quadro acima (Quadro 4).

Adicionalmente, concluímos que a empresa de rent-a-car denominada por “*Drive on Holidays*” atualmente é a empresa que melhores preços pratica, como se pode ver por exemplo, um veículo de uma gama económica por um preço desde 17,36 Euros por dia, gama compacto por um preço desde 18,60 Euros por dia, gama intermédia por um preço desde 39,29 Euros por dia, gama station por um preço desde 23,71 Euros por dia, uma gama desportiva por um preço desde 24,91 Euros por dia, e por fim uma gama minivans por 62,3 Euros por dia.

#### 8.3.2.2. Concorrência Direta

Em relação à concorrência direta da CarViz, entendeu-se considerar todas as outras empresas de oferecem exatamente o mesmo serviço de *carsharing*, tenham ela ou não frota própria e possuam ou não parques centralizados conforme já descrito no ponto 7.1.3.

Assim nos pontos seguintes apresenta-se uma descrição sucinta das principais concorrentes da CarViz a operar em Portugal.

### CarAmigo

A CarAmigo é uma *startup* com sede em Bruxelas que conecta os proprietários de carros com pessoas que precisam de um carro por um determinado período de tempo. A plataforma já está em funcionamento em vários países europeus e após alguns meses do seu lançamento inicial, perto de 250 carros particulares podem agora ser alugados através do site <https://www.caramigo.eu/pt/pt>.

A CarAmigo foi o primeiro espaço peer-to-peer de aluguer de carros partilhados em Portugal que liga os proprietários de carros a pessoas que precisam deles.

Com a CarAmigo, o proprietário de um carro pode recuperar parte das despesas que tem com o mesmo através da sua partilha com outros. Pode fazê-lo com toda a confiança, uma vez que o CarAmigo filtra todos os condutores e providencia um seguro contra terceiros e danos próprios.

Um condutor que precise de um carro pode escolher o carro que gosta, onde e quando quiser, com confiança, aproveitando a assistência em viagem 24/7.

Ainda no mesmo site tem um simulador em que a pessoa que queira fazer *carsharing* com o seu veículo poderá colocar os dados do mesmo e consegue ter uma perceção de quanto deverá pedir pelo mesmo.

### Shareacar

A *Shareacar* é outra *startup* que oferece o serviço de *carsharing* em Portugal, assumindo-se inclusive como “o *Airbnb* dos carros”. Esta *startup* portuguesa, fundada por José Leitão de Sousa e que tem como sócios João Marques Rosa e Ricardo Ortigão Ramos, tem um propósito muito simples, que é a possibilidade de rentabilizar o nosso automóvel quando dele não precisamos. Segundo a própria avança, em comunicado: “A *Shareacar* permite que o carro passe a ser um ativo rentável, alugando-o, sempre que não está a ser utilizado e procura que os portugueses e turistas encontrem uma alternativa “cool”, mais próxima, mais local, proporcionando uma experiência bem diferente das tradicionais rent-a-car”.

No fundo, a *Shareacar* funciona como uma empresa de aluguer de automóveis, mas em que quem aluga são particulares. Qualquer pessoa pode fazer o registo e colocar o seu automóvel no site (<https://www.shareacar.pt/>), e o preço para o aluguer. No entanto, há requisitos designadamente,

os modelos têm que estar em boas condições de funcionamento e não podem ter mais de 7 anos e o carro tem que ser devolvido com a mesma quantidade de combustível de quando foi levantado. No site da *Shareacar* os interessados podem pesquisar por zona, características do veículo e valores de aluguer, que tem um mínimo de um dia. Do valor total, 30% fica para a *Shareacar* e os restantes 70% para o proprietário do veículo.

Os modelos estão cobertos com seguro, que inclui cobertura de responsabilidade civil e de danos próprios, mas que não acresce qualquer custo para o seu dono. Para já a empresa está a funcionar na zona de Lisboa, mas prevê-se a expansão a breve trecho para o Porto e Algarve.

### Citydrive

Em relação à *Citydrive* esta já se diferencia um pouco das duas anteriores empresas e igualmente da CarViz, pois o serviço que oferece é efetivamente um serviço de *carsharing* mas neste caso detêm uma frota própria espalhada pelas cidades.

Esta empresa começou a operar em 2014, trazendo uma grande novidade ao mercado, que foi o conceito de modelo *free-floating*, em que pela primeira vez em Portugal o utilizador não precisa de devolver o carro ao local de origem.

De forma sucinta, a *Citydrive* funciona da seguinte forma, primeiro é necessário aderir à *Citydrive*, o passo seguinte é localizar uma viatura através da aplicação da empresa, assim que localizada fazer a reserva da mesma, e posteriormente é usufruir/conduzir a viatura até ao seu destino, e por fim estacionar a mesma assim que terminar.

Neste último ponto existem um conjunto de regras que devem ser respeitadas, e que caso não o sejam será o utilizador o único responsável pelas contraordenações/incumprimentos.

### DriveNow

Por último, a mais recente empresa de *carsharing* a operar em Portugal. Esta empresa pretende proporcionar um serviço *premium* de partilha de carros a todos os consumidores. Foi assim que a BMW em conjunto com a empresa de aluguer de automóveis Sixt, fundaram a *DriveNow* em 2011. A cumprir o sexto ano de atividade, chegou ao mercado nacional no último trimestre de 2017 em parceria com a Brisa.

A *DriveNow* conta com 925 mil clientes em 12 cidades de oito países. Por ser detida em 50% pela BMW e pela *Sixt*, conta com uma liderança bicéfala: *Sebastien Hofelich*, do lado da marca de automóveis, e Nico Gabriel, que pertence à empresa de rent-a-car. Os dois responsáveis assinalaram que a empresa surgiu como resultado de uma tendência ambiental e por causa dos hábitos de consumo: “as pessoas querem cada vez menos ter posse dos produtos; preferem partilhá-los”.

Além disso, foi tida em conta a previsão de 70% das pessoas viverem nas cidades em 2050 e de o número de carros ligeiros poder passar dos 900 mil para os 2 milhões no mesmo ano. Isto tem consequências ao nível do tráfego, com menos lugares para estacionar e menor qualidade de vida. Com o *carsharing*, a *DriveNow* acredita que um carro partilhado pode substituir três veículos privados. Além disso, quer reduzir as chatices de andar à procura de um lugar para estacionar, graças às parcerias com as entidades municipais de estacionamento.

#### **8.4. Estudo de Mercado**

De modo a obter um melhor entendimento sobre o interesse da população relativamente a este novo conceito de negócio *carsharing*, e o possível interesse da mesma em partilhar ou usufruir da partilha de veículos, foi elaborado um questionário com um conjunto de vinte e uma questões simples de forma a evitar qualquer tipo de equívoco, e para que as respostas fossem o mais direcionadas possível. O questionário (Anexo 3) é composto por um primeiro bloco de questões sobre análise demográfica, isto é, questões relacionadas com idade, género, nível de escolaridade, entre outras, e por fim um segundo bloco de questões relacionadas concretamente com o conhecimento e interesse da população em causa sobre o *carsharing*.

O questionário foi elaborado via internet através de uma ferramenta denominada *google form*, onde foram inquiridos 122 indivíduos, dos quais 118 nacionais e 4 estrangeiros, com idades compreendidas entre os 30 ou mais e os 61 ou mais. Do inquérito apurou-se igualmente que dos 118 com nacionalidade portuguesa 77,5% residem no centro sul.

No que diz respeito à análise em concreto do conhecimento e interesse sobre o conceito de *carsharing*, retiraram-se várias conclusões, como por exemplo, 63,1% dos inquiridos quando se

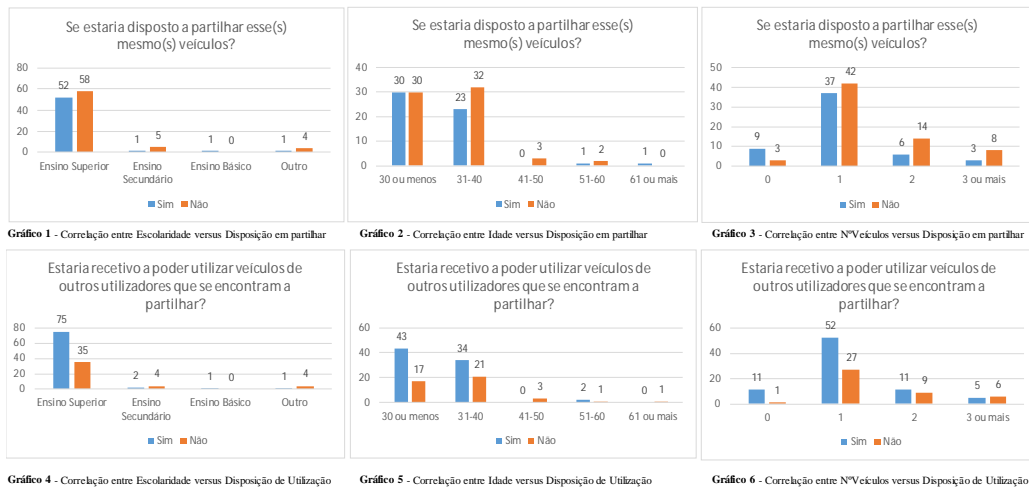
deslocam do seu local de residência até aos seus destinos fazem-no usando o seu automóvel individual. Também se verificou que dos 122 inquiridos, 91% responderam que viajam e que quando o fazem 89,3% utilizam como meio de deslocação o avião. Adicionalmente, verificou-se que dos 122 inquiridos, 90,2% tem pelo menos um veículo, e que 66,4% dos mesmos costumam alugar veículos quando necessitam. Outra conclusão que se consegue retirar do inquérito no que diz respeito ao tempo de utilização dado às suas viaturas, não existe uma tendência em concreto, isto é, 22,1% dos inquiridos responderam que praticamente não dão uso ao seu veículo durante o dia, e apenas 18% dão realmente muito uso ao seu veículo.

Através do questionário ainda se consegue concluir que 85,2% dos inquiridos já ouvi falar sobre *carsharing*, mas apenas 45,1% responderam estar disponíveis para partilhar o seu veículo. Por outro lado, 64,8% responderam que não se importariam de utilizar outras viaturas em *carsharing* em detrimento de uma rent-a-car normal.

Por último, ainda em relação às respostas do questionário em si, interrogou-se igualmente os inquiridos por quanto estariam dispostos a receber ou a pagar pelo uso deste serviço, e neste campo as respostas não seguiram novamente uma tendência clara, isto é, 31,1% responderam que iriam querer receber pelo menos entre 5 a 10 Euros, 35,2% entre 10 a 15 Euros, e 33,6% mais de 20 Euros. Por outro lado, 21,3% só estaria disposto a pagar menos de 5 Euros, 46,7% entre 5 a 10 Euros, 25,4% entre 10 e 15 Euros e por fim 6,6% mais de 20 Euros.

Adicionalmente, e por fim elaborou-se um conjunto de correlações com base nas respostas dos 122 inquiridos (Figura 5), e retiraram-se as seguintes conclusões, se por um lado os inquiridos que responderam que tem ensino superior não se encontram predispostas a partilhar a sua viatura (Gráfico 1), mas por outro lado já estariam predispostas em usar veículos em *carsharing* (Gráfico 4). Igualmente no que diz respeito à idade os inquiridos entre os 31 e os 40 anos também não tem interesse em partilhar o seu veículo (Gráfico 2), mas por outro lado já estariam recetivos a recorrer ao *carsharing* como utilizadores (Gráfico 5). Por último, verifica-se que os inquiridos com 2 ou mais carros não estariam dispostos a partilhar (gráfico 3), mas estariam recetivos a usar veículos em *carsharing* como utilizadores (Gráfico 6).





**Figura 5 | Correlações do Questionário**

Assim desta forma, concluímos que com base nesta população de 122 inquiridos, que os mesmos não estariam dispostos em partilhar/ceder os seus veículos, mas que por outro lado encontram-se receptivos em usar a *carsharing* enquanto utilizadores em vez do aluguer normal numa empresa de rent-a-car.

## 9. ANÁLISE INTERNA

A análise interna de uma empresa permite-nos obter o entendimento do modo como a mesma deverá interagir com o seu meio envolvente. Através desta análise iremos por um lado identificar claramente quais os seus pontos fortes, sendo que nesta fase se destaca a competitividade da empresa face ao meio em que se insere e por outro lado, irão ser identificadas oportunidades e pontos fracos, ou seja serão identificadas ameaças que devem/possam vir a ser precavidas e superadas.

Assim desta forma, e como já foi mencionado anteriormente através desta análise SWOT sistemática (Figura 6) é possível antever algumas oportunidades e igualmente fragilidades/obstáculos que a CarViz poderá ter no meio que se irá inserir.

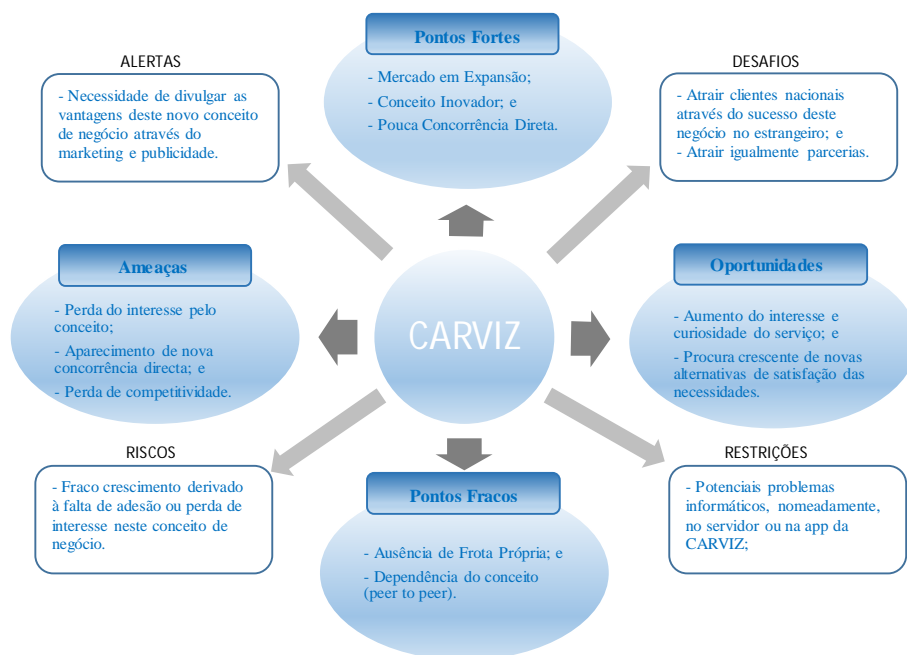


Figura 6 | SWOT Sistemática

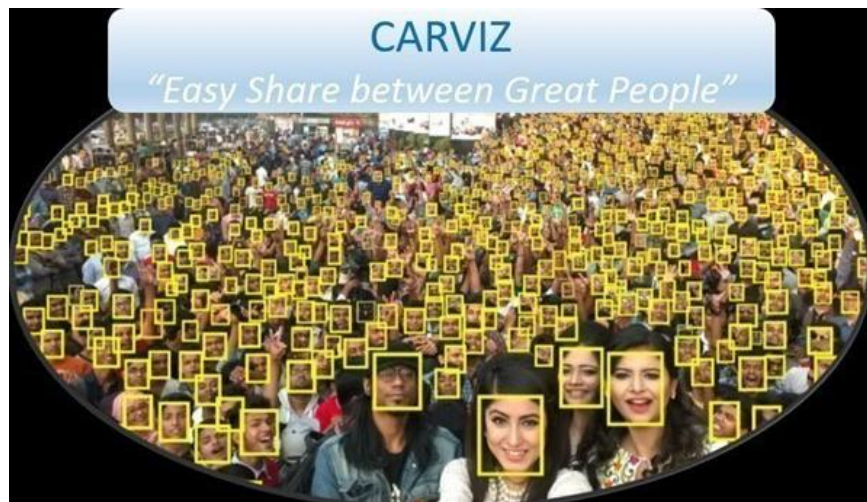
## 10. PLANO DE MARKETING

### 10.1. Consumidor-Alvo

Como também já foi mencionado anteriormente, a CarViz pretende apresentar-se como um clube de partilha de qualquer tipo de veículo, isto é, automóveis, motos, barcos e bicicletas que funcionará com base na confiança e “proximidade” entre um proprietário e um potencial condutor/utilizador.

Desta forma, o que a CarViz pretende apresentar ao seu consumidor-alvo é um serviço que ajude a conectar de forma mais fácil e rápida um proprietário e um utilizador (potencial condutor) através de um website/aplicação, e oferecer por um lado a possibilidade de um determinado proprietário de um veículo poder rentabilizar o mesmo, e por outro lado, proporcionar uma alternativa ao utilizador de ver as suas necessidades satisfeitas.

Posto isto, o consumidor-alvo da CarViz será todo e qualquer indivíduo (Figura 7) que respeite as condições já previamente descritas no capítulo 4 – Caracterização do Projeto.



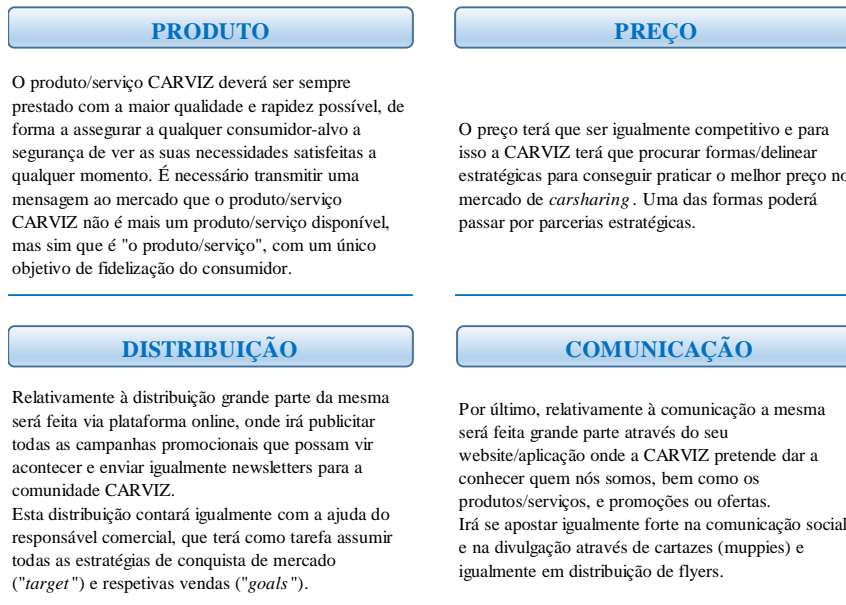
**Figura 7** | Consumidor-Alvo

## 10.2. Marketing-mix

A definição do consumidor-alvo permite à CarViz conseguir enquadrar e segmentar os potenciais consumidores-alvo, e enquadrar a respetiva oferta em sentido com as necessidades e interesses desse mesmo público já devidamente segmentado. Assim surge a necessidade de entender as várias variáveis que unem esta empresa/clube ao seu público-alvo.

*Edmund Jerome McCarthy*, professor de marketing na Universidade Estadual de *Michigan*, foi o autor do livro “*Basic Marketing: A Managerial Approach*”, publicado em 1960, e criador dos “quatro P’s”. Neste livro *Jerome McCarthy* desenvolveu a teoria do marketing-mix ao compilar os quatro elementos de ligação entre a empresa e o cliente, sendo eles o produto (*product*), o preço (*price*), a distribuição (*place*), e a comunicação (*promotion*). Neste contexto, o produto/serviço que a CarViz pretende oferecer no mercado terá de responder a estes “quatro P’s”.

Posto isto, a CarViz definiu os elementos (Figura 8) para conseguir oferecer um serviço melhor enquadrado às necessidades dos seus consumidores-alvo.



**Figura 8** | Marketing-Mix (quatro P's) da CarViz

## 11. PLANO FINANCEIRO

### 11.1. Pressupostos

Na elaboração do Plano Financeiro da CarViz foi assumido como primeiro ano de atividade o segundo semestre do ano de 2019.

As projeções foram efetuadas tendo em conta um espaço temporal de 5 anos, ou seja, durante o período compreendido entre 2019-2023.

Para este projeto, as vendas foram projetadas tendo em consideração os seguintes pressupostos:

Primeiramente, o indicador que foi tido em conta para projetar as vendas nestes cinco anos de atividade da CarViz foi o índice de número de carros registados em Portugal. Assim tendo em conta este indicador, assumiu-se que 1 em cada 10.000 carros registados em Portugal irão ser aderentes da CarViz, o que totaliza um número total de 582 proprietários/utilizadores, significando assim uma receita total no primeiro ano no valor de 46.598 euros.

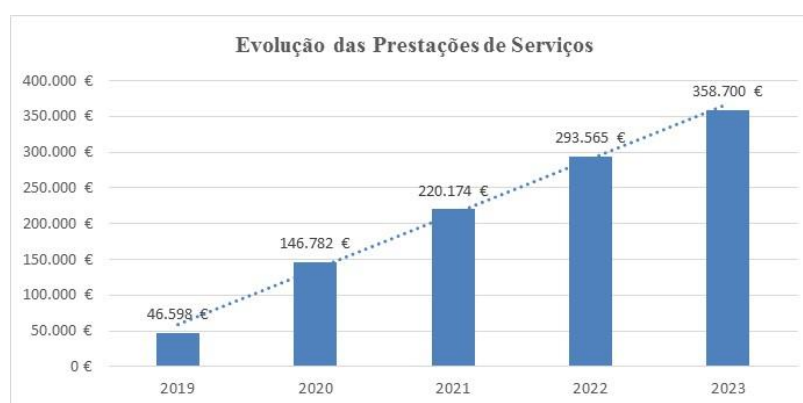
No que diz respeito ao ano de 2020, assumiu-se que será o ano “boom” da marca CarViz, pois será o ano de forte aposta na publicidade e merchandising da mesma, e assumiu-se assim um valor de receita total de 146.782 euros.

Já no que concerne aos três últimos anos, como qualquer negócio assumiu-se que poderia já haver algumas desistências do serviço de *carsharing* CarViz, mas no ano de 2021 poderá ocorrer parcerias entre a CarViz e outras marcas, nomeadamente, o caso da CP – Comboios de Portugal. Esta parceria fez todo o sentido uma vez que não se trata só de uma parceria financeiramente mais apelativa como também mais ecológica.

Mais abaixo pode-se constatar a projeção do volume de negócio e respetiva evolução projetado para a CarViz:

Serviço	2019	2020	2021	2022	2023
(valores em euros)					
<b>Nº de carros registados em Portugal - 5.824.700</b>					
<b>Nº de Adesões</b>	582	1.048	1.468	1.835	2.110
- Proprietários / Utilizadores / Potenciais Condutores (Transações(€))	46.598 €	146.782 €	220.174 €	293.565 €	358.700 €
<b>Nº Total de Transações (€)</b>	<b>46.598 €</b>	<b>146.782 €</b>	<b>220.174 €</b>	<b>293.565 €</b>	<b>358.700 €</b>
<b>Taxa de crescimento</b>		<b>80%</b>	<b>40%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>

**Quadro 5 |** Volume de Negócios CarViz



**Gráfico 7 |** Evolução do Volume de Negócios CarViz

Desta forma, como se pode verificar na Quadro 5 as vendas projetadas correspondem a um *market share* de 0,01% no primeiro ano de atividade. Adicionalmente, como se pode ver na Gráfico 7 a evolução do negócio, isto é, as taxas de crescimento consideradas foram de 80% em 2020, 40% em 2021, 25% em 2022 e por fim 15% em 2023.

No que diz respeito às prestações de serviços foi considerado que o Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA) se manterá estável nos 23% até ao final da projeção.

De seguida foi calculado o montante de investimento necessário para o projeto, nomeadamente, o CAPEX sendo que se estimou que apenas será necessário investimento no primeiro ano de atividade, isto é, em 2019, como se pode verificar através do quadro abaixo (Quadro 6).

	Unidade	Valor/Unid	2019	2020	2021	2022	2023
<i>(valores em euros)</i>							
<b>Ativos Tangíveis</b>							
- Equipamentos							
- Telemóveis	6	300 €	1.800 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Computadores	6	204 €	1.224 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Impressoras	1	40 €	40 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Mesas de Escritório	6	129 €	774 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Cadeiras de Escritório	6	45 €	270 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL ATIVOS TANGÍVEIS</b>	<b>25</b>	<b>718 €</b>	<b>4.108 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>							
<b>Programas de Computador</b>							
- Microsoft Office	1	29 €	29 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Adobe Photoshop	1	20 €	20 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Constituição da Sociedade</b>	<b>1</b>	<b>360 €</b>	<b>360 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>TOTAL ATIVOS INTANGÍVEIS</b>	<b>3</b>	<b>409 €</b>	<b>409 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>TOTAL ATIVO NÃO CORRENTE</b>	<b>28</b>	<b>1.127 €</b>	<b>4.517 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>

### Quadro 6 | CAPEX - Decisões de Investimento

Ainda no que diz respeito ao investimento é importante realçar que não foi estimado qualquer valor para a compra de software/sistema CarViz, isto porque a estratégia passará por conseguir uma parceria junto de uma seguradora a operar no mercado português, de forma a conseguir por um lado maximizar os custos iniciais, e por outro, obter o know-how e acessos aos próprios sistemas da seguradora em questão. Pretende-se ainda conseguir uma parceria com o ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa pois, ao tratar-se de uma entidade que aposta fortemente em projetos inovadores, poderá apoiar a CarViz no desenvolvimento do seu Website/plataforma bem como no que respeita à possibilidade a CarViz utilizar os seus servidores.

Adicionalmente, para este investimento, foi necessário definir depreciações e amortizações. Dado que todos os investimentos são individualmente inferiores a 1.000 Euros, podem ser depreciados e amortizados a uma taxa de 100%, como se pode verificar no quadro abaixo (Quadro 7).

	(valores em euros)				
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>AMORTIZAÇÕES</b>					
Total de Amortizações	4.108 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total de Depreciações	409 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL</b>	<b>4.517 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>

### Quadro 7 | Mapa de Amortizações e Depreciações

No que concerne, ao valor total estimado para o investimento em publicidade e propaganda entre 2019 e 2023 será no montante de 63.300 Euros, e foi calculado tendo por base as ações definidas e consideradas como prioritárias, sendo que o plano passará pela aposta mais forte nos dois primeiros anos (2019 e 2020) num valor total de 48.000 Euros que incluirá campanhas e vídeos promocionais. Os valores apresentados resultam de cotações de mercado solicitadas para as diversas ações.

No que respeita à rubrica de Estado e Outras Entidades Públicas, para além do IVA foi calculado o impacto relativo à Segurança Social, incluindo os custos previsíveis de retenção na fonte de cada salário. De modo simplificar estes cálculos, assumiu-se a aplicação da taxa de retenção na fonte para indivíduos solteiros e sem filhos.

Adicionalmente, assumiu-se que o pagamento a fornecedores é efetuado a 30 dias bem como o pagamento aos proprietários que disponibilizam as suas viaturas no site da CarViz.

A cobertura do investimento foi definido com base num investimento inicial em 2019. Dado que se estima que no primeiro ano não se consiga atingir um resultado líquido positivo, considerou-se que será obtido um financiamento de curto prazo no valor de 20.531 Euros a começar a ser reembolsado no ano de 2020. Nos períodos seguintes o financiamento do projeto será feito através do reinvestimento dos *cash flows* positivos da atividade. A cobertura do investimento e os respetivos resultados líquidos positivos nos anos seguintes permitirão que seja possível adicionalmente aplicar a liquidez excedentária em aplicações financeiras. Mais conclusões remete-se para a demonstração de resultados no quadro abaixo (Quadro 8).

## 11.2. Análise financeira

### 11.2.1. Demonstração de resultados

A análise da demonstração de resultados, ilustrada no Quadro 8, permite-nos prever os proveitos e ganhos operacionais numa base anual de modo a percebermos se a CarViz gera lucro suficiente, isto é, se vai gerar resultado líquido positivo ou negativo.

Numa perspetiva a 5 anos, o resultado líquido da CarViz é ligeiramente positivo desde o segundo ano de atividade, isto é, a partir de 2020, com um resultado de aproximadamente de 10.166 Euros positivos. O maior valor projetado é de 187.851 Euros e a média de resultado líquido para os 5 anos projetados é de 76.751 Euros.

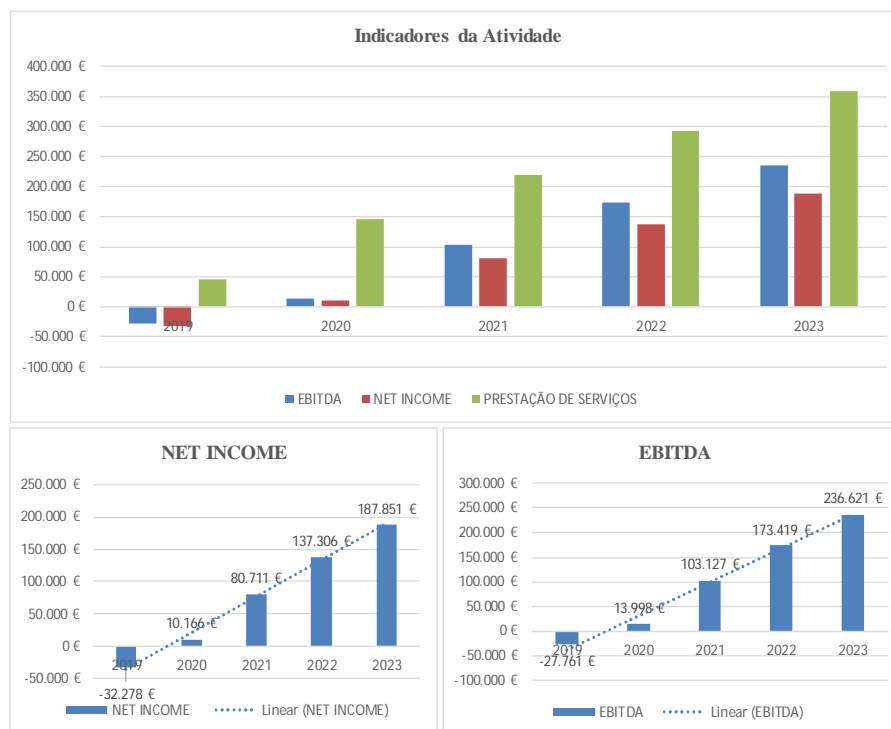
Dado que se trata de uma empresa de serviços, com um investimento pequeno em ativos que serão totalmente amortizados no primeiro ano de atividade, a demonstração de resultados apresenta os seus maiores custos ao longo dos cinco anos projetados, na linha de custos com pessoal.

Os resultados projetados (EBITDA, EBIT, EBT e *Net Income*) apresentam um crescimento ao longo dos anos. O maior crescimento ocorre entre os anos 2020 a 2023 devido da estratégia adotada, designadamente, através de novas parcerias como poderá ser o caso com a CP – Comboios de Portugal.

	(valores em euros)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Prestações de Serviços	46.598 €	146.782 €	220.174 €	293.565 €	358.700 €
FSE	37.759 €	46.049 €	28.837 €	30.525 €	31.023 €
Gastos com Pessoal	36.600 €	86.736 €	88.210 €	89.621 €	91.055 €
<b>EBITDA</b>	<b>-27.761 €</b>	<b>13.998 €</b>	<b>103.127 €</b>	<b>173.419 €</b>	<b>236.621 €</b>
Amortizações do exercício	4.517 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-32.278 €</b>	<b>13.998 €</b>	<b>103.127 €</b>	<b>173.419 €</b>	<b>236.621 €</b>
Juros e gastos similares suportados	0 €	-1.129 €	-960 €	0 €	0 €
Juros e rendimentos similares obtidos	0 €	0 €	0 €	387 €	1.164 €
<b>EBT (Resultado antes de impostos)</b>	<b>-32.278 €</b>	<b>12.869 €</b>	<b>102.166 €</b>	<b>173.805 €</b>	<b>237.786 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0 €	2.702 €	21.455 €	36.499 €	49.935 €
<b>NET INCOME</b>	<b>-32.278 €</b>	<b>10.166 €</b>	<b>80.711 €</b>	<b>137.306 €</b>	<b>187.851 €</b>
Reporte Prejuízos	-32.278 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Meios Libertos Brutos</b>	<b>-27.761 €</b>	<b>13.998 €</b>	<b>103.127 €</b>	<b>173.419 €</b>	<b>236.621 €</b>

**Quadro 8 | Demonstração de Resultados Previsional**





**Gráfico 8 | Indicadores de Atividade**

### 11.2.2. Balanço

Conforme já referido a CarViz requer pouco investimento inicial em ativos e, tendo em conta que todo o equipamento e *software* adquirido tem um valor individual inferior a 1.000 Euros, são totalmente amortizados e depreciados no próprio ano de atividade 2019 no montante de 4.517€

O Capital Próprio é composto pelo investimento inicial (capital realizado), sendo que 22.000 Euros dizem respeito a entrada de fundos via *Business Angels* e 3.000 Euros via entrada de fundos de Promotores, e adicionalmente também pelos resultados transitados do ano anterior de atividade.

Os Passivos Correntes incluem Fornecedores – pagamento a 1 mês –, Estado e Outros Entes Públicos – IVA com período de pagamento a 3 meses e encargos com segurança social. Adicionalmente, inclui financiamentos obtidos de curto prazo para fazer face ao saldo de tesouraria negativo dos dois primeiros anos.

O Ativo, Capital Próprio e Passivo apresentam um crescimento estável e constante ao longo dos 5 anos de atividade projetados, como se pode verificar no quadro mais abaixo (Quadro 9).

(valores em euros)

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ATIVO</b>					
<b>ATIVO NÃO CORRENTE</b>					
Ativos Fixos Tangíveis	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Propriedades de Investimento	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ativos Intangíveis	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Investimentos Financeiros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Acionistas/Sócios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL ATIVO NÃO CORRENTE</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>ATIVO CORRENTE</b>					
Clientes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Adiantamentos a Fornecedores	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
EOEP (IVA a Recuperar)	22.397 €	53.497 €	70.740 €	92.329 €	111.260 €
Acionistas/Sócios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outras contas a receber	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Diferimentos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Ativos financeiros	0 €	0 €	65.278 €	196.535 €	379.394 €
Caixa e Depósitos	13.696 €	12.608 €	11.323 €	11.607 €	11.793 €
<b>TOTAL ATIVO CORRENTE</b>	<b>36.093 €</b>	<b>66.105 €</b>	<b>147.341 €</b>	<b>300.470 €</b>	<b>502.447 €</b>
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>36.093 €</b>	<b>66.105 €</b>	<b>147.341 €</b>	<b>300.470 €</b>	<b>502.447 €</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>					
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>					
Capital realizado	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €
Quotas próprias	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros instrumentos de Capital Próprio	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Prémios de Emissão	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Reservas Legais	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outras Reservas	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultados Transitados	0 €	-32.278 €	-22.111 €	58.600 €	195.906 €
Excedentes de Revalorização	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outras variações no Capital Próprio	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultado Líquido do Período	-32.278 €	10.166 €	80.711 €	137.306 €	187.851 €
<b>TOTAL CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>-7.278 €</b>	<b>2.889 €</b>	<b>83.600 €</b>	<b>220.906 €</b>	<b>408.757 €</b>
<b>PASSIVO</b>					
<b>PASSIVO NÃO CORRENTE</b>					
Provisões	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Financiamentos Obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outras contas a pagar	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL PASSIVO NÃO CORRENTE</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>PASSIVO CORRENTE</b>					
Fornecedores	6.293	3.837	2.403	2.544	2.585
Adiantamentos de Clientes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
EOEP	16.547	39.216	39.883	40.521	41.169
Acionistas/Sócios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Financiamentos Obtidos	20.531 €	17.461 €	0 €	0 €	0 €
Outras contas a pagar (IRC a Pagar)	0 €	2.702 €	21.455 €	36.499 €	49.935 €
Outros Passivos Financeiros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL PASSIVO CORRENTE</b>	<b>43.371 €</b>	<b>63.217 €</b>	<b>63.741 €</b>	<b>79.564 €</b>	<b>93.690 €</b>
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>43.371 €</b>	<b>63.217 €</b>	<b>63.741 €</b>	<b>79.564 €</b>	<b>93.690 €</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>36.093 €</b>	<b>66.105 €</b>	<b>147.341 €</b>	<b>300.470 €</b>	<b>502.447 €</b>

Quadro 9 | Balanço Previsional

11.2.3. Mapa Cash Flow

No que diz respeito ao mapa de *Cash Flows* permite-nos avaliar a libertação dos fluxos monetários a partir de 2020, apesar que ainda neste ano a libertação ainda seja muito residual em aproximadamente 1.260 Euros, como se pode verificar no quadro mais abaixo (Quadro 10).

	(valores em euros)				
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Recursos</b>					
Cash-Flow Operacional	-27.761 €	11.058 €	81.470 €	137.001 €	186.931 €
VR Working Capital	0 €	0 €	0 €	0 €	79.298 €
<b>TOTAL Recursos</b>	<b>-27.761 €</b>	<b>11.058 €</b>	<b>81.470 €</b>	<b>137.001 €</b>	<b>266.229 €</b>
<b>Necessidades</b>					
Inv. Inicial	4.517 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Inv. Working Capital	13.254 €	9.798 €	16.725 €	21.094 €	18.427 €
<b>TOTAL Necessidades</b>	<b>17.770 €</b>	<b>9.798 €</b>	<b>16.725 €</b>	<b>21.094 €</b>	<b>18.427 €</b>
<b>Cash-Flow</b>	<b>-45.531 €</b>	<b>1.260 €</b>	<b>64.745 €</b>	<b>115.907 €</b>	<b>247.802 €</b>
<b>Cash-Flow Acumulado Atualizado</b>	<b>-45.531 €</b>	<b>-30.107 €</b>	<b>18.511 €</b>	<b>42.277 €</b>	<b>62.046 €</b>

**Quadro 10** | Mapa de *Cash Flow*

11.2.4. Taxa de atualização

No que respeita à taxa de atualização apurou-se inicialmente o *Weighted Average Cost of Capital* (WACC). Como se pode verificar no Quadro 11 o WACC deste negócio seria de 7,31%. No apuramento do WACC deste negócio foi considerado uma taxa sem risco (rf) de 4,1% e um prémio de risco (MRP) de 5,6% bem como um Beta *Unlevered* (b) de 0,57 que reflete a ponderação entre b relativo ao setor *trucking* (setor em que se inserem as empresas de *Renting*) de 0,47 em 20% e o b relativo ao setor de empresas de software (*System & Application*) de 0,59 em 80%. Decidiu-se esta ponderação por se considerar refletir de forma mais apropriada o negócio em que se insere a CarViz. Contudo ao analisar-se mais em detalhe verifica-se que considerando a taxa sem risco (rf) de 4,1% e o prémio de risco (MRP) de 5,6%, acima referidos, e se considerar que os investidores, nomeadamente, *Business Angels* e Promotores exigem uma remuneração de 35% e 50%, respetivamente, chegamos a um Beta (b) implícito de 5,52 no caso dos *Business Angels* e 8,20 no caso dos Promotores. Ora, estes valores são muito elevados evidenciando que estes investidores encaram este tipo de projeto como sendo de alto risco pelo que não fará sentido considerar um b *unlevered* da indústria de 0,57 e que reflete um baixo risco operacional. Na verdade, este negócio não poderá ser comparado a um *renting* normal pois a CarViz pretende ser um mero intermediário

que não deterá ativos na sua estrutura. Neste contexto, o valor deste projeto não estará escudado no valor de mercado dos seus ativos. Os investimentos são essencialmente intangíveis o que por natureza são bastante mais arriscados por não terem valor de mercado ou valor comercial.

Posto isto, a taxa de atualização considerada foi de 36,8% (Quadro 12) e foi apurada com base no pressuposto que se definiu como as taxas mínimas que irão ser exigidas tanto pelos *Business Angels* como pelos Promotores e o respetivo peso na estrutura do investimento no capital próprio da CarViz.

Descrição	%
- Taxa exigida pelos Business Angels	35,0%
- Taxa exigida pelos Promotores	50,0%
- Capital Realizado (entrada de fundos) Business Angels	22.000 €
- Capital Realizado (entrada de fundos) Promotores	3.000 €
- % de Capital detido pelos Business Angels	88,0%
- % de Capital detido pelos Promotores	12,0%
<b>Taxa de actualização do VAL</b>	<b>36,8%</b>

**Quadro 12** | Taxa de Atualização CarViz

#### 11.2.5. Viabilidade económica

Tendo em conta o cenário projetado para os cinco anos é relevante avaliarmos a viabilidade do negócio, e o mesmo apresenta-se da seguinte forma:

VAL	TIR	Payback
106.016 €	102%	2,6

VAL Perpetuidade	TIR Perpetuidade
228.414 €	110%

**Quadro 13** | Indicadores da Viabilidade Económica CarViz

Através do quadro acima (Quadro 13) pode-se constatar que o Valor Atual Líquido (VAL) apresenta um montante positivo de 228.414 Euros e uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) respetiva de aproximadamente 110%. Este VAL representa assim a hipótese do projeto ser economicamente viável, ou seja, demonstra que para além deste negócio permitir recuperar o investimento, também gerará “lucros”. Caso a avaliação terminasse em 2023, verifica-se que mesmo não considerando a perpetuidade o VAL continua a ser positivo no montante de 106.016 Euros, embora claramente inferior ao VAL na perpetuidade (228.414 Euros).

Demonstra-se igualmente que este negócio permite a recuperação dos montantes investidos (payback) em aproximadamente dois anos e 7 meses o que poderá ser um indicador de atratividade para os investidores.

### 11.3. Análise de Sensibilidade

De forma a permitir a determinação da viabilidade ou sucesso do negócio da CarViz procedeu-se a uma análise de sensibilidade que passou pela elaboração de dois cenários de “stress” nas três variáveis de negócio, isto é, assumiu-se um cenário otimista (acréscimo de 10% e 20%) e um cenário pessimista (decréscimo de 10% e 20%) tanto na variável de prestação de serviços, como nos fornecimentos e serviços externos e por fim nos gastos com pessoal.

O pressuposto assumido foi crescer e decrescer inicialmente a variável de volume de negócios assumindo que os outros dois custos fixos se mantinham conforme inicialmente projetados, e posteriormente cresceu-se e decresceu-se os custos fixos assumindo que o volume de negócio se mantinha igualmente conforme inicialmente projetado, e o resultado é apresentado conforme o quadro abaixo (Quadro 14).

Cenários	Prestação de Serviços		FSE		Gastos com Pessoal	
	VAL	TIR	VAL	TIR	VAL	TIR
Acréscimo de 20%	185.178 €	172%	87.428 €	84%	71.078 €	75%
Acréscimo de 10%	145.597 €	133%	96.722 €	93%	88.804 €	88%
Decréscimo de 10%	66.331 €	75%	115.310 €	112%	123.228 €	118%
Decréscimo de 20%	24.497 €	50%	124.605 €	125%	140.440 €	137%
	VAL	TIR				
Cenário Base	106.016 €	102%				

**Quadro 14** | Análise de Sensibilidade

CarViz – *“Easy Share between Great People”*

Posto isto, consegue-se concluir que a variável do volume de negócios é poderá potencialmente colocar em causa ainda que ligeiramente rentabilidade do negócio CarViz. Diz-se rentabilidade e não viabilidade do negócio porque mediante o Quadro 14 consegue-se verificar que mesmo que oscile de forma agressiva as variáveis, nunca coloca em situação frágil o negócio CarViz.

## 12. CONCLUSÕES

Este plano de negócios pretende ser um *guidance* para a implementação da marca e empresa CarViz.

Ao abordar as diferentes fases de um plano de negócios, nomeadamente, através da elaboração de análises interna e externa, a elaboração de um plano de organização, um plano de marketing, que passou essencialmente pela elaboração de um questionário detalhado e análises SWOT, e por fim um plano financeiro. Posto isto, foi conseguido aglomerar um conjunto de informação bastante revelante que potenciará a implementação da marca/empresa CarViz, e conseguirá assim tornar o negócio lucrativo num futuro breve.

O objetivo principal deste projeto nasceu da identificação de uma necessidade ainda pouco explorada no mercado português, e assim desta forma, este projeto vem tentar criar mais uma solução que responda a esta necessidade, acreditando que em conjunto com fortes parcerias estratégicas que este negócio poderá ser lucrativo, e despertar desta forma o “apetite” a potenciais investidores. A corroborar esta afirmação remete-se para os valores apurados no plano financeiro através dos quais se pode concluir que o negócio é economicamente viável, com um retorno de investimento em apenas dois anos e sete meses, e com um VAL de 106.016 Euros e uma TIR respetiva de aproximadamente 102%.

Adicionalmente, e para além de economicamente ser um projeto viável, acreditamos que é um negócio que trará várias vantagens sociais e ambientais pois ao mesmo tempo que permitirá às famílias potenciar as suas poupanças ao eliminar a necessidade de adquirir veículo próprio ou rentabilizando o seu veículo de família também terá um efeito ambiental ao diminuir o número necessário de veículos em circulação. Este modelo terá também efeitos positivos nas cidades pois terá um impacto positivo no trânsito e diminuirá a necessidade de espaço para estacionamento.

### 13. BIBLIOGRAFIA

#### Referências:

- Cheng, X.; Zhu, R.; e Fu, S. 2016. *Modeling the Motivation of Users’ Sharing Option: A Case Study Based on a Carsharing Digital Platform*. WHICEB 2016 Proceedings. Paper 64.
- Dotter, F. 2015. *Car sharing: New forms of vehicle use and ownership*. Civitas Insight.
- Jorge, D. e Correia, G. 2013. *Carsharing systems demand estimation and defined operations: a literature review*, Department of Civil Engineering, University of Coimbra.
- Owyang, J., Tran, e Silva, C. 2013. *The Collaborative Economy: Products, services, and market relationships have changed as sharing startups impact business models. To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain*. Altimeter Group.
- Perren, R. e Grauerholz, L. 2015. *Collaborative Consumption*. University of Central Florida.
- PwC, The Sharing Economy, <http://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/sharing-economy.html>, Abril 2015, acessado em 16 de outubro 2016.
- Sundararajan, A. 2013. From Zipcar to the Sharing Economy. *Harvard Business Review*.
- Veloso, Francisco (2014) “A economia da partilha: desafios e oportunidades para Portugal”, *Jornal de Negócios*, 28 de setembro. [http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/francisco\\_veloso/detalhe/a\\_economia\\_da\\_partilha\\_desafios\\_e\\_oportunidades\\_para\\_portugal.html](http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/francisco_veloso/detalhe/a_economia_da_partilha_desafios_e_oportunidades_para_portugal.html)
- Porter, Michael E (2008), *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, *Harvard Business Review*.
- McCarthy, Jerome E. (1960) “*Basic Marketing: A Managerial Approach*”.
- Arnets, Martjin (2017), “Soluções de mobilidade em Lisboa”, *Auto Hoje*, 27 de abril 2017. <http://www.autohoje.com/pontos-de-vista/item/111762-solucoes-de-mobilidade-em-lisboa>



**Sites:**

- <http://aisel.aisnet.org/whiceb2016/64/>
- <http://www.jornaldenegocios.pt/>
- [Wikipedia](#)
- [BlaBlaCar](#)
- <http://www.autohoje.com>
- <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/sabe-quanto-gasta-mes-so-conduzir-um-carro-em-portugal-121460>
- <http://www.arac.pt/noticias/detalhes.php?id=3224;>
- [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/bol\\_econ\\_junho17\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/bol_econ_junho17_p.pdf)
- <http://www.rentalcars.com/>
- <https://www.caramigo.eu/pt/pt>
- <https://www.shareacar.pt/>
- <https://www.citydrive.pt/>
- <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/drivenow-conheca-a-empresa-que-vai-partilhar-bmw-e-mini-em-portugal/>
- <https://www.olx.pt/>
- [https://www.ecb.europa.eu/stats/financial\\_markets\\_and\\_interest\\_rates/euro\\_area\\_yield\\_curves/html/index.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/financial_markets_and_interest_rates/euro_area_yield_curves/html/index.en.html)

## 14. ANEXOS

### Anexo 1 – IDENTIFICAÇÃO DO TEMA DE TESE

#### Quadro 1 | Vantagem Competitiva Financeira

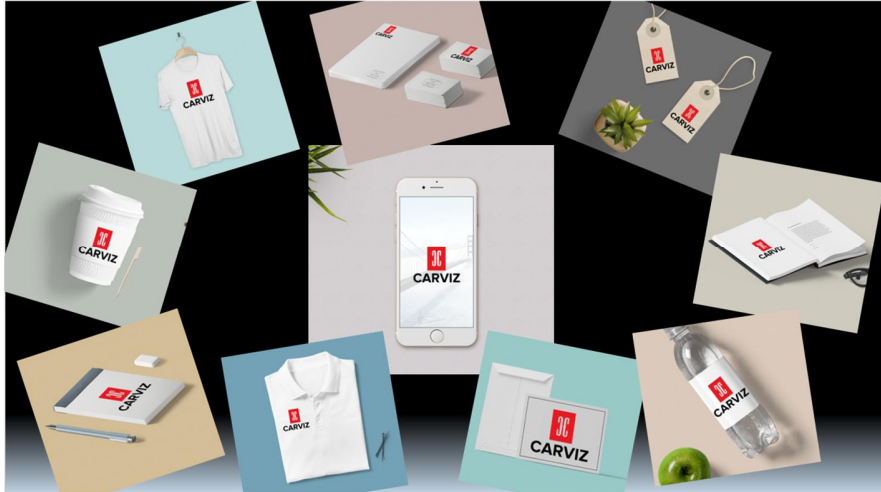
Cenários	Descrição	Fonte	Duração	Custos Totais
Cenário 1	Viagem viatura própria	<a href="https://www.viamichelin.pt/">https://www.viamichelin.pt/</a>	3h55	94 €
Cenário 2	Viagem de Comboio + Táxi	<a href="https://www.cp.pt/">https://www.cp.pt/</a>	4h12	44 €
Cenário 3	Viagem de Comboio + Rent-a-Car AVIS	<a href="https://www.cp.pt/">https://www.cp.pt/</a>	4h12	74 €
Cenário 4	Viagem através de um veículo Rent-a-Car	<a href="http://www.driveonholidays.com/pt/">http://www.driveonholidays.com/pt/</a>	3h55	112 €
Cenário 5	Viagem de Comboio + Viatura Carsharing	<a href="https://www.shareacar.pt/">https://www.shareacar.pt/</a>	3h55	79 €
Viagem de Lisboa à Guarda (ida e volta)		319km		

### Anexo 2 - IMAGEM E IDENTIFICAÇÃO DA MARCA

#### Figura 1 | A Imagem



**Figura 2 | CarViz Brand**

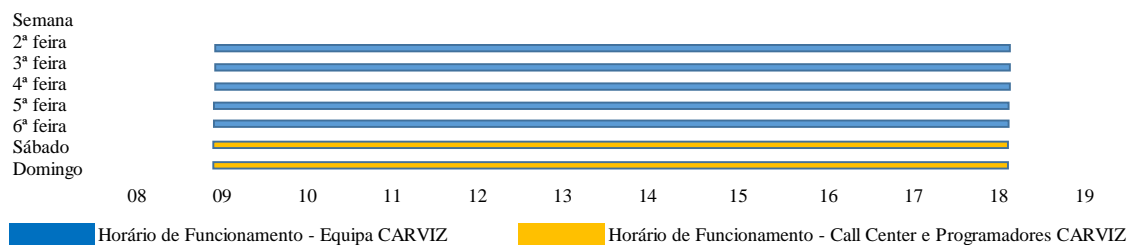


## Anexo 2 - ESTRATÉGIA CORPORTATIVA

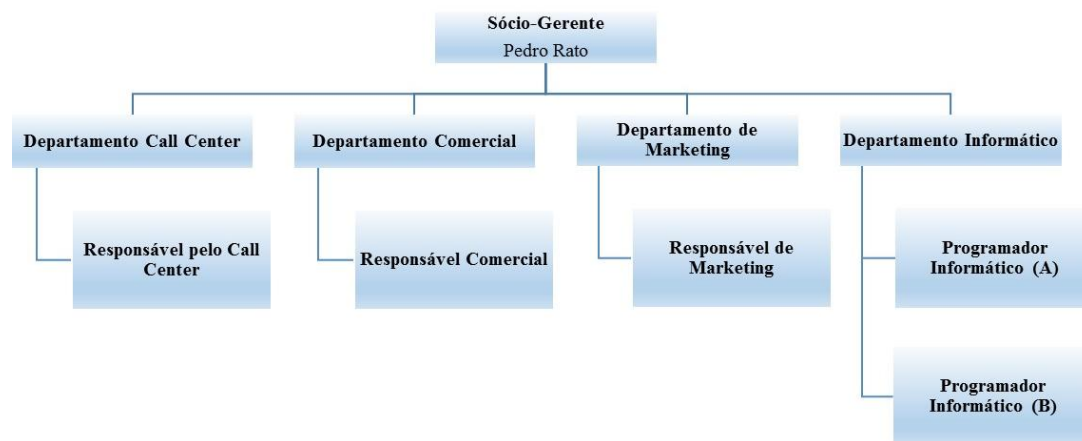
**Figura 3 | Instalações CarViz**



**Quadro 2 | Horário de Funcionamento**



**Figura 4 | Estrutura Organizacional**



**Quadro 3 | Nível de Ameaça por “Força”**

Descrição das Forças	Nível da Ameaça
Rivalidade entre os Concorrentes	Forte
Poder de Negociação dos Clientes	Médio
Poder de Negociação dos Fornecedores	Fraco
Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes	Forte
Ameaça de Produtos Substitutos	Médio
<b>Atratividade do Mercado</b>	<b>Forte</b>

## Anexo 3 - ANÁLISE DA ENVOLVENTE

## Quadro 4 | Rent-a-Car - Preços

*(valores em euros)*

Empresa/Gama	Classe Económica (carros pequenos)	Classe Compacto (carros médios)	Classe Intermédia (carros grandes)	Carros Station Wagon	Classe Desportivo/Luxo	Minivans
Alamo	26,82 €	27,78 €	60,68 €	38,07 €	-	-
Avis	39,39 €	47,00 €	92,42 €	66,60 €	97,97 €	175,37 €
Budget	40,00 €	47,43 €	76,28 €	67,17 €	93,72 €	135,67 €
Dollar	20,42 €	21,45 €	53,37 €	33,46 €	139,02 €	172,57 €
Drive on Holidays	17,36 €	18,60 €	39,29 €	23,71 €	24,97 €	62,30 €
Enterprise	28,82 €	29,87 €	67,43 €	41,31 €	-	-
Europcar	40,03 €	45,17 €	91,60 €	58,32 €	-	-
Firely	19,40 €	20,42 €	47,62 €	31,41 €	137,41 €	166,17 €
Goldcar	23,12 €	24,79 €	62,56 €	38,81 €	-	195,58 €
Guerrin	25,11 €	26,63 €	65,61 €	43,41 €	149,56 €	145,95 €
Hertz	34,77 €	39,51 €	76,44 €	51,65 €	152,25 €	175,35 €
Interrent	18,91 €	27,44 €	50,83 €	31,09 €	46,85 €	73,87 €
Keddy by Europcar	32,90 €	34,45 €	67,16 €	51,83 €	-	-
Rhodium	28,32 €	29,16 €	66,78 €	43,21 €	-	191,06 €
Sixt	57,99 €	56,08 €	63,57 €	65,28 €	117,19 €	89,30 €
Thrifty	23,85 €	26,33 €	55,68 €	37,76 €	73,75 €	136,38 €
Turisprime	21,92 €	21,92 €	165,03 €	31,35 €	-	79,67 €

*Observação: Os preços que constam do quadro acima são "preços desde"*

## Questionário

## 1. Idade

- 30 ou menos
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 ou mais

## 2. Género

- Masculino
- Feminino

## 3. Nível de Escolaridade

- Sem escolaridade
- Ensino básico
- Ensino secundário
- Ensino Superior
- Outro

4. Profissão

5. Estado Civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Outro

6. Local de Residência

- Norte
- Norte Centro
- Centro Sul
- Sul

7. Nacionalidade

- Portuguesa
- Outra

8. Como se desloca habitualmente do seu local de residência até aos seus destinos?

- Automóvel individual
- Automóvel partilhado ou “boleia”
- Transportes Públicos
- Motociclos
- Bicicleta;
- A pé

9. Costuma viajar

- Sim
- Não

10. Quando viaja para outro país qual é o meio de transporte que mais utiliza?

- Motociclos
- Autocaravana
- Comboio
- Automóvel
- Barco
- Avião

11. Costuma alugar carros ou outros veículos?

- Sim
- Não

12. Tem algum veículo? (Automóvel, Motociclo, Barco, ou outros)

- Sim
- Não

13. Se respondeu “Sim” à questão anterior, então quantos bens tem?

- 1
- 2
- 3 ou mais

14. Durante o dia quanto tempo dá uso ao seu veículo de 0 a 5 (sendo que 0 não dá muita utilidade ao seu veículo e 5 dá muita utilidade ao seu veículo)

15. Já ouviu falar e sabe o que é *Carsharing* (sistema de partilha de veículos)?

- Sim
- Não

16. Estaria disposto a partilhar esse(s) mesmo(s) veículos?

- Sim
- Não

17. Estaria recetivo a poder utilizar veículos de outros utilizadores que se encontram a partilhar?

- Sim
- Não

18. Estando ou não disposto a partilhar o seu veículo, quanto estaria disposto a receber por essa utilização de veículo?

- De 5 a 10€
- De 10€ a 15€
- Mais de 20€

19. Quanto estaria disposto a pagar por este serviço de uso de outros veículos partilhados por outros utilizadores?

- Menos de 5€
- De 5 a 10€
- De 10 a 15€
- Mais de 20€

20. Como gostaria de aderir a um serviço como este de partilha?

- Proprietário
- Utilizador
- Ambos

21. Estaria disposto a usar o serviço *carsharing* em vez de alugar veículos numa empresa de rentcar?

- Sim
- Não



**Figura 5 | Correlações do Questionário**

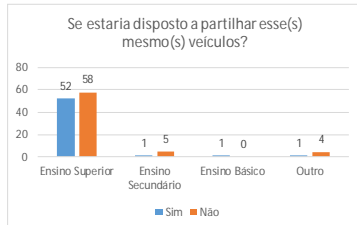


Gráfico 1 - Correlação entre Escolaridade versus Disposição em partilhar

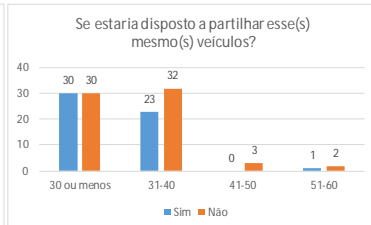


Gráfico 2 - Correlação entre Idade versus Disposição em partilhar

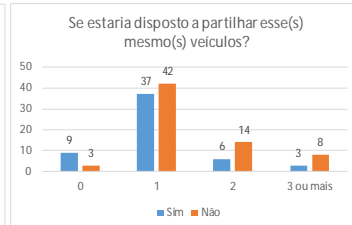


Gráfico 3 - Correlação entre Idade versus Disposição em partilhar

## Anexo 4 – ANÁLISE INTERNA

**Figura 6 | SWOT Sistemática**

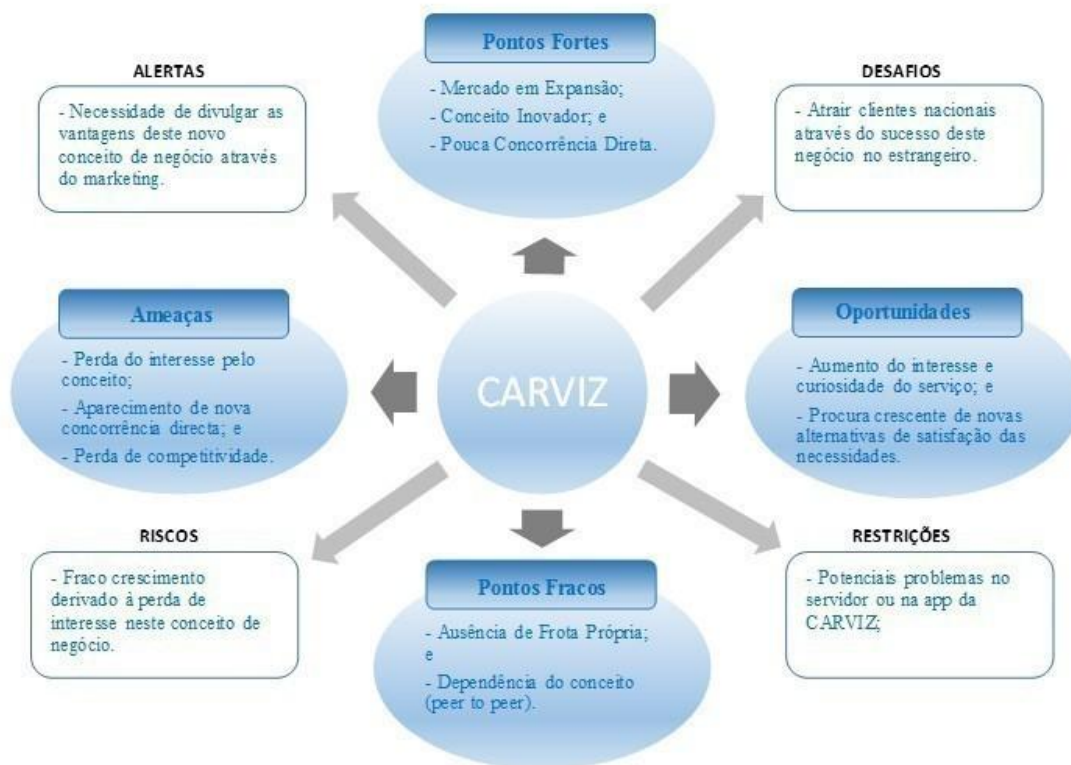


Figura 7 | Consumidor-Alvo

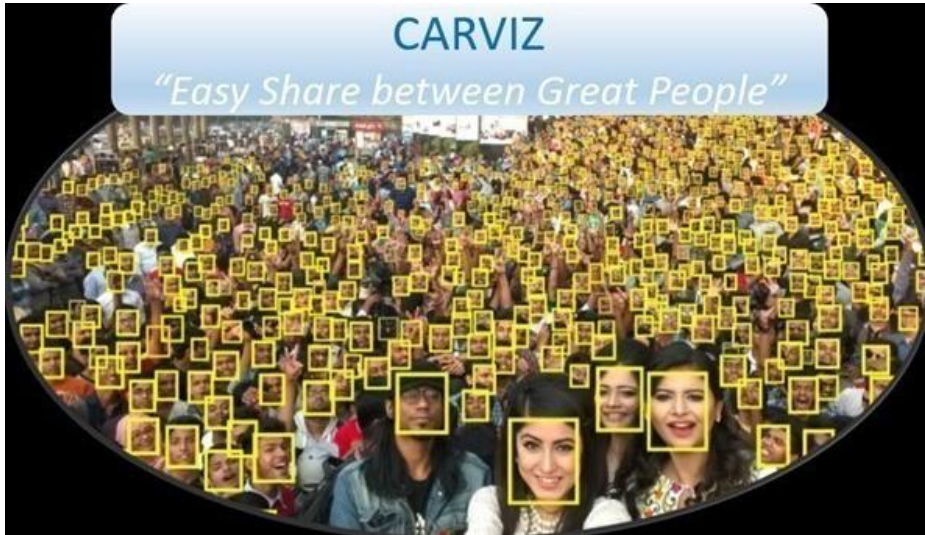


Figura 8 | Marketing-Mix (quatro P's) da CarViz

### PRODUTO

O produto/serviço CARVIZ deverá ser sempre prestado com a maior qualidade e rapidez possível, de forma a assegurar a qualquer consumidor-alvo a segurança de ver as suas necessidades satisfeitas a qualquer momento. É necessário transmitir uma mensagem ao mercado que o produto/serviço CARVIZ não é mais um produto/serviço disponível, mas sim que é "o produto/serviço", com um único objetivo de fidelização do consumidor.

### PREÇO

O preço terá que ser igualmente competitivo e para isso a CARVIZ terá que procurar formas/delinear estratégias para conseguir praticar o melhor preço no mercado de *carsharing*. Uma das formas poderá passar por parcerias estratégicas.

### DISTRIBUIÇÃO

Relativamente à distribuição grande parte da mesma será feita via plataforma online, onde irá publicitar todas as campanhas promocionais que possam vir acontecer e enviar igualmente newsletters para a comunidade CARVIZ. Esta distribuição contará igualmente com a ajuda do responsável comercial, que terá como tarefa assumir todas as estratégias de conquista de mercado ("target") e respetivas vendas ("goals").

### COMUNICAÇÃO

Por último, relativamente à comunicação a mesma será feita grande parte através do seu website/aplicação onde a CARVIZ pretende dar a conhecer quem nós somos, bem como os produtos/serviços, e promoções ou ofertas. Irá se apostar igualmente forte na comunicação social, e na divulgação através de cartazes (muppies) e igualmente em distribuição de flyers.

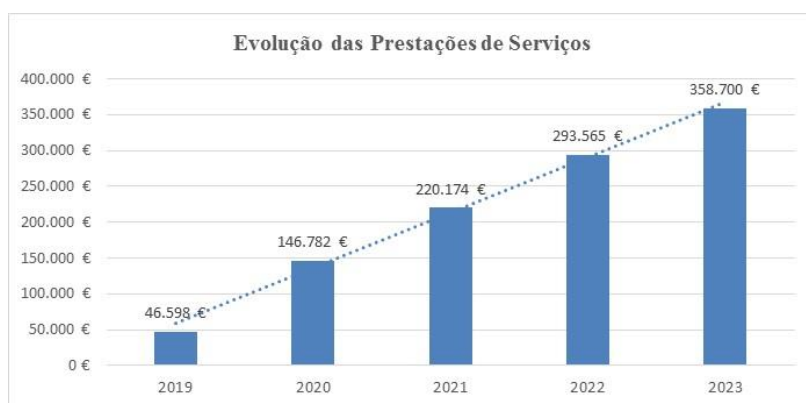
## Anexo 5 – PLANO FINANCEIRO

### Quadro 5 | Volume de Negócios CarViz

(valores em euros)

Serviço	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Nº de carros registados em Portugal</b> - 5.824.700					
<b>Nº de Adesões</b>	582	1.048	1.468	1.835	2.110
- Proprietários / Utilizadores / Potenciais Condutores (Transações(€))	46.598 €	146.782 €	220.174 €	293.565 €	358.700 €
<b>Nº Total de Transações (€)</b>	<b>46.598 €</b>	<b>146.782 €</b>	<b>220.174 €</b>	<b>293.565 €</b>	<b>358.700 €</b>
<b>Taxa de crescimento</b>		80%	40%	25%	15%

### Gráfico 7 | Evolução do Volume de Negócios CarViz



### Quadro 6 | CAPEX - Decisões de Investimento

(valores em euros)

	Unidade	Valor/Unid	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ativos Tangíveis</b>							
- Equipamentos							
- Telemóveis	6	300 €	1.800 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Computadores	6	204 €	1.224 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Impressoras	1	40 €	40 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Mesas de Escritório	6	129 €	774 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Cadeiras de Escritório	6	45 €	270 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL ATIVOS TANGÍVEIS</b>	<b>25</b>	<b>718 €</b>	<b>4.108 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>							
<b>Programas de Computador</b>							
- Microsoft Office	1	29 €	29 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Adobe Photoshop	1	20 €	20 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Constituição da Sociedade</b>	<b>1</b>	<b>360 €</b>	<b>360 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>TOTAL ATIVOS INTANGÍVEIS</b>	<b>3</b>	<b>409 €</b>	<b>409 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>TOTAL ATIVO NÃO CORRENTE</b>	<b>28</b>	<b>1.127 €</b>	<b>4.517 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>

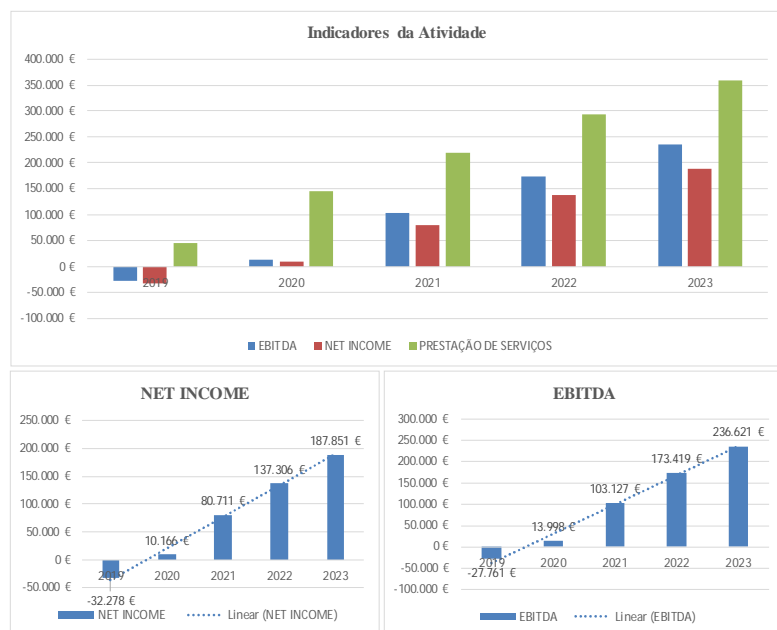
### Quadro 7 | Mapa de Amortizações e Depreciações

	(valores em euros)				
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>AMORTIZAÇÕES</b>					
Total de Amortizações	4.108 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total de Depreciações	409 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL</b>	<b>4.517 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>

### Quadro 8 | Demonstração de Resultados Previsional

	(valores em euros)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Prestações de Serviços	46.598 €	146.782 €	220.174 €	293.565 €	358.700 €
FSE	37.759 €	46.049 €	28.837 €	30.525 €	31.023 €
Gastos com Pessoal	36.600 €	86.736 €	88.210 €	89.621 €	91.055 €
<b>EBITDA</b>	<b>-27.761 €</b>	<b>13.998 €</b>	<b>103.127 €</b>	<b>173.419 €</b>	<b>236.621 €</b>
Amortizações do exercício	4.517 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-32.278 €</b>	<b>13.998 €</b>	<b>103.127 €</b>	<b>173.419 €</b>	<b>236.621 €</b>
Juros e gastos similares suportados	0 €	-1.129 €	-960 €	0 €	0 €
Juros e rendimentos similares obtidos	0 €	0 €	0 €	387 €	1.164 €
<b>EBT (Resultado antes de impostos)</b>	<b>-32.278 €</b>	<b>12.869 €</b>	<b>102.166 €</b>	<b>173.805 €</b>	<b>237.786 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0 €	2.702 €	21.455 €	36.499 €	49.935 €
<b>NET INCOME</b>	<b>-32.278 €</b>	<b>10.166 €</b>	<b>80.711 €</b>	<b>137.306 €</b>	<b>187.851 €</b>
Reporte Prejuízos	-32.278 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Meios Libertos Brutos</b>	<b>-27.761 €</b>	<b>13.998 €</b>	<b>103.127 €</b>	<b>173.419 €</b>	<b>236.621 €</b>

### Gráfico 8 | Indicadores de Atividade



## Quadro 9 | Balanço Previsional

(valores em euros)

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ATIVO</b>					
<b>ATIVO NÃO CORRENTE</b>					
Ativos Fixos Tangíveis	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Propriedades de Investimento	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ativos Intangíveis	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Investimentos Financeiros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Acionistas/Sócios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL ATIVO NÃO CORRENTE</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>ATIVO CORRENTE</b>					
Clientes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Adiantamentos a Fornecedores	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
EOEP (IVA a Recuperar)	22.397 €	53.497 €	70.740 €	92.329 €	111.260 €
Acionistas/Sócios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outras contas a receber	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Diferimentos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros Ativos financeiros	0 €	0 €	65.278 €	196.535 €	379.394 €
Caixa e Depósitos	13.696 €	12.608 €	11.323 €	11.607 €	11.793 €
<b>TOTAL ATIVO CORRENTE</b>	<b>36.093 €</b>	<b>66.105 €</b>	<b>147.341 €</b>	<b>300.470 €</b>	<b>502.447 €</b>
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>36.093 €</b>	<b>66.105 €</b>	<b>147.341 €</b>	<b>300.470 €</b>	<b>502.447 €</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>					
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>					
Capital realizado	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €
Quotas próprias	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros instrumentos de Capital Próprio	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Prémios de Emissão	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Reservas Legais	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outras Reservas	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultados Transitados	0 €	-32.278 €	-22.111 €	58.600 €	195.906 €
Excedentes de Revalorização	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outras variações no Capital Próprio	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultado Líquido do Período	-32.278 €	10.166 €	80.711 €	137.306 €	187.851 €
<b>TOTAL CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>-7.278 €</b>	<b>2.889 €</b>	<b>83.600 €</b>	<b>220.906 €</b>	<b>408.757 €</b>
<b>PASSIVO</b>					
<b>PASSIVO NÃO CORRENTE</b>					
Provisões	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Financiamentos Obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outras contas a pagar	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL PASSIVO NÃO CORRENTE</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>PASSIVO CORRENTE</b>					
Fornecedores	6.293	3.837	2.403	2.544	2.585
Adiantamentos de Clientes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
EOEP	16.547	39.216	39.883	40.521	41.169
Acionistas/Sócios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Financiamentos Obtidos	20.531 €	17.461 €	0 €	0 €	0 €
Outras contas a pagar (IRC a Pagar)	0 €	2.702 €	21.455 €	36.499 €	49.935 €
Outros Passivos Financeiros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL PASSIVO CORRENTE</b>	<b>43.371 €</b>	<b>63.217 €</b>	<b>63.741 €</b>	<b>79.564 €</b>	<b>93.690 €</b>
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>43.371 €</b>	<b>63.217 €</b>	<b>63.741 €</b>	<b>79.564 €</b>	<b>93.690 €</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>36.093 €</b>	<b>66.105 €</b>	<b>147.341 €</b>	<b>300.470 €</b>	<b>502.447 €</b>

## Quadro 10 | Mapa de Cash Flow

	(valores em euros)				
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Recursos</b>					
Cash-Flow Operacional	-27.761 €	11.058 €	81.470 €	137.001 €	186.931 €
VR Working Capital	0 €	0 €	0 €	0 €	79.298 €
<b>TOTAL Recursos</b>	<b>-27.761 €</b>	<b>11.058 €</b>	<b>81.470 €</b>	<b>137.001 €</b>	<b>266.229 €</b>
<b>Necessidades</b>					
Inv. Inicial	4.517 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Inv. Working Capital	13.254 €	9.798 €	16.725 €	21.094 €	18.427 €
<b>TOTAL Necessidades</b>	<b>17.770 €</b>	<b>9.798 €</b>	<b>16.725 €</b>	<b>21.094 €</b>	<b>18.427 €</b>
<b>Cash-Flow</b>	<b>-45.531 €</b>	<b>1.260 €</b>	<b>64.745 €</b>	<b>115.907 €</b>	<b>247.802 €</b>
<b>Cash-Flow Acumulado Actualizado</b>	<b>-45.531 €</b>	<b>-30.107 €</b>	<b>18.511 €</b>	<b>42.277 €</b>	<b>62.046 €</b>

## Quadro 11 | Taxa de Atualização - WACC

Sector	% do sector	Fontes / Pressupostos
Trucking	20,00%	Sector onde se inserem empresas de Renting
Software	80,00%	Software (System & Application)
Trucking $\beta$ Unlevered	0,47045	
Software $\beta$ Unlevered	0,59939	
Risk-free rate	0,55%	<a href="https://www.ecb.europa.eu/stats/financial_markets_and_interest_rates/euro_area_yield_curves/html/index.en.html">https://www.ecb.europa.eu/stats/financial_markets_and_interest_rates/euro_area_yield_curves/html/index.en.html</a>
Country risk premium (CRP)	3,55%	Damodaran Database
<b>Risk Free (Rf)</b>	<b>4,1%</b>	
Market risk premium (MRP)	5,6%	Damodaran Database
$\beta$ Unlevered	0,57	Damodaran Database
<b><math>\beta</math> Levered</b>	<b>0,57</b>	
<b>Ke (Rf+<math>\beta</math>L*MRP)</b>	<b>7,31%</b>	
Risk-free rate	0,55%	
Rating Adjusted CDS	2,89%	Damodaran Database
Average spread	2,50%	Pressuposto geralmente aceite.
<b>Pre-tax cost of debt (Rd)</b>	<b>5,94%</b>	
Corporate income tax (T)	22,50%	
<b>Kd after tax (Rd*(1-T))</b>	<b>4,60%</b>	
Debt to equity ratio (D/E)	0,00%	
Equity (E/(D+E))	100,00%	
Debt (D/(D+E))	0,00%	
<b>WACC - Nominal prices</b>	<b>7,31%</b>	

## Quadro 12 | Taxa de Atualização CarViz

Descrição	%
- Taxa exigida pelos Business Angels	35,0%
- Taxa exigida pelos Promotores	50,0%
- Capital Realizado (entrada de fundos) Business Angels	22.000 €
- Capital Realizado (entrada de fundos) Promotores	3.000 €
- % de Capital detido pelos Business Angels	88,0%
- % de Capital detido pelos Promotores	12,0%
<b>Taxa de actualização do VAL</b>	<b>36,8%</b>

**Quadro 13** | Indicadores da Viabilidade Económica CarViz

VAL	TIR	Payback
106.016 €	102%	2,6

VAL Perpetuidade	TIR Perpetuidade
228.414 €	110%

**Quadro 14** | Análise de Sensibilidade

(valores em euros)

Cenários	Prestação de Serviços		FSE		Gastos com Pessoal	
	VAL	TIR	VAL	TIR	VAL	TIR
Acréscimo de 20%	185.178 €	172%	87.428 €	84%	71.078 €	75%
Acréscimo de 10%	145.597 €	133%	96.722 €	93%	88.804 €	88%
Decréscimo de 10%	66.331 €	75%	115.310 €	112%	123.228 €	118%
Decréscimo de 20%	24.497 €	50%	124.605 €	125%	140.440 €	137%
	VAL	TIR				
Cenário Base	106.016 €	102%				