

PLANO DE NEGÓCIOS: R-CAMPERS

André Filipe de Oliveira Ferreira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Serviços e da Tecnologia

Orientadora:
Prof^ª Doutora Ana Maria Simões, Prof^ª Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

outubro 2018

Agradecimentos

Este projeto nunca teria acontecido sem o apoio de todos os que me rodeiam. Antes de mais, quero agradecer à minha mãe, ao meu pai e à minha irmã, assim como ao resto da família, pelo apoio incondicional não só na elaboração deste projeto como em toda a minha vida académica.

Gostava de deixar uma palavra de estima a todos aqueles que me são próximos e com quem tantas ideias debati sobre este projeto. Sejam colegas de trabalho, amigos ou colegas de casa, sempre ouviram as minhas ideias, frustrações e dificuldades. Quero deixar um cumprimento caloroso para os meus amigos mais próximos, que, sem dúvida, estão tão felizes com esta minha vitória como eu: Ana Costa, Ana Santos, Inês Pires, João Barata, Sara Mendes e Vera Rocha. Finalmente, um cumprimento especial ao João Conceição que me suportou e ouviu mais do que ninguém durante este percurso.

Quero agradecer à Prof^ª Ana Lúcia Martins e à Prof^ª Teresa Grilo da ISCTE Business School que sempre me apoiaram e sempre me forneceram todo o tempo e recursos necessários para a realização deste projeto.

Finalmente, quero demonstrar a minha gratidão para com a Prof^ª Ana Simões, que aceitou orientar este meu projeto e sempre se mostrou disponível para me aconselhar e esclarecer todas as questões mesmo nos momentos mais difíceis, compreendendo alguns dos altos e baixos que se verificaram no meu trabalho durante o último ano.

Índice

Índice de Figuras	IV
Índice de Gráficos.....	IV
Índice de Quadros.....	IV
Índice de Tabelas.....	V
Resumo	VI
Abstract.....	VII
Sumário Executivo	VIII
Introdução.....	X
1. Identificação do Promotor e Proposta Inovadora.....	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Turismo no Mundo	3
2.2. Turismo em Portugal	7
2.3. Autocaravanismo	11
3. Metodologia	17
4. Análise Externa	19
4.1. Análise Mediata – PESTAL	19
4.1.1. Perspetiva Política	19
4.1.2. Perspetiva Económica.....	20
4.1.3. Perspetiva Sociocultural	23
4.1.4. Perspetiva Tecnológica.....	24
4.1.5. Perspetiva Ambiental.....	26
4.1.6. Perspetiva Legal	28
4.2. Análise Imediata – Cinco Forças de Porter.....	29
4.2.1. Rivalidade entre os Concorrentes	29
4.2.2. Poder Negocial dos Fornecedores	30
4.2.3. Poder Negocial dos Clientes.....	30
4.2.4. Ameaça de Novos Entrantes.....	31
4.2.5. Ameaça de Produtos Substitutos	31
4.2.6. Produtos Complementares	32
4.2.7. Atratividade da Indústria	32
5. Análise da Oferta e Concorrência	34
5.1. Localização	39
5.2. Tipo de Autocaravana	40

5.3.	Equipamentos Adicionais e outros Extras	41
5.4.	Modalidades de Seguro	42
5.5.	Preços	42
5.6.	Outros Aspetos Relevantes	44
5.7.	Grupos Estratégicos	46
5.8.	Matriz da Concorrência	48
6.	Análise SWOT	50
7.	Estratégia de Desenvolvimento	52
7.1.	Visão, Missão e Valores	52
7.2.	Recursos e Competências	53
7.3.	Estratégia Competitiva.....	55
7.4.	Riscos da Estratégia	55
7.5.	Estratégia Corporativa	56
8.	Objetivos do Projeto.....	58
9.	Definição de Políticas de Implementação	59
9.1.	Dimensionamento	59
9.2.	Plano de Marketing	59
9.2.1.	Segmentação de Mercado.....	59
9.2.2.	Posicionamento.....	62
9.3.	Marketing-Mix.....	63
9.3.1.	Produto	63
9.3.2.	Preço	68
9.3.3.	Distribuição	70
9.3.4.	Comunicação	71
9.3.5.	Evidência Física.....	72
9.3.6.	Pessoas.....	75
9.3.7.	Processos	78
10.	Cronograma de Implementação.....	79
11.	Plano Financeiro	80
11.1.	Vendas e Prestações de Serviços.....	80
11.2.	Custo das Vendas	82
11.3.	Fornecimentos e Serviços Externos	82
11.4.	Gastos com Pessoal	83
11.5.	Investimentos e Depreciações	84
11.6.	Financiamento	85

11.7.	Demonstração de Resultados	86
11.8.	Fundo de Maneio.....	87
11.9.	Orçamento Financeiro	88
11.10.	Balanço.....	89
11.11.	Avaliação de Viabilidade Financeira do Projeto.....	90
11.12.	Indicadores Financeiros.....	92
11.13.	Análise de Sensibilidade	93
	Conclusões.....	94
	Referências	95
A.	Anexos.....	101
A1.	Anexo 1 – Tendências Internacionais no Turismo Mundial.....	101
A2.	Anexo 2 – Evolução das Chegadas de Turistas Internacionais.....	101
A3.	Anexo 3 – Evolução das Receitas Turísticas no Mundo.....	102
A4.	Anexo 4 – Estabelecimentos, Camas, Chegadas e Noites na EU por tipo de estabelecimento.....	102
A5.	Anexo 5 – Peso de “Viagens e Turismo” nas Exportações de Serviços em Portugal.....	103
A6.	Anexo 6 – Peso de “Viagens e Turismo” nas Exportações Totais em Portugal	103
A7.	Anexo 7 – Peso de “Viagens e Turismo” no PIB português.....	104
A8.	Anexo 8 – Dez Principais Mercados Emissores de Turistas para Portugal	104
A9.	Anexo 9 – Evolução das Receitas Turísticas em Portugal.....	105
A10.	Anexo 10 – Chegadas Internacionais de Turistas a Portugal.....	105
A11.	Anexo 11 – Potencialidades e Fragilidades do Turismo em Portugal	106
A12.	Anexo 12 – Ameaças e Oportunidades do Turismo em Portugal.....	107
A13.	Anexo 13 – Modelo de Carta no Contacto a Instituições	108
A14.	Anexo 14 – Modelo de Carta no Contacto a Concorrentes.....	109
A15.	Anexo 15 – Contactos Efetuados e Informação Recolhida.....	110
A16.	Anexo 16 – Inquérito Realizado e Respostas Obtidas	111
A17.	Anexo 17 – Autocaravana Chausson Welcome 768.....	114
A18.	Anexo 18 – Autocaravana Chausson Flash 634	115
A19.	Anexo 19 – Autocaravana Chausson Flash C656.....	116
A20.	Anexo 20 – Operação Geral da R-Campers.....	117
A21.	Anexo 21 - Processo de Reserva (telefone ou presencial).....	118
A22.	Anexo 22 - Processo de Reserva (online).....	119
A23.	Anexo 23 – Processo de Check-in	120
A24.	Anexo 24 – Processo de Check-out	121

A25. Anexo 25 – Processo de Limpeza	121
A26. Anexo 26 – Vendas e Prestações de Serviços	122
A27. Anexo 27 – Custo das Vendas	123
A28. Anexo 28 – Fornecimentos e Serviços Externos	123
A29. Anexo 29 – Gastos com Pessoal	124
A30. Anexo 30 – Investimentos	124
A31. Anexo 31 – Financiamento e Mapa de Serviço da Dívida.....	126
A32. Anexo 32 – Demonstração de Resultados.....	127
A33. Anexo 33 – Fundo de Maneio.....	128
A34. Anexo 34 – Balanço.....	129
A35. Anexo 35 – Cash Flows Atualizados Pré-Financiamento.....	130
A36. Anexo 36 – Cash Flows Atualizados Pós-Financiamento	130

Índice de Figuras

Figura 1 - Tipologias de Autocaravana	40
Figura 2 - Mapa Percetual da Empresa no Mercado	48
Figura 3 - Logotipo R-Campers.....	74
Figura 4 - Localização das Instalações da R-Campers.....	75
Figura 5 - Estrutura Organizacional da R-Campers.	76

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - PIB a preços correntes.....	21
Gráfico 2 - Índice de preços no consumidor	21
Gráfico 3 - Taxa de Desemprego.....	22
Gráfico 4 - Saldo da Balança de Viagens e Turismo.....	22
Gráfico 5 - Ganhos Médios Mensais	23
Gráfico 6 - População Residente por Nível de Escolaridade Completo mais Elevado ..	24
Gráfico 7 - Localização dos Concorrentes	39
Gráfico 8 - Tipos de Autocaravana oferecidos no Mercado.....	40
Gráfico 9 - Taxa de Ocupação Mensal do Principal Concorrente vs. Média Hoteleira .	80

Índice de Quadros

Quadro 1 - Análise SWOT (Oportunidades e Ameaças).....	50
Quadro 2 - Análise SWOT (Forças e Fraquezas)	51
Quadro 3 - Segmentos de Mercado	61
Quadro 4 - Triângulo do Posicionamento	63
Quadro 5 - Mix de Comunicação da R-Campers	71
Quadro 6 - Cronograma de Implementação	79

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Crescimento da Procura por Eventos Culturais.....	24
Tabela 2 - Atratividade da Indústria (5 Forças Porter).....	32
Tabela 3 - Planos de Seguro praticados pelos Concorrentes	42
Tabela 4 - Preços praticados pelos Concorrentes em Época Alta	43
Tabela 5 - Preços praticados pelos Concorrentes em Época Média	43
Tabela 6 - Preços praticados pelos Concorrentes em Época Baixa.....	44
Tabela 7 - Matriz da Concorrência	49
Tabela 8 - Preços Médios praticados no Mercado.....	68
Tabela 9 - Preços praticados pela R-Campers no aluguer de Autocaravanas	69
Tabela 10 - Preços praticados pela R-Campers nos Pacotes Turísticos	69
Tabela 11 - Vendas e Prestação de Serviços (1).....	81
Tabela 12 - Vendas e Prestação de Serviços (2).....	82
Tabela 13 - Custo das Vendas	82
Tabela 14 - Fornecimentos e Serviços Externos (1).....	83
Tabela 15 - Fornecimentos e Serviços Externos (2).....	83
Tabela 16 - Gastos com Pessoal	84
Tabela 17 - Plano de Investimentos.....	85
Tabela 18 - Mapa de Depreciações de Ativos Fixos Tangíveis (1).....	85
Tabela 19 - Mapa de Depreciações de Ativos Fixos Tangíveis (2).....	85
Tabela 20 - Demonstração de Resultados (1).....	86
Tabela 21 - Demonstração de Resultados (2).....	87
Tabela 22 - Investimento em Fundo de Maneio	87
Tabela 23 - Orçamento Financeiro (1)	88
Tabela 24 - Orçamento Financeiro (2)	89
Tabela 25 - Balanço (1)	89
Tabela 26 - Balanço (2)	90
Tabela 27 - Mapa de Cash Flows (1).....	90
Tabela 28 - Mapa de Cash Flows (2).....	91
Tabela 29 - Avaliação de Viabilidade Financeira do Projeto Pré-Financiamento	91
Tabela 30 - Avaliação de Viabilidade Financeira do Projeto Pós-Financiamento	91
Tabela 31 - Indicadores de Avaliação da Empresa (1).....	92
Tabela 32 - Indicadores de avaliação da Empresa (2).....	92
Tabela 33 - Análise de Sensibilidade	93
Tabela 34 - Break Even Point (EBIT)	93

Resumo

Este plano de negócios analisa a viabilidade financeira de um negócio de aluguer de autocaravanas através da marca R-Campers. Pretende-se oferecer autocaravanas seminovas e totalmente equipadas que proporcionem ao cliente uma experiência de elevado conforto, não menosprezando o contacto com a natureza e a mobilidade. Adicionalmente, são disponibilizados pacotes turísticos que complementam a viagem com itinerários predefinidos, locais a visitar e descontos em diversas atividades e outros serviços.

O turismo em Portugal tem verificado um crescimento substancial durante a última década, o que potenciou o desenvolvimento económico do país. Esta indústria suporta 7,8% do produto interno bruto português e 17,8% das exportações. Este crescimento em Portugal é resultado de condições excecionais para o turismo, com adequadas infraestruturas turísticas e elevada diversificação de segmentos turísticos. O interesse pelo autocaravanismo tem acompanhado esta tendência. A maioria dos praticantes são estrangeiros, mas o público português começa a mostrar curiosidade pela modalidade.

Após a revisão de literatura ao turismo no mundo e em Portugal, assim como ao autocaravanismo, foi realizada uma análise externa de mercado e da concorrência onde se apontam as principais oportunidades e ameaças para o negócio. Foi definida a estratégia de negócio como uma estratégia de diferenciação em que se presta um serviço de qualidade superior face à oferta atual, assim como os principais objetivos do projeto. Através do plano de marketing foram definidas todas as políticas de implementação relevantes para o negócio, resultando no plano financeiro que corrobora a viabilidade do projeto com um período de retorno de 9 anos.

Palavras-Chave: Plano de Negócios, Turismo em Portugal, Autocaravanismo, Autocaravana

Classificação JEL: M10 – Business Administration (General); Z32 – Tourism Economics (Tourism and Development)

Abstract

This business plan aims to analyse the financial viability of a business related to motorhome renting under the R-Campers brand. The company offers fully equipped new brand motorhomes that translates into a highly comfortable experience, not forgetting the contact with nature and mobility. Besides that, the company offers touristic packages complementing the customers' trip with predefined routes, visiting places and discounts on several activities and other services.

Tourism in Portugal experienced a steady growth over the last decade, which improved the country's economic development. This sector contributes to 7,8% of the portuguese gross domestic product and to 17,8% of total exports. This growth happened due to the extraordinary tourism conditions, with adequate support infrastructures and high touristic segments diversification. Motorhome travelling excitement follows this tourism growing trend. Most of the motorhome travellers are not portuguese, but the natives' curiosity about it is growing also.

After a literature revision about world and portuguese tourism, as well as about motorhome travel, a competitive and external market analysis were conducted resulting on the main opportunities and threats to the business. The competitive strategy was defined as a differentiation one offering a higher quality service and the main goals of the project were also presented. All the relevant implementation policies were characterized on a marketing plan, followed by a financial plan that confirms the viability of the project that pays the investment after 9 years.

Key Words: Business Plan, Portugal Tourism, Motorhome Travelling, Motorhome

JEL Classification: M10 – Business Administration (General); Z32 – Tourism Economics (Tourism and Development)

Sumário Executivo

Este projeto de investimento foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia, na ISCTE Business School, com o objetivo de obter o grau de mestre. Este surge, também, da motivação pessoal do promotor em avançar com o projeto para o ambiente real e do seu gosto pelos automóveis e pelo autocaravanismo. Pretende-se oferecer um serviço de aluguer de autocaravanas em Portugal que venha revitalizar o setor e trazer uma nova dinâmica na competição.

Atualmente, existe procura suficiente para abastecer todas as empresas do setor e novos concorrentes que venham a integrar o mercado, mas a oferta atual pauta-se pela dificuldade em fornecer um serviço estruturado e diferenciador aos seus clientes. Como tal, a R-Campers surgiu com uma visão diferente na forma de prestar o serviço. O negócio consiste na disponibilização de autocaravanas novas ou seminovas para aluguer, totalmente equipadas, com toda a comodidade e conforto, visualmente atrativas e que despertem no cliente a sensação de estar em casa. Se o cliente desejar melhorar a sua experiência de férias, pode optar por adquirir um dos pacotes turísticos disponíveis incluindo um plano de viagem, diversas atividades, sugestões de locais de visita e diversos descontos associados a estas componentes. A criação de itinerários temáticos é um dos objetivos da estratégia do turismo em Portugal.

Este conceito de negócio foi testado através de um pequeno estudo de mercado em forma de inquérito que confirmou o interesse na ideia. De acordo com as respostas obtidas, 83% dos inquiridos estaria interessado em alugar uma autocaravana e 75% destes estaria disponível para adquirir um pacote turístico.

Este projeto integra-se perfeitamente em Portugal, país que detém todas as condições para a prática de autocaravanismo. As principais potencialidades do país enquanto destino turístico encaixam-se na perfeição no perfil típico do autocaravanista. O clima ameno, a presença do mar em toda a costa portuguesa, a abundância da envolvente natural, a cultura, a gastronomia e os eventos artístico-culturais são os fatores que mais atraem turistas ao país. Tal afirmação é corroborada pelos principais estudos ao turismo de Portugal, que confirmam um crescimento médio anual das dormidas na ordem dos 8,3%. O interesse na prática de autocaravanismo apresenta uma tendência de crescimento semelhante, tal como confirmaram algumas empresas e instituições ligadas ao setor.

Apesar de algumas objeções que são apontadas ao autocaravanismo, a modalidade apresenta-se como um produto turístico interessante e pouco explorado em Portugal, capaz de contribuir para o desenvolvimento local a nível social e económico através da necessidade dos autocaravanistas de adquirirem diversos produtos e serviços locais com um perfil semelhante aos seus residentes. Estes produtos e serviços incluem combustíveis, mercearias e mercados municipais, padarias e cafés, drogeries, lavandarias, cabeleireiros e todas as ofertas lúdicas e culturais da região, que potenciam o surgimento de novos serviços complementares ao turismo e a geração de emprego.

A estratégia adotada no negócio é uma estratégia de diferenciação, na medida em que pretende oferecer um serviço que, não sendo inovador, é diferenciador comparado com a concorrência. Os principais recursos que sustentam a vantagem competitiva da empresa são as autocaravanas consideradas de luxo, assim como o conhecimento adquirido através do influxo recorrente de recém-licenciados com ideias diferentes para a estruturação dos pacotes turísticos. A visão da empresa passa por ser uma referência nacional na oferta de experiências turísticas lúdicas e pedagógicas, aliando a prática do autocaravanismo ao turismo da natureza, cultural e arquitetónico de Portugal, atuando como uma força de desenvolvimento regional através do turismo de proximidade. Por outro lado, a missão atual é a prestação do serviço de aluguer de autocaravanas sem condutor que pretende aliar a prática do autocaravanismo a elevados níveis de bem-estar, conforto e tranquilidade, através da oferta de veículos recentes, espaçosos e totalmente equipados e de pacotes turísticos compostos pelo aluguer e itinerários de viagem predefinidos com diversas atividades lúdicas e culturais incluídas em território nacional.

De modo a aproveitar todo este potencial, a R-Campers irá iniciar atividade em abril de 2019 com três autocaravanas seminovas de uma marca reconhecida internacionalmente e vai estar situada num armazém na Zona Industrial de São Marcos (Cacém) com todas as condições necessárias para acomodar os veículos e receber os clientes. A sua proximidade ao aeroporto de Lisboa, a menos de 20km, é uma grande vantagem neste setor uma vez que por esta via chegam a maioria dos potenciais clientes da empresa.

A análise financeira mostra que o projeto é rentável, apresentando um VAL de 82.772 euros, com uma taxa de rentabilidade de 10,7% e um período de recuperação de 9 anos. A análise de sensibilidade corrobora a resiliência do projeto.

Introdução

Este plano de negócios tem como objetivo avaliar a viabilidade financeira de um negócio de aluguer de autocaravanas. O documento está estruturado em seis secções principais que deverão proporcionar todas as informações relevantes que corroboram a relevância do negócio e a sua viabilidade financeira. A revisão de literatura apresenta a situação atual do turismo no mundo e em Portugal, assim como uma visão geral sobre a história do autocaravanismo, os fatores valorizados pelo autocaravanista e as principais potencialidades e fragilidades da modalidade.

De seguida, é efetuada uma análise externa ao mercado onde se procura perceber quais são as condicionantes de mercado a um novo negócio e que forças competitivas irão impactar a capacidade lucrativa do projeto. Para isso, foi efetuada uma análise às perspetivas política, económica, sociocultural, tecnologia, ambiental e legal, assim como uma breve apresentação das cinco forças de Porter e respetivo impacto na atratividade da indústria. A análise da concorrência pretende avaliar e caracterizar os serviços de aluguer de autocaravanas que operam em território nacional e quais as políticas adotadas por cada concorrente em relação a diferentes fatores que podem impactar o negócio, como a localização das instalações, o tipo de autocaravanas disponibilizadas, os preços e outros aspetos. Esta análise culmina numa matriz da concorrência que avalia a R-Campers em relação aos seus concorrentes.

É definida a estratégia de negócio tendo em conta a visão, missão e valores da empresa, assim como os principais recursos e competências que contribuem para a vantagem competitiva. Apresenta-se nesta secção algumas estratégias corporativas utilizadas e outras que poderão vir a ser implementadas no futuro de acordo com as alterações que ocorrerão no mercado. São, também, definidos os objetivos gerais do projeto.

Com base nas análises previamente efetuadas, são definidas as principais oportunidades e ameaças do mercado, assim como as forças e fraquezas da empresa. Seguidamente apresenta-se uma análise interna detalhada da empresa através de um plano de marketing, que culmina no plano financeiro e na avaliação da viabilidade do projeto. Em resumo, pretende-se com este projeto desenhar o negócio acima descrito, onde, através da análise de dados secundários e, quando possível, informação primária, se irá construir um serviço adequado às necessidades do mercado alvo e onde se procurará estudar a viabilidade financeira do mesmo.

1. Identificação do Promotor e Proposta Inovadora

A elaboração deste plano de negócios é da responsabilidade de André Filipe de Oliveira Ferreira, com 23 anos, aluno da ISCTE Business School, licenciado em Gestão e atualmente a frequentar o 2º ano do Mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia. Este plano de negócios configura o projeto de mestrado orientado pela Professora Ana Simões, docente na mesma instituição.

A opção pela realização de um plano de negócios, com a criação da R-Campers, advém do gosto do promotor em criar e gerir um negócio próprio e que se particularizou em gestão de serviços também por influência do mestrado que frequenta.

O gosto pelo autocaravanismo tem raízes familiares. Esta modalidade de turismo, que tem ganho adeptos por toda a Europa, já é praticada há alguns anos pela família, o que permite ao promotor ter um conhecimento relativamente aprofundado acerca da modalidade e das suas necessidades, assim como uma sensibilidade acrescida aos diversos entraves e problemas na sua prática. O avô paterno do promotor toda a sua vida geriu e trabalhou numa oficina automóvel que criou durante a sua juventude. Esta presença dos automóveis na família levou a que o pai do promotor adquirisse gosto especial pelos veículos motorizados, o que se veio a materializar na compra e venda, tendo já mais de 30 anos de experiência e gerido dois stands. Atualmente, a carteira de clientes criada ao longo da vida é suficiente para sustentar o negócio familiar. Durante os últimos cinco anos, o pai do promotor realizou algumas experiências bem sucedidas de compra e venda de autocaravanas, assim como celebrou alguns contratos de aluguer. Isto levou à expansão do negócio para o aluguer de autocaravanas, que ainda se encontra numa fase embrionária. A familiaridade com os negócios do mundo automóvel e a possibilidade real da sua implementação, contribuíram para a elaboração deste projeto.

Apesar de a informação existente sobre o autocaravanismo ser escassa e pouco atual, é de comum acordo que esta prática de turismo itinerante está a crescer na Europa, o que é corroborado pelas diversas associações e instituições com ligação ao setor, tais como a Associação Autocaravanista de Portugal – CPA e a FICC – Federação Internacional de Campismo, Caravanismo e Autocaravanismo, que são as instituições mais relevantes a nível nacional e internacional, respetivamente. Mesmo com o vazio

legal em que opera e a habitual falta de infraestruturas de apoio ao autocaravanista em certas regiões, os adeptos são cada vez mais. Uns optam por adquirir veículo próprio (o que figura um investimento avultado) e outros pelo aluguer do veículo com todas as comodidades necessárias à sua prática.

A inovação da R-Campers passa por aproveitar uma falha de mercado que ainda não foi devidamente explorada por nenhum dos concorrentes. A novidade proposta passa pela criação e comercialização de planos de viagem, denominados pacotes turísticos, juntamente com o aluguer simples da autocaravana. Geralmente, este tipo de empresas apenas aluga a autocaravana sem qualquer tipo de apoio na viagem do autocaravanista (exceto apoio ao funcionamento do veículo e recomendações informais de locais de visita). Mesmo as empresas que oferecem pacotes turísticos ou algum tipo de roteiro, apresentam-no de forma pouco estruturada ou a preços demasiado elevados. Esta prática de mercado advém da premissa, já considerada senso comum, de que o autocaravanista valoriza a liberdade que a autocaravana proporciona, tanto em termos de itinerário, como em relação à duração da visita em cada paragem.

No entanto, apesar desta ser a realidade de muitos autocaravanistas, existem estudos que demonstram que uma quantidade significativa destes turistas gosta de planear a viagem antes do seu início, assim como existem turistas que não só não gostam de iniciar a viagem sem destino(s) definido(s) como não têm tempo ou interesse em planear os detalhes da viagem (recorrendo, normalmente, a agências de viagens).

A R-Campers pretende, assim, servir estes dois tipos de turista, oferecendo o serviço de aluguer simples que pode ser complementado com um plano de viagens temático. Neste pacote estará presente não só um plano do itinerário a seguir (que pode, ou não, ser seguido pelo cliente), como quais os locais de pernoita, despejo de águas residuais, abastecimento de água potável e combustível/gás disponíveis no percurso, assim como locais de interesse a visitar e atividades desportivas e/ou culturais onde o cliente pode participar, sempre relacionados com o tema do plano. Pretende-se, também, realizar parcerias com os agentes de animação turística que providenciam as atividades e com restaurantes locais de modo a que o autocaravanista possa usufruir de descontos na frequência dos mesmos.

2. Revisão de Literatura

2.1. Turismo no Mundo

O Turismo tem-se consagrado como um setor de elevada importância a nível mundial. Tal tem sido reconhecido pelo trabalho desenvolvido por várias instituições mundiais e locais, com trabalhos de cooperação para o desenvolvimento e melhoria do turismo, tais como a UNWTO (World Tourism Organization), a OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), o WEF (World Economic Forum), a ETC (European Travel Commission), a CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa) e, em Portugal, o Turismo de Portugal IP, que caracteriza o país como um destino “autêntico e único, com tanto para ver, provar, sentir e experimentar”.

De acordo com a UNWTO (2017), o turismo pode ajudar ao crescimento económico e ao desenvolvimento de infraestruturas e aliviar a pobreza quando abordado de uma forma sustentável. Além disso, produtos turísticos desenvolvidos localmente, parcerias entre instituições públicas e privadas e o turismo sustentável são reconhecidos como meios pertinentes para atingir o crescimento económico, reduzir desigualdades, melhorar as condições de vida nos países em desenvolvimento e de baixos rendimentos e minorar o seu impacto negativo a nível ambiental e sociocultural (UNWTO, 2017; WTTC, 2012). Com o crescimento esperado no setor Viagens & Turismo, esta indústria pode ser um veículo de promoção de mais e melhor qualificadas oportunidades de trabalho, assim como de proteção e restauro da biodiversidade do planeta e de criação de pontes entre pessoas e diferentes culturas (WEF, 2017). O turismo tem um efeito potenciador da economia devido a todos os laços que possui com outras indústrias, criando procura adicional nessas indústrias através do desenvolvimento das infraestruturas locais e da potenciação do comércio, da qualificação da mão-de-obra e do investimento nessas indústrias ligadas, diversificando as receitas da região (WTTC, 2012).

A sustentabilidade tem sido um dos principais fatores a ter em conta no que concerne ao crescimento do turismo, nomeadamente a eficiência na utilização dos recursos, a proteção ambiental e as alterações climáticas, uma vez que um crescimento desregrado da indústria pode levar a elevados danos ambientais. No entanto, é salientado por várias organizações que o turismo pode ter um papel muito relevante não só em evitar estes custos ambientais, como também em diminuir os causados por outras indústrias (WEF, 2017).

A presença digital é também uma questão cada vez mais relevante para assegurar a competitividade das empresas. O número cada vez mais elevado de pessoas com acesso à internet, a telemóveis, às redes sociais e a serviços *internet-based* tem potenciado esta tendência no setor do turismo. Em 2016, aproximadamente 33% das reservas de alojamento foram efetuadas online, correspondendo a um crescimento de 230% face ao ano anterior (WEF, 2017). No final de 2017, 45% das reservas de alojamento e serviços foram efetuadas online através de um dispositivo móvel (Criteo, 2018).

A geração dos Millennials procura experiências, conectadas ao digital, participando em diversas atividades, visitando vários restaurantes e efetuando viagens de curta duração e a preços mais baixos (voos *low-cost*). Torna-se, portanto, imperativo que esta nova massa de turistas seja acompanhada de perto e que as suas exigências sejam satisfeitas. De acordo com o Travel & Tourism Competitiveness Report (2017), nos próximos 5 a 10 anos estes vão ser o principal consumidor de turismo do mundo, contribuindo para 50% dos voos à escala global e mantendo a tendência nos próximos 15 anos. Baby Boomers (geralmente, os pais dos Millennials) com elevado rendimento são o principal grupo de turistas na atualidade, e importa captar o seu interesse para o turismo nos próximos anos de modo a não perder a sua quota de mercado (WEF, 2017).

O Turismo é um mercado extremamente resiliente e flexível, na medida em que a sua elevada diversificação na oferta e na procura consegue colmatar quaisquer falhas relativas quer a uma área geográfica quer a uma indústria específica (WTTC, 2012). o que se confirmou quando as chegadas de turistas internacionais cresceram na Europa, mesmo com vários fatores negativos como ataques terroristas, ou quando o setor do turismo recuperou mais rapidamente da crise financeira de 2008 do que outros setores da economia (UNWTO, 2018).

Tem-se também verificado um crescimento do turismo no segmento sénior, onde os reformados com rendimentos estáveis e moderadamente elevados têm agora condições de viajar e conhecer outros locais. Estão disponíveis outras tendências do turismo mundial no anexo 1.

O número de destinos turísticos tem aumentado ao longo dos últimos 60 anos, assim como o respetivo investimento, o que tem potenciado o progresso social e económico destes destinos através das receitas turísticas, da criação de empresas e postos de trabalho e do desenvolvimento das infraestruturas locais, sendo o turismo um dos maiores setores

económicos do mundo e que evidenciou maior crescimento (UNWTO, 2017). Rendimentos mais elevados, mais tempo livre, melhores sistemas de transportes, bons sistemas de comunicação e a maior diversidade de oferta de serviços turísticos tem contribuído para este crescimento (WTTC, 2012). Em 2017, 1 em cada 10 postos de trabalho estava direta ou indiretamente relacionado com o turismo (já que esta atividade consiste na utilização de capital humano intensivo), que contribuiu para 10,4% do Produto Interno Bruto a nível mundial, apesar de a maioria das empresas na indústria do turismo serem Pequenas e Médias Empresas, onde 77,5% das receitas provêm do turismo de lazer (WTTC, 2018). O turismo contribuiu para 7% do total das exportações mundiais em 2016 (+1 p.p. em relação ao ano anterior), e para 30% das exportações de serviços, sendo uma das principais atividades exportadoras do mundo (UNWTO, 2017). Importa ainda referir que, de acordo com a classificação de regiões da UNWTO, 80% das chegadas de turistas internacionais no mundo a uma dada região são efetuadas por pessoas originárias dessa mesma região, o que faz sentido dado que a escolha de um destino turístico internacional tem em conta diversos fatores como a proximidade e o clima, mas também relações de migração, laços históricos e culturais e a língua (UNWTO, 2018).

Os países que mais contribuem para as receitas turísticas através da emissão de turistas para os países de destino são, por ordem decrescente, China, Estados Unidos da América, Alemanha, Reino Unido e França. Em 2016, 55% das chegadas de turistas internacionais ocorreu por via aérea, sendo que 39% foram efetuadas por estrada, 4% por via marítima e 2% por ferrovia (UNWTO, 2017).

As chegadas de turistas internacionais a nível mundial aumentaram de 809 milhões em 2005 para mais de 1,3 mil milhões em 2017 (ver anexo 2) (com este ano a conseguir um crescimento de 7%), assim como as receitas turísticas evoluíram de 701 mil milhões de US dólares em 2005 (566 mil milhões de euros) para 1220 mil milhões de US dólares em 2016 (1106 mil milhões de euros) (ver anexo 3), em valores reais, excluindo taxas de câmbio e inflação (UNWTO, 2017). Segundo a UNWTO (2017), esta tendência justificase com o aumento da procura turística, potenciado pelas melhores conexões aéreas, com maior oferta de voos a preços mais acessíveis e com maior facilidade de entrada em alguns países. Em 2016, os países com mais chegadas de turistas internacionais no mundo foram a França, Estados Unidos da América, Espanha, China e Itália. Já os cinco países com maior receita turística obtida no mesmo ano foram os Estados Unidos da América, Espanha, Tailândia, China e França.

A UNWTO prevê que a chegada de turistas internacionais cresça a um ritmo médio anual de 3,3% entre 2010 e 2030 para atingir 1,2 mil milhões de turistas em 2020 (o que não se concretizou, uma vez que já atingiu este objetivo em 2016) e 1,8 mil milhões de turistas no último ano da projeção, em que 57% ocorrerão em economias emergentes. Os mercados avançados devem esperar um crescimento mais lento a uma taxa média de 2,2% (2,8% na Europa, o que deverá levar a sua quota de mercado a descer para 41% em 2030) (UNWTO, 2017).

A Europa é a região do mundo com maior índice de competitividade, de acordo com o Travel & Tourism Competitive Index (2017), acolhendo 6 dos 10 países no topo da tabela. Os principais pilares na atração de turistas passam pelas boas condições de saúde e higiene, riqueza cultural e perceção de segurança (WEF, 2017). De acordo com um estudo efetuado em 2013 aos residentes na União Europeia que não fazem turismo, os principais motivos destacados foram razões financeiras (53%), razões de saúde (20%), compromissos de trabalho ou estudo (18%) e falta de motivação para viajar (18%) (UNWTO, 2018).

Em 2016, 61% das viagens efetuadas por residentes da União Europeia têm como destino o próprio país de residência, correspondendo a 49% das dormidas totais, com uma média de 3 noites por viagem, 2,6 para residentes e 3,8 para não residentes. No entanto, o mesmo não se verifica em Portugal, uma vez que 56% das dormidas foram efetuadas por turistas não residentes (tendo em conta que mais de 80% destes vêm da União Europeia (UNWTO, 2018). Um estudo efetuado em 2015 mostra que 20,1% das dormidas domésticas e 44% das dormidas internacionais ocorreram em hotéis e similares, 6,5% das dormidas domésticas e 9,2% das dormidas internacionais ocorrem em parques de campismo, caravanas e similares, e ainda que 39,9% das dormidas domésticas e 25% das dormidas internacionais ocorrem em casa de familiares e amigos (UNWTO, 2018).

Em 2016, a União Europeia oferecia 608 mil estabelecimentos de dormida, sendo 33% constituídos por hotéis e similares, 62% constituídos por apartamentos, bungalows e chalés, e 5% constituídos por parques de campismo e parques de veículos recreativos (ver anexo 4). Os parques de campismo e parques de veículos recreativos oferecem o equivalente a 10 milhões de camas (32% do total), o que equivale a uma média de 351 camas por estabelecimento (UNWTO, 2018). O campismo equivale a 12% do total de 3,1 mil milhões de dormidas na União Europeia. Uma vez que em França o campismo é uma forma recorrente de férias, este país tem 28% da capacidade instalada de toda a União

Europeia. As dormidas neste tipo de alojamento cresceram 29% entre 2010 e 2016, impulsionadas principalmente por turistas internacionais.

2.2. Turismo em Portugal

Portugal foi eleito o “Melhor Destino Turístico do Mundo” e o “Melhor Destino Turístico Europeu” pela World Travel Awards 2017. Foi ainda eleito como o “Melhor Destino Mundial e Europeu de Golf” pela World Golf Awards 2017. De acordo com o atual Ministro da Economia, Manuel Caldeira Cabral (2017), *“O Turismo é uma atividade económica estratégica para o desenvolvimento económico e social do país, designadamente para o emprego e para o crescimento das exportações, (...) potenciando o efeito multiplicador do Turismo enquanto motor de desenvolvimento económico-social local”*.

De acordo com o Tourism & Travel Competitiveness Index, Portugal é o 14º destino turístico mais competitivo do mundo (World Economic Forum, 2017). A avaliação deste índice é efetuada tendo em conta 14 pilares fundamentais que são posteriormente decompostos em diversos indicadores que avaliam a competitividade do país em diferentes áreas. Numa escala de 0 a 7, Portugal apresenta uma pontuação de 4,7 (mais 0,1 pontos em relação a 2015) potenciada pelos elevados níveis de segurança (6,3 pontos), saúde e higiene (6,3 pontos) e oferta de boas infraestruturas de serviços no turismo (6,4 pontos). Dos diversos indicadores, Portugal teve a melhor prestação do mundo em “Índice de Incidência de Terrorismo”, “Acesso a Água Potável”, “Incidência da Malária”, “Número de Acordos de Comércio Internacional” e “Presença de empresas de aluguer de automóveis”. Os principais indicadores a melhorar são “Eficiência dos Tribunais”, “Efeito dos Impostos nos Incentivos ao Trabalho”, “Efeito dos Impostos nos Incentivos ao Investimento”, “Políticas de Contratação e Despedimento”, “Paridade do Poder de Compra”, “Preços dos Combustíveis” e “Alterações na Massa Florestal”.

No que concerne à oferta de turismo em Portugal, é possível observar um declínio na autonomia financeira das empresas, que rondava os 22% em 2014. Quanto à formação, em 2015 a massa de trabalhadores com habilitações literárias até ao ensino básico ascendia a 58%, enquanto que os trabalhadores com ensino superior equivaleram a apenas 12% do total. A tendência entre 2005 e 2015 foi para a queda do número de postos de trabalho, tendo-se reduzido em 11200 trabalhadores neste período, principalmente devido à queda na restauração, já que as categorias “Alojamento” e “Agências de Viagem e

Outros” aumentaram ligeiramente o número de postos de trabalho; no entanto, verificou-se um aumento do emprego no turismo em 14,2% no ano 2016. Os rendimentos dos profissionais do turismo também reduziram num total de 734 euros entre 2005 e 2015. Em 2016, verificou-se ainda um aumento do número de empresas relacionadas com Animação Turística (Turismo de Portugal IP, 2017).

No ano de 2017, o Turismo contribuiu para 50,1% das exportações de serviços (ver anexo 5) e para 17,8% das exportações totais de Portugal (ver anexo 6), perfazendo 7,8% do PIB através da receita gerada (ver anexo 7) (Banco de Portugal, 2017; INE, 2017). Estes dados estatísticos tornam-se especialmente relevantes quando se pode observar a tendência de crescimento do peso e da relevância do Turismo para a economia nacional. Outras das tendências registadas no turismo em Portugal passam pelo alargamento da atividade turística a meses menos tradicionais (vulgarmente denominados por “Época Baixa”), por um crescimento significativo em todas as regiões do país (a região Centro registou um crescimento de 15% em 2017), por um crescimento das receitas turísticas superior ao crescimento do número de hóspedes, pela diversificação dos mercados emissores e pela atribuição de vários prémios internacionais ao país (Turismo de Portugal IP, 2017).

De acordo com a análise do Turismo de Portugal IP, as dormidas (em hotéis, hotéis-apartamento, pousadas, aldeamentos e apartamentos turísticos e outros) cresceram 7,3% em 2017, sendo que 72,4% foram efetuadas por turistas estrangeiros, tendo-se registado uma média anual de crescimento de 8,4% no período 2013-2017. O crescimento do último ano ocorreu, em grande parte, devido ao aumento do fluxo de turistas provenientes de mercados distantes como a China e os Estados Unidos da América (UNWTO, 2017). Do total de dormidas, 71,1% ocorrem apenas nas regiões do Algarve, Área Metropolitana de Lisboa e Madeira. Ainda referente a assimetrias regionais, 90,3% das dormidas de Portugal Continental em 2014 ocorreram nas regiões do Litoral, tendência que se tem acentuado ao longo da última década. Os principais mercados emissores que contribuíram para o número de dormidas foram, por ordem decrescente, Reino Unido (9,3 milhões), Alemanha (5,6 milhões), Espanha (4,1 milhões), França (4,0 milhões) e Holanda (2,4 milhões), que totalizam 60,8% da procura externa. Se forem referidos os dez principais mercados emissores (ver anexo 8), estes totalizam 78,6% das dormidas (acrescentando Brasil, Estados Unidos da América, Irlanda, Itália e Polónia). As receitas turísticas têm vindo a crescer a um ritmo médio anual de 13,1% (2013-2017), sendo que em 2017 se

verificou a maior subida dos últimos anos na ordem dos 19,5% (ver anexo 9). Neste ano, 63,4% da receita foi proveniente dos mercados emissores Reino Unido, França, Espanha, Alemanha e Estados Unidos da América.

Apenas 20% das dormidas efetuadas por turistas portugueses acontecem no estrangeiro, pelo que 80% destas dormidas ocorrem em Portugal, o que salienta a importância do mercado interno para o turismo no país (UNWTO, 2018).

O Turismo de Portugal IP tem trabalhado ativamente para a redução da sazonalidade no panorama turístico nacional, através de diversos programas como o Meetings in Portugal, que visa a atração de congressos internacionais e eventos corporativos, o 365 Algarve que visa promover a região e eventos culturais entre outubro e maio, a valorização do turismo religioso e ainda outras campanhas de promoção do país ao longo de todo o ano. Esta questão torna-se especialmente relevante dado os elevados índices de sazonalidade que ainda ocorrem no turismo em Portugal, com média de 38% em 2015, com a região do Algarve a atingir os 46%, e que assumiram uma tendência crescente no período 2005-2015. No entanto, as medidas aplicadas têm sortido efeito na medida em que o índice de sazonalidade baixou para 35% em 2016 enquanto os meses de época baixa foram os que apresentaram taxas de crescimento mais elevadas (UNWTO, 2017).

As chegadas internacionais de turistas a Portugal têm apresentado um crescimento sólido, tendo crescido de 5,7 milhões em 2000 para 6,8 milhões em 2010 e 10,1 milhões em 2015 (ver anexo 10). Em 2016 verificou-se um crescimento de 13%, contabilizando 11,4 milhões de turistas que equivalem a uma quota de mercado de 0,9% em todo o mundo (UNWTO, 2017).

O plano estratégico referente ao turismo para os próximos anos é ditado pelo ET27 (Estratégia Turismo 2027), um referencial a longo prazo para a direção do turismo em Portugal durante a próxima década. Torna-se relevante analisar este contexto estratégico uma vez que deverá vir a condicionar a elaboração do plano de negócios a que visa esta dissertação. Este documento considera como os dez ativos estratégicos do turismo nacional: as pessoas; o clima e luz; a história e cultura; o mar; a natureza; a água; a gastronomia e vinhos; os eventos artístico-culturais, desportivos e de negócios; o bem-estar; e o *living* – viver em Portugal.

O ET27 foi construído em parceria com diversas organizações, o Turismo de Portugal IP e o Estado Português, através de discussões participativas e *focus groups* com diversos

elementos da sociedade de onde se podem retirar várias ilações úteis sobre tendências, pontos fortes e pontos fracos de diferentes regiões e mercados. Uma vez que este estudo é tão recente e completo, torna-se pertinente a sua análise de modo a conhecer melhor o contexto de atuação do turismo, tanto no que respeita à oferta como à procura.

Da análise efetuada neste estudo, destacam-se diversos fatores favoráveis ao turismo em Portugal, tais como a existência de recursos turísticos qualificados e infraestruturas de suporte ao seu desenvolvimento, o desenvolvimento da oferta turística, a chegada de novas formas de alojamento e o aumento da oferta e diversidade de empresas de animação turística. Destaca-se, também, o crescimento em vários indicadores da procura, a obtenção de vários prémios internacionais e o acréscimo das ligações aéreas. No entanto, existem alguns aspetos a melhorar, por um lado relacionados com a diminuição da sazonalidade e das assimetrias regionais, e, por outro lado, relacionados com a melhor capitalização das empresas, a qualificação dos recursos humanos, a simplificação do trabalho burocrático e a melhor promoção do destino no estrangeiro. Nos anexos 11 e 12 encontra-se uma análise SWOT completa ao turismo em Portugal, efetuada no âmbito do ET27.

O documento Estratégia Turismo 2027 pressupõe aliar uma visão de longo prazo a uma ação de curto prazo. Dentro das várias iniciativas previstas no plano de ação 2017-2020 destaca-se uma que tem especial relevância para este plano de negócios no que respeita à estruturação e promoção de ofertas que respondam à procura turística, nomeadamente a criação de “roteiros/itinerários temáticos com forte vocação turística de âmbito histórico-cultural e/ou natural, tendo subjacente os ativos turísticos estratégicos nacionais”, tais como o projeto Portuguese Trails (*cycling and walking*), os Caminhos de Fátima, os Caminhos de Santiago e a Rede de Turismo Militar (Turismo de Portugal IP, 2017). Mostra-se assim que o elemento diferenciador deste plano de negócios está em linha com a estratégia delineada para o turismo nacional e de acordo com as necessidades dos principais mercados emissores.

Importa referir que a maioria dos dados existentes estão muito focados em unidades de alojamento, contabilizando os turistas, muitas das vezes, em número de dormidas, o que é um problema à recolha de informação seletiva sobre o nicho do Autocaravanismo.

2.3. Autocaravanismo

De acordo com a plataforma online CampingCar Portugal (2018), o autocaravanismo surgiu nos anos 30 do século XX pela necessidade de conciliar um modo de transporte com as funcionalidades de habitabilidade mínimas, muito graças à tentativa de aumentar o conforto face ao campismo tradicional com tendas, tanto ao nível da sua montagem como ao nível da sua habitabilidade. No entanto, a produção industrial e comercialização de autocaravanas apenas se iniciou a meio do século com os modelos da Volkswagen Camper's. No início dos anos 70, começaram a ser comercializadas as primeiras autocaravanas tipo Capucine, que se caracterizavam pela existência de uma cama de casal fixa por cima da cabine frontal do condutor. No início dos anos 80 a concorrência aumentou no mercado de produção e comercialização de autocaravanas, sendo que o *boom* deste nicho ocorreu nos anos 90 e, principalmente, no início do século XXI, com a emergência de diversas marcas de fabricante assim como novos tipos de autocaravana como as tipo Perfilada (semelhante às Capucine mas sem a cama de casal fixa no topo) e as tipo Integral (que são construídas de raiz em vez de adaptadas a um veículo comercial já existente). Mais recentemente, surgiram as autovivendas que se caracterizam como carrinhas de mercadorias transformadas.

O autocaravanismo é uma forma de turismo itinerante, não necessariamente conectado ao campismo, pautado pela mobilidade, pela flexibilidade horária, pelo sentimento de liberdade na estrada, pela diversificação dos locais de destino e pelo contacto com a natureza, cultura e história locais (CampingCar, 2018).

Devido à sua elevada autonomia no que toca aos equipamentos de apoio (eletricidade, água, WC, cozinha, camas, etc.), a autocaravana necessita apenas de infraestruturas de apoio ocasionais e acessíveis durante os trajetos efetuados, como Áreas de Serviço para Autocaravanas (ASA) e Estações de Serviço para Autocaravanas (ESA), necessitando apenas de se dirigir a Parques de Campismo para a prática do campismo. Para efeitos de definição, uma ASA é constituída por uma zona de estacionamento com uma ESA incorporada; uma ESA é constituída por pelo menos um ponto para abastecimento de água potável, e com despejo de águas cinzentas (lava-loiças, banhos, ...) e negras (sanita) (Federação de Campismo e Montanhismo de Portugal, 2018).

O campismo não é permitido em nenhum local exceto nos Parques de Campismo. Ao contrário do autocaravanismo, que pressupõe a existência de mobilidade, o campismo

pauta-se pela imobilização dos equipamentos (seja a autocaravana, a caravana ou a tradicional tenda) e pela necessidade de diversos equipamentos de apoio como água canalizada, tomadas para fornecimento de eletricidade, sanitários comunitários, cozinhas comunitárias, entre outros possíveis. Para efeitos legais, importa clarificar os conceitos de “pernoitar”, “estacionar” e “acampar”, no que concerne ao autocaravanismo.

Pernoitar refere-se a uma ou mais pessoas passarem a noite dentro da autocaravana, a dormir ou acordadas, em determinado local. Estacionar refere-se a imobilizar o veículo em determinado local na via pública de acordo com as normas de estacionamento em vigor presentes no Código da Estrada para a categoria do veículo (geralmente ligeiro de passageiros), em que o único ponto de contacto com o piso é através das rodas e sem ultrapassar o perímetro da autocaravana (durante a noite é designado pernoitar). Acampar refere-se à utilização de materiais de apoio relacionados com o campismo (como cadeiras, mesas, etc.) assim como a ultrapassagem dos limites do perímetro do veículo (utilizando calços nas rodas, toldos, janelas abertas, a escada de apoio, etc.) (Associação Autocaravanista de Portugal, 2018).

De acordo com Lopes (2006), em nome da Associação Autocaravanista de Portugal – CPA, uma autocaravana necessita de ter, pelo menos, uma casa de banho, lava-loiça, sistema de armazenamento de água potável, depósito(s) de águas usadas, sistema energético próprio e alternativo ao do motor que é usado para iluminação e para a alimentação de equipamentos como o frigorífico. Necessita ainda de espaço e condições para tomar refeições e dormir. Todas estas alterações do veículo estão sujeitas a especificações técnicas regulamentadas por lei, sendo a autocaravana homologada como veículo automóvel ligeiro de passageiros (exceto quando com mais de 3500kg).

O relatório de caracterização, diagnóstico e proposta “Caracterização do Autocaravanismo na Região do Algarve e Proposta para Definição de uma Estratégia de Acolhimento”, desenvolvido pela CCDR Algarve (2008), é o único relatório português completo sobre a temática do autocaravanismo em Portugal. Apesar de contar já com 10 anos passados, continua bastante atual sendo ainda utilizado por diversas associações autocaravanistas e outras instituições como base de suporte a decisões e discussões sobre a temática. A atualidade deste estudo foi, também, confirmada pelo presidente da direção da Associação Autocaravanista de Portugal, Paulo Moz Barbosa, quando contactado pelo promotor deste projeto (30 de julho de 2018).

De acordo com este relatório, para o crescimento desta modalidade na Europa muito contribuiu a diminuição do tempo de trabalho, o que por sua vez originou maior disponibilidade para a prática de atividades de lazer, assim como o aumento do rendimento disponível. Ao mesmo tempo, contribuíram também em grande escala a melhoria e expansão das infraestruturas rodoviárias, assim como a maior facilidade de circulação entre os países da Europa.

Já em 2008 este nicho de mercado apresentava taxas de crescimento significativas. Estima-se que este nicho contribuisse à época para 1,2 milhões de dormidas apenas na região do Algarve (região mais relevante na prática de autocaravanismo), equivalentes a 37250 autocaravanas (maioria estrangeiros), onde 88% destas dormidas ocorreram fora dos Parques de Campismo. Este número é significativo, uma vez que até ultrapassa as dormidas no setor hoteleiro de outras regiões do país (como o Alentejo). Registou-se, também, um aumento de 145% no período 2005-2009, tendo-se estimado, em 2013, cerca de 1,5 milhões de dormidas em Portugal, equivalentes a 50000 autocaravanas, com uma média de duas noites por local de paragem (Almeida, 2013). Estes valores são, no entanto, residuais se compararmos com outros países europeus, pelo que o potencial de crescimento é acentuado. De acordo com associações do setor, o número de portugueses adeptos do autocaravanismo também tem aumentado substancialmente. Apesar da falta de informação a nível regional, a região do Algarve é a mais concorrida no que respeita ao autocaravanismo, principalmente devido à falta de conhecimento dos turistas estrangeiros sobre regiões alternativas com estruturas de suporte ao autocaravanismo. Dado que estas existem por todo o país, percebe-se, assim, o potencial de mercado de dar a conhecer outras zonas do país a estes viajantes. Apesar das estatísticas quase inexistentes sobre a prática do autocaravanismo, existe registo de que as taxas de crescimento do fluxo de autocaravanas na região do Algarve apresentaram-se na ordem dos 2,8% em 2005, 8,4% em 2006 e 8% em 2008. Vários organismos da região classificam o autocaravanismo como um produto turístico interessante e com elevado potencial.

Este estudo indica que o pico do número de autocaravanas na região do Algarve ocorre durante o inverno (dezembro, janeiro e fevereiro), e ainda nos meses de abril (Páscoa) e agosto (Verão). O presidente da direção da Associação Autocaravanista de Portugal, Paulo Moz Barbosa, salientou, em conversa com o promotor do projeto (30 de julho de 2018), a crescente procura de Portugal por autocaravanistas estrangeiros no período entre

outubro e março, referindo-se a tendências atuais. No entanto, é de salientar de 61% dos autocaravanistas pratica autocaravanismo em qualquer altura do ano (Almeida, 2013). Os autocaravanistas entrevistados permaneceram no Algarve, em média, 42 dias se forem estrangeiros e 11 dias se nacionais. Enquanto que no inverno o típico autocaravanista é um indivíduo reformado originário do norte e centro da Europa, no verão os autocaravanistas são maioritariamente portugueses e espanhóis, em idade ativa, no gozo das suas férias de verão anuais (segmento que tem verificado um aumento significativo em Portugal). Verifica-se ainda que a maioria das autocaravanas (80,8%) viaja com apenas duas pessoas, geralmente um casal, que correspondem a casais de reformados estrangeiros. Além disso, 7,8% das autocaravanas viaja apenas com uma pessoa e 9,8% com 3 ou 4 elementos, geralmente famílias (portuguesas) mas também grupos de amigos. Note-se que, enquanto no inverno se encontram predominantemente casais autocaravanistas, no verão as famílias tornam-se mais habituais. De acordo com o mesmo estudo da CCDR Algarve, 74% dos autocaravanistas estrangeiros são provenientes de apenas cinco nacionalidades, sendo estes turistas britânicos (20,3%), alemães (18,9%), franceses (14,7%), holandeses (11,1%) e espanhóis (9,3%), o que corresponde aos países típicos fornecedores de turistas para o país. Importa ainda salientar, quanto ao perfil do autocaravanista, que 72,5% dos estrangeiros não têm o percurso previamente planeado antes do início da viagem. Pelo contrário, 72% dos portugueses iniciam as suas viagens com o percurso previamente programado (Almeida, M., 2013).

Em entrevista aos autocaravanistas hospedados em Parques de Campismo (de acordo com o estudo da CCDR Algarve), verificou-se que 88,7% destes eram estrangeiros. Ainda sobre o fluxo destes pelo país, 41% afirmou ter viajado por outras regiões do país antes de dar entrada no Algarve, enquanto que 38% afirmaram que pretendem visitar outras regiões quando deixarem o Algarve. 49% destes afirmam terem visitado apenas o Algarve e não pretendem visitar outras regiões. Estes dados mostram que existe uma grande preferência por visitar apenas a região do Algarve, mas também que existe mercado para turistas que querem percorrer várias regiões. Contudo, deve-se ter em conta que estas respostas se referem a autocaravanistas que maioritariamente possuem veículo próprio, não sendo o público alvo da R-Campers; no entanto, é útil perceber o que este tipo de turista procura para assim formular o produto a oferecer de acordo com o que é desejado pelo cliente.

Algumas das atividades desportivas mais relevantes praticadas pelos autocaravanistas passam pela caminhada, observação de aves, passeios de bicicleta, surf, windsurf e outros desportos de mar. Mostra-se, claramente, uma ligação entre o autocaravanista e o turismo da natureza. O autocaravanista procura locais de visita longe do turismo de massas, normalmente com beleza paisagística, ambiental e arquitetónica. As regiões mais visitadas do país são o Alentejo e o Algarve.

Portugal é considerado pelos autocaravanistas estrangeiros como um país com elevada segurança em relação a outros destinos da Europa, o que por si só é um fator relevante para a escolha deste destino. Os casos de furtos ou vandalismo em autocaravanas são considerados irrelevantes dada a sua inexpressiva frequência. Os principais meios de divulgação utilizados pelos autocaravanistas para a escolha do destino são a internet e websites, a sugestão de amigos e as divulgações de associações/clubes/federações. O autocaravanista valoriza diferentes dimensões num destino: de uma forma geral, considera importantes a paisagem natural e clima dos destinos, assim como os níveis de segurança; por outro lado, valoriza também aspetos inerentes ao autocaravanismo como a existência de áreas específicas para o autocaravanismo, assim como a existência de condições favoráveis à sua prática (Almeida, 2013).

O autocaravanismo é um importante catalisador para o desenvolvimento dos agentes económicos da região, uma vez que o autocaravanista se abastece em pequenas quantidades e com alguma frequência no comércio local ao longo da sua jornada (normalmente pequeno comércio), adquirindo diferentes tipos de produtos e serviços mais próximos de um residente do que de um turista (manutenção da autocaravana, mercados municipais, supermercados, padarias e cafés, estabelecimentos de vestuário e calçado, drogeries, lavandarias e cabeleireiros, museus, piscinas municipais, etc.). Esta prática aliada ao pico do autocaravanismo registado no inverno atenua os efeitos da sazonalidade das regiões que normalmente é mais acentuada no verão. Através de um inquerido realizado pela CCDD Algarve (2008), apurou-se que a despesa média diária se situa entre os 34,6 e os 46,7 euros. Este valor, apesar de muito inferior ao tradicional turista, acaba por se tornar relevante uma vez que o autocaravanista permanece muito mais tempo na sua viagem (média de 42 dias na região do Algarve, contra 6 dias do turista tradicional). O autocaravanista é, assim, um tipo de turista diferente do habitual, uma vez que ajuda a desenvolver pequenas regiões, diversificar a oferta turística e combater a sazonalidade.

O autocaravanismo carece de qualquer enquadramento jurídico ou legal. A maior concentração de autocaravanas verifica-se no litoral, sendo também aí maiores as condicionantes legais e dificuldades à prática do autocaravanismo. Por esse mesmo motivo, o presente projeto irá incidir não só nas regiões típicas como também em zonas onde o autocaravanismo não está tão presente e existe elevado potencial de crescimento.

Em resumo, algumas das debilidades do autocaravanismo passam pela informalidade da sua prática sem regras ou enquadramento legal, o que leva a possíveis danos em áreas de elevada sensibilidade ambiental e paisagística, assim como transtornos na gestão do tráfego e estacionamento, o que pode levar à degradação da imagem do autocaravanista. Os elevados preços praticados pelos Parques de Campismo, assim como a sua oferta desalinhada com as necessidades da procura alimentam este problema.

No entanto, o autocaravanismo também apresenta diversas potencialidades, como a diversificação e complementaridade da oferta turística das regiões, o combate à sazonalidade no turismo, elevados gastos efetuados pelos autocaravanistas que contribuem para o desenvolvimento do comércio local e de proximidade, e a visita de vários destinos numa viagem só, que leva o autocaravanista a conhecer muitos mais locais de interesse, normalmente locais menos procurados pelo turista tradicional.

De acordo com Almeida (2013), o autocaravanismo em Portugal pode ser definido através de uma análise SWOT:

- **Principais Pontos Fortes:** Fraca sazonalidade; preocupação ambiental na construção de autocaravanas; diversidade de interesses e atividades praticadas pelos autocaravanistas.
- **Principais Pontos Fracos:** Fraco reconhecimento do autocaravanismo; falta de estruturas de suporte ao autocaravanismo; falta de legislação e regulamentação à atividade.
- **Principais Oportunidades:** Heterogeneidade de interesses por parte dos autocaravanistas; grande interesse dos autocaravanistas por atividades locais; elevada procura por autocaravanistas estrangeiros; elevada rotatividade e mobilidade; despesa média do autocaravanista com relevância para a economia local.
- **Principais Ameaças:** Faixa etária elevada; proibições e condicionantes ao autocaravanismo; falta de reconhecimento das potencialidades do autocaravanismo; preço elevado das autocaravanas.

3. Metodologia

A elaboração de um plano de negócios exige um conhecimento profundo sobre o mercado, os potenciais consumidores e o meio envolvente onde vai decorrer a operação. Para isso, foi realizada uma pesquisa intensiva e recolha de informação através de fontes primárias e fontes secundárias. Após a pesquisa, estão definidas as premissas que vão contribuir para o objetivo principal deste plano de negócios: avaliar a viabilidade do negócio de aluguer de autocaravanas. Foram utilizados, essencialmente, métodos qualitativos de pesquisa. Isto significa que, após a recolha intensiva de informação qualitativa e quantitativa, esta informação foi analisada e avaliada de forma qualitativa, tirando ilações subjetivas acerca do funcionamento do mercado e dos fatores valorizados pelos potenciais consumidores, que foram utilizadas na construção deste plano de negócios.

A recolha de informação a partir de fontes secundárias foi realizada, essencialmente, através da análise de relatórios do Turismo de Portugal, da Organização Mundial de Turismo, do *World Economic Forum*, do *World Travel and Tourism Council* e da CCDR Algarve. Foram analisados os documentos e websites de associações ligadas ao autocaravanismo como a Associação Autocaravanista de Portugal, a Federação de Campismo e Montanhismo de Portugal e a Camping Car Portugal. Foram, ainda, analisados os websites dos principais concorrentes da R-Campers em Portugal e, finalmente, foram retiradas informações estatísticas de outras fontes como o Banco de Portugal, o Instituto Nacional de Estatística e o Eurostat.

A recolha de informação a partir de fontes primárias ocorreu através do contacto direto a diversas entidades relevantes. Salienta-se, no entanto, a falta de resposta ou a falta de informação relevante por parte da maioria das entidades. Nos anexos 13 e 14 estão os modelos utilizados para contactar as diferentes instituições. Os contactos efetuados e as principais informações obtidas estão apresentados no anexo 15.

De forma a recolher informação sobre o potencial da ideia de negócio e interesse no conceito, foi realizado um inquérito preliminar a 70 pessoas aleatórias, cujas respostas se encontram no anexo 16. A amostra é constituída por indivíduos portugueses em que 42% dos indivíduos são do sexo feminino e 58% são do sexo masculino, onde 72% dos indivíduos têm entre 18 e 24 anos e 27% têm entre 25 e 59 anos. 75% da amostra apresenta rendimentos médio-baixos ou médio-altos.

As respostas a este questionário mostram que, apesar de todos os indivíduos conhecerem a figura da autocaravana, apenas 62% destes já estiveram fisicamente dentro de algum veículo desta tipologia. 97% dos inquiridos gostaria de realizar uma viagem de autocaravana, sendo que 83% destes estariam disponíveis para alugar uma autocaravana. De acordo com 68% dos inquiridos, uma viagem de autocaravana deve durar entre 3 a 10 dias, com um preço médio diário de 80 euros. A maioria dos inquiridos gostaria de poder viajar por toda a Europa, enquanto que quase um quarto destes indivíduos viajaria apenas por Portugal. Note-se que viagens entre 3 a 10 dias por toda a Europa são muito irrealistas e difíceis de concretizar. Quando inquiridos sobre os fatores determinantes no aluguer de autocaravanas, o fator preço foi classificado como o fator mais importante, dando alguma relevância a outros fatores como a existência de serviços complementares e serviços adicionais. 65% dos inquiridos já se sentiu desorientado durante uma viagem devido à falta de planeamento, e 75% dos inquiridos estaria disposto a adquirir um pacote turístico em conjunto com o aluguer da autocaravana. A maioria (52%) prefere os pacotes turísticos organizados por regiões, mas 33% gostaria de pacotes temáticos. Estes indivíduos viajariam indistintamente com a família, com amigos ou apenas em casal.

4. Análise Externa

Apresenta-se, nesta secção, a análise externa em relação ao mercado de atuação da R-Campers. A análise externa de qualquer mercado envolve a análise das envolventes mediata e imediata. A envolvente mediata está relacionada com as variáveis de mercado que são transversais a qualquer indústria, normalmente analisada através de uma Análise PESTAL. Por outro lado, a envolvente imediata implica as variáveis que afetam diretamente a empresa e o seu mercado de atuação e é analisada através das Cinco Forças de Michael Porter, uma ferramenta de gestão que analisa a atratividade da indústria.

Após a análise externa, deve ser possível concluir acerca de algumas potencialidades e ameaças para o projeto a que visa este documento, assim como perceber se o negócio potencialmente atingirá lucros acima do normal, melhor compreender a concorrência no mercado e, também, tomar decisões mais informadas na formulação do negócio. Esta análise é de extrema importância em qualquer negócio, uma vez que a empresa interage e está dependente da sua envolvente externa, de onde adquire recursos como input e onde coloca os seus produtos e/ou serviços na forma de output.

4.1. Análise Mediata – PESTAL

A análise Mediata engloba todas as variáveis que a empresa não controla e que são comuns em todos os mercados. Geralmente é efetuada uma Análise PESTAL, que inclui a análise às vertentes Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal.

4.1.1. Perspetiva Política

Portugal apresenta-se como um país com relativa estabilidade política. Apesar das oscilações entre partidos com orientações de esquerda e de direita, as decisões políticas culminam sempre em decisões politicamente corretas, com poucas inclinações extremistas e com pouca discrepância no fundamental das decisões. Como tal, uma mudança do partido no governo que gire em torno do centro não deverá criar políticas que afetem de forma excessiva o mercado e as empresas.

Geralmente, as restrições e/ou condicionantes às empresas são impostas através da carga fiscal e das políticas de recursos humanos, em relação às contratações e aos despedimentos.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2018), a receita gerada pelo imposto de pessoas coletivas (IRC) cresceu 10,2% em 2017, o que corresponde a um aumento de 552,7 milhões de euros, mantendo a tendência positiva que apresentou nos anos anteriores. Esta subida é explicada, essencialmente, pelo retorno económico que o país tem verificado. Atualmente, a taxa generalizada de IRC situa-se nos 21%, não tendo sofrido alterações significativas nos anos anteriores. As contribuições sociais por conta do empregador têm também aumentado nos últimos anos, tendo-se verificado um aumento de 6,6% em 2017, maioritariamente explicado pelo aumento do emprego (3,3% em 2017). Em ambas as fontes de receita, Portugal encontra-se abaixo da média europeia. No entanto, segundo um inquérito aos custos de contexto efetuado pelo Instituto de Estatística Nacional (2018), 52% das empresas aponta a carga fiscal como um obstáculo elevado à sua atividade (mas com melhorias relativamente a 2014). No mesmo estudo foi ainda referido que, em relação ao início de atividade, as taxas devidas, o capital social necessário e os requisitos legais foram outros entraves à atividade das empresas em 2017.

De acordo com o estudo referido no parágrafo anterior, os custos de contexto no domínio dos recursos humanos foram os que sofreram um maior aumento entre 2014 e 2017, apesar de não ser o indicador com maior peso. Os principais problemas apontados neste domínio estão relacionados com o despedimento dos trabalhadores, e os que observaram um aumento mais significativo estão relacionados com as dificuldades nas contratações e no acesso a técnicos qualificados.

4.1.2. Perspetiva Económica

Numa análise geral à perspetiva económica, existem diversos fatores que afetam a maioria das indústrias de forma generalizada, tais como o produto interno bruto, a inflação e a taxa de desemprego.

Em 2017, o produto interno bruto apresentou um acréscimo de 2,7% em termos reais face ao ano anterior atingindo, em valor nominal, 193,1 mil milhões de euros, justificado pelo aumento na componente do investimento e do consumo interno. Desde 2013 que este indicador apresenta um crescimento sólido, coincidindo com o período de recuperação económica do país que se espera que continue nos próximos anos (ver gráfico 1).

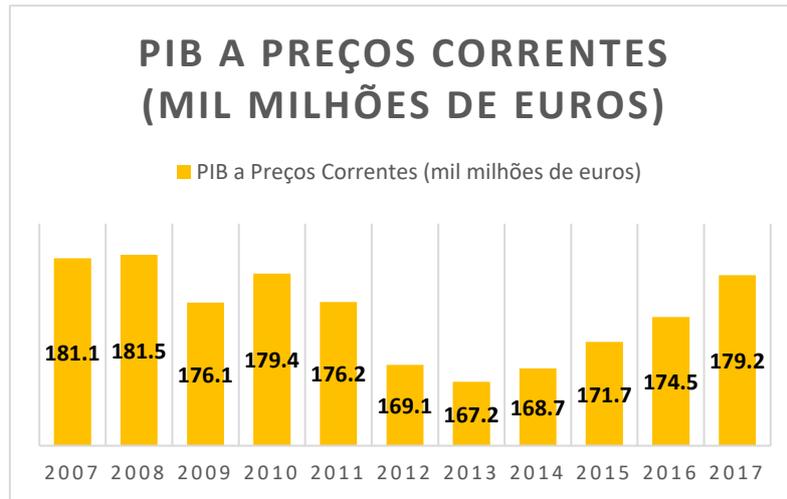


Gráfico 1 - PIB a preços correntes. Fonte: INE

A inflação (índice de preços no consumidor) registada em 2017 esteve na ordem dos 1,4%, impulsionada pelo aumento do preço dos produtos energéticos, assim como pela inflação subjacente ao ano anterior. A inflação correspondente apenas aos preços dos serviços foi de 2,1%. Nos últimos 10 anos a inflação observou um comportamento diversificado, com as taxas de inflação mais elevadas em 2011 e períodos de deflação em 2009 e 2014. No entanto, a inflação encontra-se dentro do intervalo recomendado para uma economia saudável, não se prevendo alterações significativas nos próximos anos (ver gráfico 2).

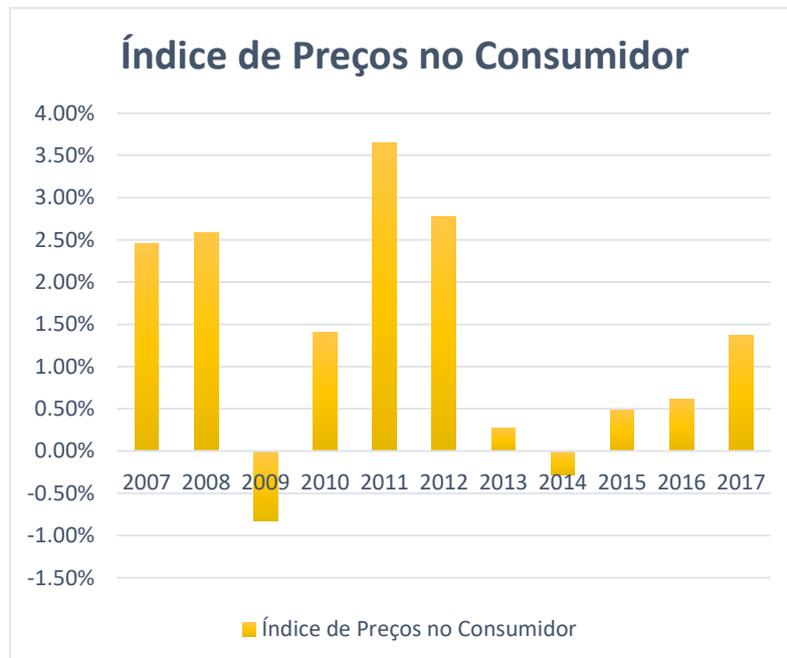


Gráfico 2 - Índice de preços no consumidor. Fonte: INE

O desemprego em Portugal situou-se em 6,7% no 2º trimestre de 2018, correspondendo ao valor mais baixo desde 2011, equivalente a 351,8 mil pessoas. A taxa de desemprego jovem situou-se, no mesmo período, em 19,4%, correspondendo, também, ao valor mais baixo desde 2011. Desde 2013 que a taxa de desemprego apresenta uma tendência decrescente e não se prevêem aumentos significativos neste indicador (ver gráfico 3). Esta informação é relativamente importante, uma vez que níveis de desemprego mais baixos geralmente significa uma maior porção da população empregada e, portanto, com maior poder de compra.

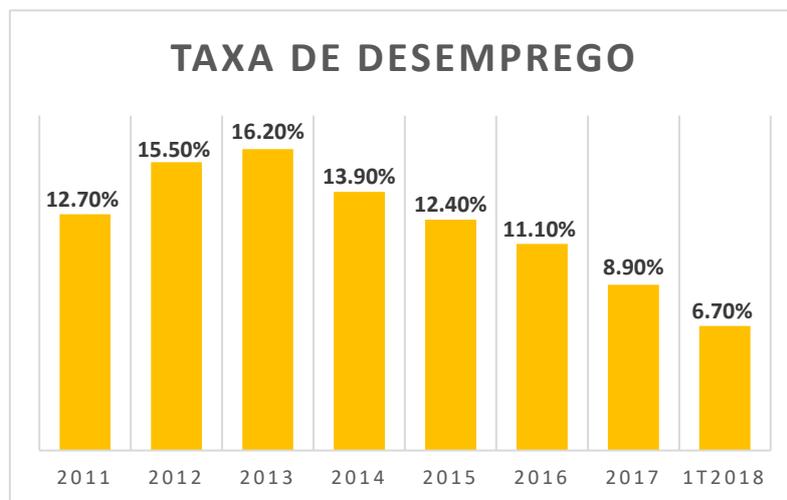


Gráfico 3 - Taxa de Desemprego. Fonte: INE.

O saldo da balança de viagens e turismo, que consiste na diferença entre as exportações e as importações de viagens e turismo, tem apresentado um crescimento exponencial desde 2010, correspondendo ao crescimento evidenciado no setor do turismo não só em Portugal como em todo o mundo (ver gráfico 4).

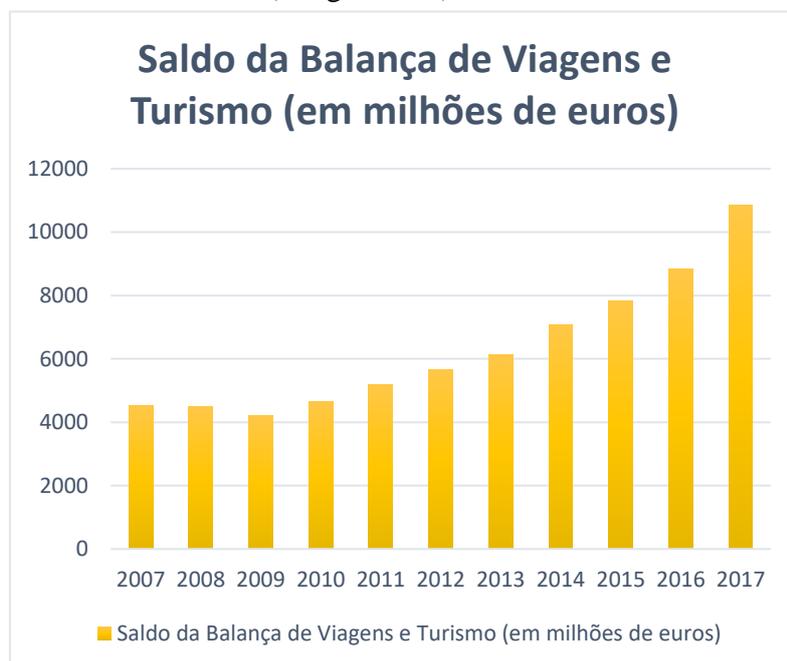


Gráfico 4 - Saldo da Balança de Viagens e Turismo. Fonte: Pordata

4.1.3. Perspetiva Sociocultural

Em 2017, 64,7% da população era constituída por indivíduos em idade ativa (entre os 15 e 64 anos), enquanto que 13,8% tem idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos e o peso da população idosa é de 21,5% (Instituto Nacional de Estatística, 2018). Já no que concerne ao público alvo da R-Campers, entre os 30 e os 60 anos, corresponde a 42,3% da população portuguesa. O índice de envelhecimento aumentou 14,3% entre 2013 e 2017, pelo que se confirma a tendência de envelhecimento da população portuguesa.

Os ganhos médios mensais da população portuguesa têm aumentado de forma sólida desde 2008 (+9,9%), o que pode revelar algum aumento do poder de compra da população, assim como maior predisposição para passar férias fora da residência (ver gráfico 5).

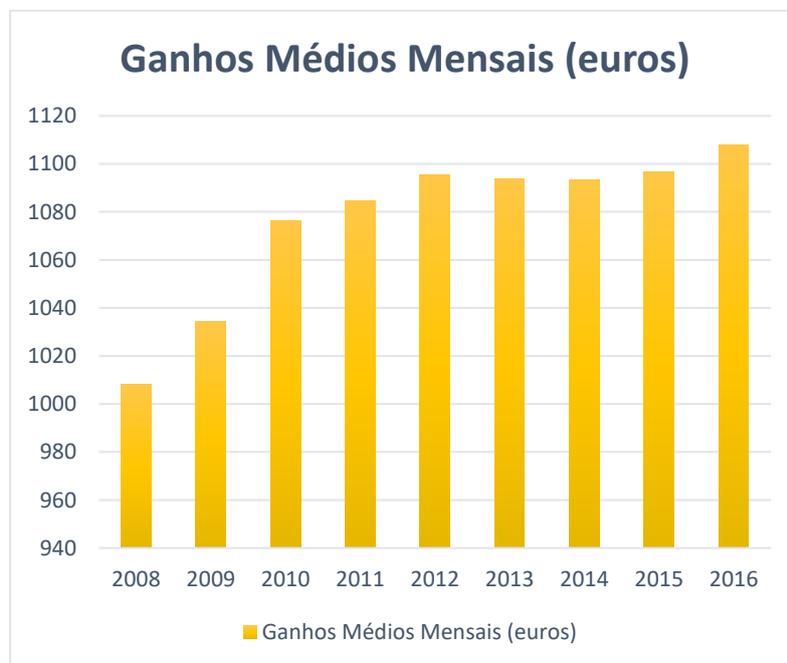


Gráfico 5 - Ganhos Médios Mensais. Fonte: INE

Quanto aos níveis de escolaridade da população portuguesa, é possível observar que, em 2017, a maioria da população (53,5%) detém apenas o ensino básico, enquanto que 21,1% frequentou a escola até ao ensino secundário, 18,1% detém um diploma no ensino superior e 7,3% não apresenta qualquer nível de escolaridade. Nos últimos dez anos observou-se um aumento dos indivíduos em que o nível de escolaridade completo mais elevado é o ensino secundário e o ensino superior. Em contrapartida, verificou-se uma diminuição nos restantes níveis de escolaridade, como se pode observar no gráfico 6.

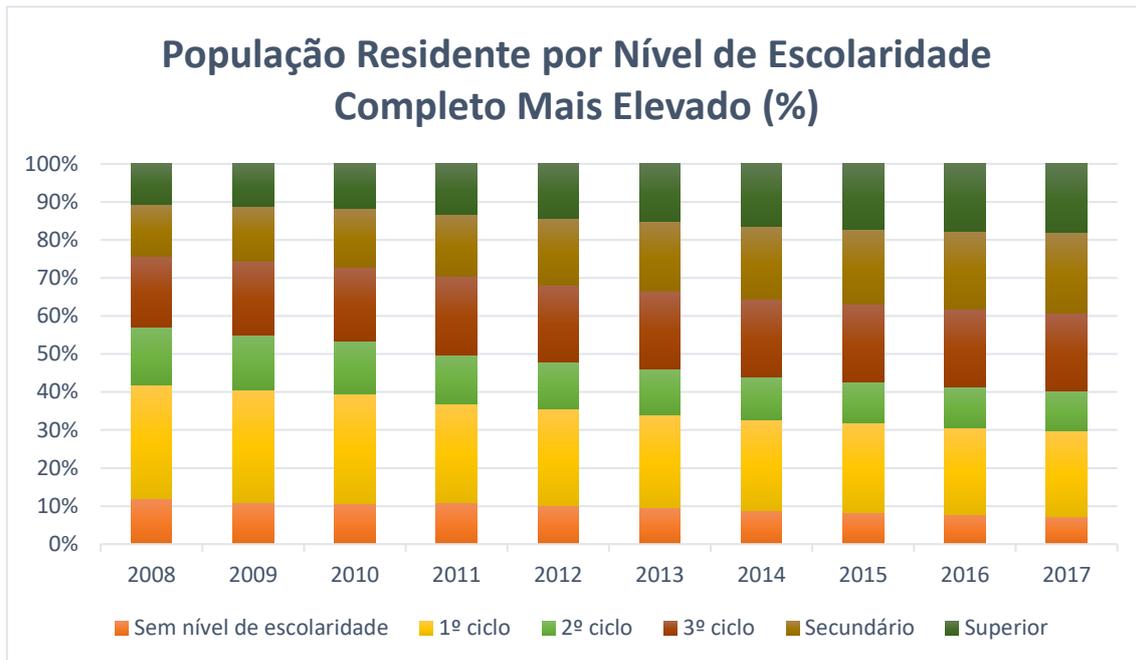


Gráfico 6 - População Residente por Nível de Escolaridade Completo mais Elevado. Fonte: INE

A análise aos eventos culturais que ocorrem em Portugal é relevante, na medida em que este tipo de atividades é muito popular entre os autocaravanistas. No gráfico abaixo encontra-se a taxa de variação entre 2008 e 2017 de alguns indicadores relacionados com eventos culturais, onde se pode verificar que nos últimos dez anos o interesse por este tipo de eventos aumentou consideravelmente, com destaque para as visitas a museus (ver tabela 1).

Eventos Culturais	Taxa de Variação (2008-2017)
Espetadores de dança	-8,9%
Espetadores de teatro	+35,0%
Espetadores de concertos de música	+47,9%
Visitantes de museus	+85,3%
Espetadores de cinema	-2,3%
Visitantes de jardins zoológicos, botânicos e aquários	+41,0%

Tabela 1 - Crescimento da Procura por Eventos Culturais. Fonte: INE

4.1.4. Perspetiva Tecnológica

Em relação à perspetiva tecnológica é de salientar o enorme desenvolvimento da internet e das redes de comunicação a nível mundial, que potenciam comunicações rápidas e modernização de processos, tornando-os mais eficientes. Neste campo é possível referir, por exemplo, o enorme poder que estas redes de comunicação colocam nas mãos do consumidor, que é agora um ser mais informado e que não só exige mais informação

como a compara com a concorrência para tomar decisões cada vez mais racionais (pelo menos na sua perspectiva).

A internet é o local de eleição para a promoção dos produtos e/ou serviços oferecidos pelas empresas, na medida em que permite chegar a um volume mais elevado de audiência, mas também oferece a possibilidade da segmentação do público alvo e efetuar campanhas localizadas por segmento e, no máximo, marketing one-to-one. A promoção das empresas de aluguer de autocaravanas nas denominadas redes sociais é de extrema importância, não só para dar a conhecer a marca a potenciais clientes, como também como forma de criar o desejo e a vontade de experimentar uma viagem num veículo deste tipo. A internet é, ainda, uma ferramenta que potencia a criação de sistemas de Enterprise Resource Planning (ERP) que contribuem em larga escala para a criação de processos mais eficientes, a disponibilização rápida de informação e a interligação dessa informação não só entre os diferentes departamentos da própria empresa, como entre empresas, conectando clientes e fornecedores.

Outra das vertentes tecnológicas que deve ser analisada está relacionada com a tecnologia incorporada nas autocaravanas. De acordo com a Associação Autocaravanista de Portugal, os veículos mais recentes estão equipados com instrumentos modernos que permitem ao veículo ser completamente autossustentável e independente. No que concerne ao veículo propriamente dito, estão incorporadas todas as comodidades de qualquer veículo ligeiro moderno, tais como sistema de GPS, rádio, ar condicionado, sistema de ABS, direção assistida, fecho central, e toda uma panóplia de extras facilmente encontrados em veículos ligeiros comuns.

Por outro lado, relativamente à parte habitável da autocaravana, toda esta é operável através de um painel de controlo central, que inclui a gestão das águas limpas e residuais, e também da componente elétrica. Estes painéis permitem verificar o nível das águas, emitindo avisos gráficos e sonoros caso o depósito de águas limpas esteja quase vazio ou o depósito das águas residuais esteja quase cheio. Estes painéis permitem, ainda, gerir as duas baterias do veículo (uma delas alimenta o veículo durante a condução e a outra fornece energia quando o veículo se encontra imobilizado) e verificar a carga disponível destas baterias, emitindo um aviso sonoro contínuo caso a bateria esteja prestes a extinguir-se. Normalmente, todo o veículo é alimentado pela bateria do cockpit quando o veículo se encontra em viagem, e quando o motor é desligado a fonte de abastecimento passa automaticamente para a bateria que abastece a parte habitável.

Ainda quanto ao fornecimento de energia do veículo, este permite o funcionamento dos seus equipamentos através de três tipos de fonte de energia: energia a 12 volts, energia a 220 volts e energia a gás. A energia a 12 volts é fornecida pelas baterias do veículo (a bateria que abastece esta energia depende do motor estar ligado ou desligado) e é utilizada para fornecer energia à iluminação do veículo, à televisão, ao painel de instrumentos e às tomadas existentes (desde que os equipamentos conectados funcionem a 12 volts); o frigorífico funciona com energia a 12 volts apenas quando o motor do veículo está ligado. A energia a 220 volts é equivalente à que se encontra em qualquer habitação doméstica comum, fornecendo energia a 220 volts a todos os equipamentos da autocaravana (frigorífico, iluminação, tomadas que agora conseguem abastecer equipamentos a 220 volts, etc.); no entanto, esta energia só é fornecida ao veículo se este estiver imobilizado e conectado à rede elétrica doméstica através de um cabo que vem incluído no equipamento. A energia a gás alimenta o frigorífico quando o veículo se encontra imobilizado e com o motor desligado, o fogão, a caldeira de aquecimento de águas e o sistema de aquecimento da autocaravana; o gás é fornecido através de botijas de gás butano ou propano comuns (depende do veículo) que se conectam ao veículo em lugar próprio.

As baterias das autocaravanas, geralmente, podem ser carregadas de três formas: através da conexão à rede elétrica doméstica a 220 volts que vai carregar a bateria da parte habitável; através do motor do veículo ligado (quer imobilizado, quer em viagem) que vai carregar ambas as baterias do veículo; através de painéis solares, que são um equipamento incluído em quase todas as autocaravanas recentes e que carregam a bateria da parte habitável do veículo sempre que exista luz solar. O sistema elétrico é inteligente na medida em que se desliga antes de causar danos severos ao veículo, quer seja antes de ficar completamente sem bateria e prejudicar funções vitais (como ligar o motor), quer quando existe uma sobrecarga do sistema que aumentasse o risco de curto-circuito.

4.1.5. Perspetiva Ambiental

De acordo com o Turismo de Portugal IP (2017), as maiores potencialidades de Portugal como destino turístico estão relacionada com o clima temperado mediterrânico ameno e luz e sol durante, em média, 259 dias por ano; o mar, com elevado potencial para a prática de diversos desportos náuticos, condições excelentes para a receção de cruzeiros turísticos, biodiversidade marinha vasta, e a oferta de mais de 500 praias com reconhecida qualidade a nível nacional e internacional; o elevado valor do património cultural, com

mais de 900 anos de história e património cultural, religioso e militar, grande legado de usos e costumes e ainda um valioso património arquitetónico, com diversos reconhecimentos de património mundial pela UNESCO; a diversidade e riqueza do património natural, com fauna e flora únicas no mundo e onde 23% do território na Rede Natura 2000, e, também, os recursos hídricos do interior onde estão incluídos rios, lagos, albufeiras e águas termais com elevada qualidade ambiental, assim como a oferta de mais de 100 praias fluviais. Além disso, de acordo com o Global Peace Index (2018), Portugal foi eleito em 2018 como o 4º país mais pacífico do mundo (entre 163 países), o que faz do país um destino turístico de eleição para o público estrangeiro, potenciado por todos os eventos terroristas que têm acontecido no mundo e, em particular, em alguns países europeus.

Todos estes fatores em Portugal favorecem o mercado objeto de estudo neste documento, na medida em que o autocaravanismo é uma forma de turismo muito ligada ao turismo da natureza e ao turismo cultural, ilustrando Portugal como um ótimo destino para a prática desta modalidade.

Na perspetiva ambiental deve ser, também, analisado o impacto ambiental causado pela modalidade. De acordo com o estudo da CCDR Algarve (2009), o impacto ambiental causado pelos autocaravanistas é motivo de elevada controvérsia, onde a população local costuma acusar os autocaravanistas de deixarem lixo e despejarem águas residuais junto às zonas onde estão aparcados. Esta situação piora quando a maioria dos locais populares de estacionamento ilegal de autocaravanas se encontram em zonas naturais protegidas, o que pode causar alterações irreversíveis nos ecossistemas em causa. Em primeiro lugar, importa realçar que este comportamento não é regra no autocaravanismo e que é realizado por uma pequena parte dos autocaravanistas; no entanto, é suficiente para denegrir a imagem desta prática. Para alterar este paradigma, é importante sensibilizar os autocaravanistas para que adquiram práticas sustentáveis de autocaravanismo sem danificar o meio ambiente, o que já é efetuado em grande parte pela Associação Autocaravanista de Portugal, mas que deve também ser feito pelas empresas de aluguer de autocaravanas aos seus clientes que não estão habituados nem têm muito conhecimento acerca da modalidade. Por outro lado, os corpos de gestão local e regional devem proceder à regulamentação da atividade de autocaravanismo, para que sejam disponibilizadas aos autocaravanistas condições sustentáveis para a sua prática, nomeadamente através da

oferta de parques de estacionamento para estes veículos em zonas consideradas apelativas e que evitem o estacionamento em zonas protegidas como falésias e zonas dunares.

4.1.6. Perspetiva Legal

Relativamente à perspetiva legal da empresa importa, antes de mais, perceber qual a legislação aplicável no processo de abertura de uma empresa, independentemente da indústria em que opera. De acordo com o Portal das Pequenas e Médias Empresas (2018), é possível abrir uma empresa online apenas em oito passos, através do Portal da Empresa. Para tal, são necessários vários documentos, tais como: o Certificado de Admissibilidade da Firma, solicitado ao Registo Nacional de Pessoas Coletivas (75 euros), que irá proceder à avaliação e aceitação do nome pretendido para a firma (neste caso, R-Campers); Pacto Social com o reconhecimento das assinaturas em anexo; Procuração; Certidão de Registo Comercial; Ata da Assembleia Geral; Ata do Conselho de Administração; Estatutos; Declaração de Aceitação do Revisor Oficial de Contas Efetivo; Autorizações Administrativas. Este processo online tem um custo total de 180 euros. Após este processo, é ainda necessário entregar, no Portal das Finanças, a Declaração de Início de Atividade.

Devem, também, ser tidos em conta outros custos/gastos que ocorrerão após o início da atividade, tais como: o Imposto sobre Rendimentos Coletivos (17% até 15 mil euros sobre o lucro tributável e 21% quando superior); a Derrama (imposto municipal que pode ir até 1,5% do lucro tributável); o IVA (23% sobre o preço do serviço prestado); a Taxa Social Única (23,75% sobre o valor dos salários brutos dos trabalhadores).

A Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE) referente ao aluguer de autocaravanas é o código 77110 relativo ao aluguer de veículos automóveis ligeiros sem condutor. Dada a falta de legislação específica sobre o aluguer de autocaravanas, e dada a equiparação de uma autocaravana a um veículo ligeiro de passageiros, a R-Campers, a nível legal, em nada difere de qualquer outra rent-a-car.

A forma jurídica que a empresa pode adotar é outra das questões legais que deve ser planeada, com a possibilidade de se constituir uma empresa de forma singular, sob a forma de empresário em nome individual, sociedade unipessoal por quotas ou estabelecimento individual de responsabilidade limitada; ou uma empresa coletiva, sob a forma de uma sociedade por quotas, sociedade anónima ou sociedade em nome coletivo.

4.2. Análise Imediata – Cinco Forças de Porter

De forma a estudar a componente imediata da análise externa, foi utilizado o modelo das Cinco Forças de Michael Porter onde foram analisadas as dimensões relativas: à rivalidade entre os concorrentes existentes; ao poder negocial dos fornecedores; ao poder negocial dos clientes; à ameaça de novos entrantes; à ameaça dos produtos substitutos; e, ainda, demonstrando uma evolução deste modelo, uma breve referência aos produtos complementares.

A análise às Cinco Forças de Porter vai permitir perceber a dinâmica do mercado e quais são as forças condutoras da competição, desta forma concluindo quais são os fatores competitivos de sucesso e possibilitando a construção de estratégias competitivas para se distinguir num mercado tão homogéneo como o do aluguer de autocaravanas. Esta análise vai permitir avaliar a atratividade da indústria e, portanto, demonstrar o potencial lucrativo do mercado. De forma geral, quanto mais elevada for a força de cada uma das forças competitivas menor será a atratividade e potencial lucrativo da indústria.

4.2.1. Rivalidade entre os Concorrentes

Este nicho de mercado, que se encontra nos estágios iniciais de crescimento em Portugal, é constituído por uma estrutura fragmentada com poucas empresas de pequena dimensão, sendo algo desconhecido do público e ainda não tendo atingido visibilidade suficiente para captar o interesse das massas. Não existem empresas dominantes e os produtos oferecidos neste mercado são relativamente homogéneos, mas, segundo as empresas do setor, tem existido procura suficiente para todos, o que leva a que a rivalidade entre os concorrentes seja **média-elevada**. O crescimento deste mercado é notório e reconhecido qualitativamente por várias empresas e instituições do setor. Uma vez que este nicho se encontra dividido em dois grupos gerais de consumidores (um deles constituído principalmente por autovivendas e o outro por autocaravanas tradicionais), a rivalidade existe, principalmente, entre cada um destes grupos, mas também entre eles devido à reduzida dimensão do mercado. Este mercado não é severamente afetado por barreiras à saída, uma vez que os ativos com uma componente de investimento mais elevada, que são os veículos, são relativamente fáceis de vender no mercado dos veículos usados a particulares e com um elevado valor residual.

4.2.2. Poder Negocial dos Fornecedores

Os fornecedores deste nicho de mercado podem ser divididos entre fornecedores pontuais, onde estão incluídos os fornecedores de montagem das instalações físicas da empresa, assim como os fornecedores do recheio dessas instalações e os fornecedores das autocaravanas; e fornecedores recorrentes, que incluem os fornecedores de serviços de limpeza, equipamentos incluídos na autocaravana, energia, água, gás, entre outros.

Os fornecedores pontuais representam um elevado custo para a empresa, existem várias empresas fornecedoras destes mesmos produtos (com ênfase para o elevado número de marcas de autocaravanas que existem) e não existem custos de alteração de fornecedor (uma vez que são compras pontuais). No entanto, uma vez que estes fornecimentos apresentam uma baixa percentagem das vendas do fornecedor, o poder negocial deste tipo de fornecedores é **médio-baixo**.

Os fornecedores recorrentes representam a maior fatia de gastos correntes da empresa, mas existem várias empresas indiferenciadas fornecedoras dos mesmos serviços e a empresa é detentora de muita informação acerca de potenciais alternativas, pelo que o poder negocial deste tipo de fornecedores é **baixo**. Esta dimensão pode verificar um aumento do poder dos fornecedores caso sejam efetuados contratos com benefícios mútuos entre as partes e que possam aumentar os custos de alteração de fornecedor.

4.2.3. Poder Negocial dos Clientes

Os clientes deste nicho de mercado apresentam uma evolução crescente em quantidade, mas ainda em número reduzido devido ao desconhecimento que ainda existe sobre a prática de autocaravanismo. Estes potenciais consumidores deparam-se com um número de empresas pequeno e relativamente indiferenciado, sendo fácil alternar entre fornecedores. Por outro lado, os preços praticados neste mercado são, em geral, superiores a outras alternativas de turismo o que leva o cliente a considerar outros produtos substitutos como a hotelaria, o turismo rural, entre outros. Os clientes dispõem de elevada informação acerca dos concorrentes existentes, o que é comum no turismo em geral. Por todos estes motivos, é crucial captar o interesse do público alvo para a prática do autocaravanismo, pois, após esta motivação, o cliente torna-se pouco sensível ao preço comparativamente a outras alternativas de turismo. Deste modo, o poder negocial dos clientes neste mercado é considerado **elevado**.

4.2.4. Ameaça de Novos Entrantes

A ameaça de novos entrantes no mercado é definida pelas barreiras à entrada, que neste caso se consideram ser o elevado investimento necessário na aquisição das autocaravanas e a retaliação esperada pelos concorrentes caso o conceito de negócio seja demasiado semelhante, que culmina, muitas vezes, na imitação. Outro fator relevante respeita à ligação criada entre os clientes e as marcas após a experimentação; isto é, como o autocaravanismo é uma prática pouco conhecida do público em geral, quando um cliente experimenta alugar uma autocaravana vive um sentimento de deslumbramento pela novidade e que irá atribuir à empresa a que recorreu. Deste modo, e admitindo que o serviço foi prestado com a qualidade expectável, é esperado que numa próxima compra o cliente se desloque à mesma marca. Evidencia-se, assim, a importância de captar novos clientes para este mercado, aguçando a sua curiosidade pela prática, em detrimento de conquistar clientes à concorrência. No entanto, dado o crescimento do mercado, é relativamente fácil atrair novos clientes que nunca experimentaram a modalidade, pelo que se considera que a ameaça de novos entrantes é **média**.

4.2.5. Ameaça de Produtos Substitutos

A ameaça dos produtos substitutos é um fenómeno que preocupa todo o setor do turismo, independentemente da atividade. Geralmente, aquando da prática turística, o turista procura usufruir de umas férias com várias experiências incluídas. Dada a diversidade de oferta que existe, é normal que os turistas apreciem experimentar diferentes experiências em diferentes períodos de férias, o que leva a que quase todos os produtos sejam substitutos uns dos outros. Os mesmos indivíduos que alugam uma autocaravana num ano podem preferir, no ano seguinte, passar as férias num resort, numa pousada, numa propriedade de turismo rural, entre outros. É, assim, muito importante criar desde logo uma ligação entre o cliente e a marca, através da prestação de um serviço de elevada qualidade, para que, numa próxima oportunidade, este volte à mesma empresa. Este tipo de ligação é comum em turistas pouco proativos, que deverão recorrer sempre à mesma empresa enquanto o serviço for prestado de acordo com as expectativas. No entanto, caso alguma falha grave aconteça, o cliente torna-se facilmente suscetível a alterar o seu fornecedor de férias habitual. A empresa que este projeto apresenta tem a vantagem de ser um conceito diferenciador no mercado turístico geral, que proporciona umas férias diferentes do habitual para a maioria dos turistas e que leva a que exista um entusiasmo

superior com o conceito. Deste modo, a ameaça de produtos substitutos é considerada **média-baixa**.

4.2.6. Produtos Complementares

Os produtos complementares traduzem-se em todos os produtos ou serviços oferecidos que vão complementar e aumentar a experiência vivida pelo cliente. No caso específico do aluguer de autocaravanas, pode-se considerar como produto complementar todos os produtos turísticos que o cliente pode usufruir quando visita um destino numa autocaravana: desde restaurantes a atividades de animação turística, monumentos e material arquitetónico, paisagem natural e espólio cultural da região, entre outros. Todos estes produtos irão favorecer a visita a determinado destino e, assim, melhorar a experiência do cliente durante o aluguer. Deste modo, e dada a vocação turística de todas as regiões de Portugal, é possível afirmar que a influência dos produtos complementares na atratividade da indústria é elevada.

4.2.7. Atratividade da Indústria

De forma a medir a atratividade do setor do aluguer de autocaravanas, procedeu-se à quantificação das forças acima mencionadas de acordo com o impacto negativo que apresenta na atratividade da indústria, através da seguinte escala: 1-Baixo; 2-Médio-baixo; 3-Médio; 4-Médio-elevado; 5-Elevado. Após a análise efetuada, apresentam-se as conclusões na tabela 2.

Forças	Impacto Negativo na Atratividade
Rivalidade entre os Concorrentes	4
Poder Negocial dos Fornecedores	2
Poder Negocial dos Clientes	5
Ameaça de Novos Entrantes	3
Ameaça de Produtos Substitutos	2
Produtos Complementares	1
Média	2,83

Tabela 2 - Atratividade da Indústria (5 Forças Porter). Fonte: Elaboração própria

Conclui-se, assim, que a atratividade da indústria é **média**. Se, por um lado, a indústria apresenta fatores positivos como a abundância de produtos turísticos complementares ao autocaravanismo, a baixa ameaça de produtos substitutos devido à diferenciação da modalidade face a outras alternativas e o poder negocial dos fornecedores baixo; por outro lado, há que ter especial atenção relativamente à diferenciação face à concorrência para que a ameaça proporcionada pela rivalidade entre os concorrentes e o poder negocial dos clientes seja reduzida. Desta forma, prevê-se que a entrada no mercado não seja difícil através da oferta de um serviço distinto do que já existe e da conquista de novos clientes para este segmento; embora a lucratividade da empresa se deva manter na média de mercado, assim como a sua quota de mercado. É importante que a análise externa efetuada seja repetida periodicamente durante a atividade da empresa de modo a aferir eventuais alterações significativas e, assim, proceder ao desenvolvimento de estratégias para as evitar ou mitigar os seus efeitos.

5. Análise da Oferta e Concorrência

A análise da oferta é um ponto fulcral em qualquer plano de negócios, na medida em que vai ser possível tirar ilações acerca do que já existe no mercado e de que forma essa experiência é proporcionada ao cliente. No caso específico do aluguer de autocaravanas, é relevante analisar as variáveis que são de maior importância tanto para o negócio como para o cliente. Estas variáveis podem vir a condicionar a procura futura pelo serviço, uma vez que a maioria das empresas neste mercado oferecem serviços relativamente semelhantes, e a diferenciação entre cada uma delas assenta quase sempre em pequenos detalhes mais vantajosos para o cliente. Estas variáveis podem ser relacionadas com a localização das instalações de check-in e check-out da autocaravana, o tipo de autocaravana oferecido, os extras (incluídos ou não) no serviço, os preços praticados, as modalidades de seguro praticadas e respetivas franquias, a possibilidade de viajar para o estrangeiro, etc. Após uma pesquisa exaustiva pela internet e pelos principais websites relacionados com o mercado, assim como por indicação do Clube de Autocaravanas de Portugal – CPA, foi possível produzir uma lista das principais empresas de aluguer de autocaravanas em Portugal.

- A **Indie Campers** é uma empresa situada em S. João da Talha (Lisboa), Guilhabreu (Porto) e Almancil (Faro), estando presente noutras cidades europeias, e oferece oito modelos de Autovivenda, em que duas delas se caracterizam por carrinhas pequenas e sem qualquer espaço de habitabilidade. Oferece diversos equipamentos extra mediante pagamento adicional. Apresenta um website apelativo ao utilizador, e fornece diversas informações sobre lugares mais populares a visitar. É uma das empresas mais conhecidas neste mercado, e as autocaravanas personalizadas são um ponto forte deste negócio.
- A **CamperLine** é uma empresa situada em S. Domingos de Rana (Lisboa), e oferece dois modelos de Autovivenda, quatro modelos de autocaravana tipo Perfilada e um modelo de autocaravana tipo Capucine. Oferece diversos equipamentos extra mediante pagamento adicional. Esta empresa apresenta um website pouco apelativo, e opera também noutros mercados relacionados como o comércio de autocaravanas, caravanas e reboques.
- A **CampiLider** é uma empresa situada em Ovar (Aveiro) e Faro, e oferece um modelo de Autovivenda, um modelo de autocaravana tipo Perfilada e um modelo de autocaravana tipo Capucine. Oferece poucos equipamentos extra mediante

pagamento adicional. Esta empresa apresenta um website pouco apelativo e com pouca informação, e opera também noutros mercados relacionados como o comércio de autocaravanas, caravanas e acessórios, serviços de mecânica e lavagem, e mediação de seguros.

- A **McRent** é uma marca internacional utilizada pela empresa Parracho situada em Sintra (Lisboa), Matosinhos (Porto) e Almancil (Faro), estando presente noutras cidades europeias, e oferece um modelo de Autovivenda, três modelos de autocaravanas tipo Perfilada, dois modelos de autocaravana tipo Capucine e dois modelos de autocaravana tipo Integral. Oferece poucos equipamentos extra mediante pagamento adicional. Esta empresa oferece um website pouco apelativo, mas funcional e intuitivo, com toda a informação necessária, assim como vídeos de explicação do funcionamento de uma autocaravana. Apresenta informações sobre as principais cidades do país e locais populares a visitar.
- A **Têdêrent** é uma empresa situada na Guia (Pombal) e na Venda do Pinheiro (Lisboa), e oferece dois modelos de autocaravana tipo Perfilada, um modelo de autocaravana tipo Capucine e um modelo de autocaravana tipo Integral. Oferece poucos equipamentos extra mediante pagamento adicional. Esta empresa apresenta um website muito pouco apelativo, com pouca informação e confuso para o utilizador, não transmitindo muita credibilidade. Opera também no comércio de autocaravanas. A empresa tentou diferenciar-se com a inclusão de roteiros personalizados efetuados através de uma app (que pertence a outra empresa) com um custo de 10 euros, mas não apresenta qualquer outra informação.
- A **West Coast Campers** é uma empresa situada em S. João da Talha (Lisboa), Guilhabreu (Porto) e Almancil (Faro), estando presente em algumas cidades espanholas, e oferece cinco modelos de Autovivenda, sendo que um dos modelos é uma carrinha pequena e sem qualquer espaço de habitabilidade. Oferece diversos equipamentos extra mediante pagamento adicional. Esta empresa apresenta um website bastante apelativo e simples de utilizar, fornecendo informação sobre locais populares a visitar em algumas cidades portuguesas. As autocaravanas personalizadas são um ponto forte deste negócio. Tanto o website como a estruturação do negócio estão muito semelhantes à Indie Campers, pelo que ou as empresas estão de alguma forma relacionadas, ou existe aqui algum grau de imitação.

- A **Soul Campers** é uma empresa situada em S. Brás de Alportel (Faro), e oferece um modelo de Autovivenda. Não disponibiliza equipamentos extra. Esta empresa apresenta um website apelativo, mas com pouca informação.
- A **Hostel on Wheels** é uma empresa situada em Lisboa, Porto e Faro, estando também noutras cidades espanholas, e oferece dois modelos de Autovivenda. Oferece diversos equipamentos extra mediante pagamento adicional. Esta empresa apresenta um website agradável e simples de utilizar, com toda a informação necessária ao aluguer e ainda a possibilidade de criar itinerários personalizados ao cliente, sendo que não existe informação quando ao custo deste serviço. Apresentam dois itinerários gratuitos no website, sendo que não é possível visualizar um deles, e o outro é praticamente impossível de concretizar (seria necessário conduzir a maior parte do dia), o que leva à conclusão de que a aposta nos itinerários predefinidos é reduzida. Este serviço goza de algumas parcerias com empresas de animação turística que permitem ao cliente usufruir de alguns descontos.
- A **Campervan Portugal** é uma empresa situada na Quinta do Anjo (Lisboa), e oferece três modelos de Autovivenda. Oferece diversos equipamentos extra mediante pagamento adicional. Esta empresa apresenta um website pouco apelativo, mas com toda a informação necessária bem estruturada e organizada, incluindo algumas informações sobre locais populares a visitar.
- A **Free Spirit Campers** é uma empresa situada em Almada (Lisboa), e oferece dois modelos de Autovivenda, sendo que uma delas é uma carrinha pequena e sem qualquer espaço de habitabilidade. Oferece diversos equipamentos extra mediante pagamento adicional. Esta empresa apresenta um website bastante apelativo e com toda a informação necessária ao utilizador, assim como várias sugestões de locais populares a visitar. A empresa aposta, também, no aluguer de material de campismo e em parcerias com alguns festivais de música populares e parques de campismo para usufruto de descontos no campismo.
- A **Siesta Campers** é uma empresa situada em S. Brás de Alportel (Faro), e oferece nove modelos de Autovivenda, sendo que todos eles são carrinhas pequenas e com pouco espaço habitável. Três destes modelos são carrinhas VW modernas, sendo que os restantes são as tradicionais VW Campers, vulgo “Pão de Forma”. Oferece poucos equipamentos extra mediante pagamento adicional, já que inclui vários

gratuitamente. Esta empresa apresenta um website bastante apelativo e com todas as informações necessárias ao utilizador, aliado ao gosto assumido dos promotores por este tipo de carrinhas, o que acrescenta um estado emocional ao serviço prestado. As autocaravanas personalizadas são um ponto forte deste negócio.

- A **Lisboa Campers** é uma empresa situada em Carnaxide (Lisboa), e oferece um modelo de Autovivenda. Oferece poucos equipamentos extra mediante pagamento adicional. Esta empresa apresenta um website pouco apelativo, mas intuitivo e com todas as informações relevantes, assim como alguma informação sobre lugares populares a visitar.
- A **The Jolly Van** é uma empresa situada em Queluz (Lisboa), e oferece dois modelos de autocaravana tipo Capucine. Oferece diversos equipamentos extra mediante pagamento adicional. Esta empresa apresenta um website bastante apelativo e com todas as informações relevantes ao utilizador. Apesar da falta de informação sobre locais a visitar e do número reduzido de veículos, esta empresa aposta nas autocaravanas com um nível de conforto elevado e completamente personalizadas, criando uma história por trás do veículo. O serviço prestado, assim como o público alvo, são muito semelhantes ao oferecido pela R-Campers, pelo que deverá existir algum cuidado em diferenciar-se deste concorrente.
- A **Campers on Way** é uma empresa situada em Alfragide (Lisboa), e oferece um modelo de Autovivenda. Oferece diversos equipamentos extra mediante pagamento adicional. Esta empresa apresenta um website apelativo e com toda a informação relevante para o utilizador, assim como bastante informação sobre locais populares a visitar. A empresa aposta, ainda, na disponibilização gratuita no website de itinerários predefinidos, mas que não são mais do que uma coleção de alguns locais populares a visitar.
- A **WildSide Campers** é uma empresa situada em Peniche, e oferece três modelos de Autovivenda, um deles sendo uma carrinha pequena e com pouco espaço habitável. Oferece poucos equipamentos extra mediante pagamento adicional. Esta empresa apresenta um website apelativo, intuitivo e com todas as informações relevantes para o utilizador, assim como algumas informações sobre locais populares a visitar. A empresa aposta, também, no aluguer de scooters e outro equipamento recreativo como bicicletas, skates e material de surf.

- A **Camp Routes** é uma empresa situada em Esmoriz (Aveiro), e oferece dois modelos de autocaravana tipo Perfilada. Oferece diversos equipamentos extra mediante pagamento adicional. Esta empresa apresenta um website apelativo e funcional, com toda a informação importante para o utilizador. A empresa aposta, ainda, na oferta de roteiros predefinidos mediante pagamento adicional, que varia entre os 49 e os 229 euros, com temas relacionados com “Praia”, “Descobrir Portugal”, “Natura”, “Vinhos”, “Golf” e “Surf”. Estes roteiros incluem, essencialmente, locais a visitar e alguns descontos em serviços oferecidos pela própria empresa, como alguns extras, descontos no aluguer e opções de seguro mais abrangentes, e poucos pacotes oferecem descontos noutras atividades exteriores à empresa. Mesmo assim, devido à oferta de roteiros predefinidos no serviço e do aluguer de autocaravanas com um nível de conforto elevado, esta empresa apresenta-se como um concorrente direto à R-Campers devido à semelhança no posicionamento e público alvo.

O mercado do aluguer de autocaravanas apresenta-se, geralmente, dividido em dois principais públicos alvo: por um lado, os viajantes com espírito aventureiro e selvagem, jovens e pouco exigentes, que procuram um veículo com condições mínimas para a realização de *road trips* de baixo custo, optando, geralmente, pelas autovivendas; por outro lado, as famílias, casais ou grupos de amigos com exigências superiores e que procuram uma autocaravana com todas as condições para o usufruto de umas férias tranquilas e com poucas preocupações, normalmente num escalão etário mais elevado e com superior poder de compra, que optam, geralmente, pelas autocaravanas tradicionais com elevados níveis de conforto.

5.1. Localização

A localização das instalações das empresas de aluguer de autocaravanas não é de extrema relevância uma vez que o cliente não utiliza este critério na seleção da empresa. No entanto, estas empresas devem estar em locais com bons acessos, perto da rede de transportes públicos e, mais importante, perto de aeroportos internacionais, uma vez que grande parte dos turistas em Portugal (inclusive os que alugam autocaravanas) são estrangeiros. Estas instalações são maioritariamente utilizadas para receber os clientes, assinaturas de contrato de aluguer, explicações sobre o funcionamento da autocaravana, armazenamento das autocaravanas e, muitas vezes, para efetuar a limpeza e manutenção das mesmas.

Em Portugal, a maioria das empresas situa-se na zona de Lisboa, devido à proximidade ao Aeroporto Humberto Delgado, o principal do país. No Algarve encontra-se 24% da oferta, devido a este ser um dos principais destinos turísticos do país. De forma geral, pode-se afirmar que 24% das empresas de aluguer se situam no Norte, 52% situam-se na zona Centro e 24% na zona Sul do país (ver gráfico 7). Importa salientar que a maioria das empresas se encontra fora dos grandes centros urbanos, preferindo manter as instalações na periferia onde os custos da aquisição ou arrendamento do imobiliário são mais acessíveis, utilizando sistemas de *transfer* (gratuito ou não) entre as instalações próprias e os aeroportos e estações ferroviárias principais. Algumas empresas possibilitam ainda a entrega e/ou recolha da autocaravana fora das instalações próprias, mediante o pagamento de uma taxa adicional.

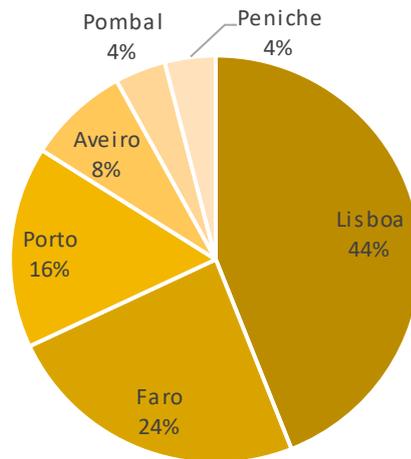


Gráfico 7 - Localização dos Concorrentes.
Fonte: Elaboração própria

5.2. Tipo de Autocaravana

Tal como já foi referido neste documento, existem diversos tipos de autocaravana: Autovivendas e autocaravanas tipo Capucine, tipo Perfilada e tipo Integral. No âmbito deste relatório, distinguem-se, ainda, as Autovivendas comuns das Autovivendas menores e com reduzido espaço habitável, daqui para a frente denominadas por Mini Campers (ver figura 1).

Pela análise efetuada, é possível observar que mais de metade da oferta no mercado (64%) é constituída por Autovivendas (ver gráfico 8). As principais razões para este fenómeno passam, na perspetiva da empresa, pelos menores custos de transformação e manutenção destes veículos, assim como a maior facilidade em obter peças de substituição em caso de acidente; já na perspetiva do cliente, as principais vantagens passam pelo preço mais baixo comparativamente a uma autocaravana tradicional, menor consumo de combustível e maior facilidade na condução, uma vez que se tratam de veículos menores. Em Portugal, 63% das empresas de aluguer de autocaravanas disponibilizam apenas Autovivendas para aluguer, enquanto que 19% das empresas oferecem apenas autocaravanas tradicionais. As restantes empresas oferecem ambos os tipos de autocaravana.

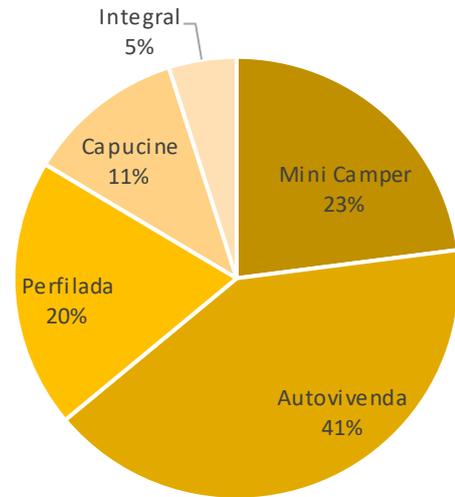


Gráfico 8 - Tipos de Autocaravana oferecidos no Mercado. Fonte: Elaboração própria



Mini Camper



Mini Camper



Autovivenda



Perfilada



Capucine



Integral

Figura 1 - Tipologias de Autocaravana. Fonte: Elaboração própria

Os modelos tradicionais apresentam pouca oferta em Portugal, principalmente pelo seu preço mais elevado comparativamente às autocaravanas. No entanto, estas autocaravanas apresentam muito melhores condições de habitabilidade e conforto, e muito mais espaço habitável do que as carrinhas transformadas, o que leva a que um cliente mais exigente prefira uma autocaravana tradicional. É de salientar, por exemplo, que muitas das autocaravanas referidas não têm casa de banho, não têm frigorífico (mas sim geleiras elétricas) e têm uma cozinha pequena improvisada, muitas vezes utilizando os mesmos equipamentos de cozinha que o campismo. Salienta-se, ainda, que é difícil perder o sentimento de que se está numa carrinha transformada e não numa autocaravana de verdade. Entre as autocaravanas tradicionais, a mais popular é a tipo Perfilada, uma vez que acaba por ser mais baixa e aerodinâmica que os restantes modelos, acabando por consumir menos combustível e ser mais fácil de conduzir.

5.3. Equipamentos Adicionais e outros Extras

Todas as empresas de aluguer de autocaravanas dispõem de extras e equipamentos adicionais para os clientes que queiram enriquecer a sua experiência de autocaravanismo. Existem empresas que incluem no aluguer equipamentos mais básicos como material de limpeza, utensílios de cozinha, toalhas e produtos de casa de banho e roupa para as camas; no entanto, existem outras empresas que optam por considerar estes materiais como extras pagos à parte.

Outros equipamentos extra com pagamento adicional incluem equipamento para desportos náuticos (pranchas de surf e *paddle*, fatos de neopreno, etc.), equipamentos de lazer exteriores (mesas e cadeiras, toldos, bicicletas, barbecue, sacos-cama, etc.), e materiais de apoio ao autocaravanismo (sanita química, GPS, cadeira de criança, Wi-Fi, aquecedor portátil, correntes de neve, TV, conversor de corrente, etc.). Normalmente estes equipamentos adicionais são pagos por aluguer e rondam os 20 euros cada. No entanto, existem empresas a praticar preços superiores e inferiores, assim como existe a prática de preços ao dia, em vez de por aluguer.

Outros extras incluem *transfer* entre as instalações da empresa e os principais aeroportos e estações ferroviárias, adição de mais do que um condutor ao contrato, possibilidade de viajar no estrangeiro e opções de seguro mais abrangentes e com franquias mais baixas.

5.4. Modalidades de Seguro

Todos os alugueres de veículos sem condutor incluem um seguro obrigatório de responsabilidade civil, normalmente com uma franquia entre os 1000€ e 2000€ (ver tabela 3). A maioria das empresas oferece outras opções de seguro como extra, com franquias mais baixas e maior cobertura (quebra de vidros, pneus, assistência em viagem, circulação no estrangeiro, condutores adicionais, etc.) mediante um pagamento adicional.

Empresa	Plano A		Plano B		Plano C	
	Preço/noite	Franquia	Preço/noite	Franquia	Preço/noite	Franquia
Indie Campers	Gratuito	1 999,00 €	15,00 €	749,00 €	20,00 €	399,00 €
CamperLine	Gratuito	2 000,00 €	NA	NA	NA	NA
CampiLider	Gratuito	1 500,00 €	11,00 €	600,00 €	NA	NA
McRent	Gratuito	1 500,00 €	NA	NA	NA	NA
Têdêrent	Gratuito	2 000,00 €	NA	NA	NA	NA
West Coast Campers	Gratuito	1 999,00 €	15,00 €	749,00 €	20,00 €	399,00 €
Soul Campers	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Hostel on Wheels	Gratuito	2 000,00 €	15,00 €	900,00 €	22,00 €	300,00 €
Campervan Portugal	Gratuito	1 500,00 €	12,00 €	900,00 €	20,00 €	500,00 €
Free Spirit Campers	Gratuito	2 000,00 €	15,00 €	1 000,00 €	21,00 €	500,00 €
Siesta Campers	Gratuito	1 500,00 €	NA	NA	NA	NA
Lisboa Campers	Gratuito	2 000,00 €	15,00 €	400,00 €	NA	NA
The Jolly Van	Gratuito	1 000,00 €	NA	NA	NA	NA
Campers on Way	Gratuito	1 999,00 €	15,00 €	900,00 €	20,00 €	399,00 €
WildSide Campers	Gratuito	2 000,00 €	15,00 €	900,00 €	NA	NA
Camp Routes	Gratuito	1 500,00 €	7,00 €	1 000,00 €	NA	NA

Tabela 3 - Planos de Seguro praticados pelos Concorrentes. Fonte: Elaboração Própria

5.5. Preços

Os preços praticados pelas empresas de aluguer de autocaravanas diferem bastante tanto com o tipo de autocaravana alugada como com a época do ano. Em geral, as Mini Campers têm um custo inferior às Autovivendas, que por sua vez têm um custo inferior às autocaravanas tradicionais. No entanto, o preço difere também pelo nível de conforto e luxo das autocaravanas (espaço habitável, número de camas, existência e tamanho da casa de banho, tamanho da cozinha, existência de aquecimento, etc.). Tal como muitos dos serviços turísticos, o aluguer de autocaravanas também se encontra dividido entre Época Baixa, Época Média e Época Alta. A definição temporal destas épocas, assim como os preços praticados, varia de empresa para empresa, mas geralmente a época alta corresponde aos meses de verão, a época baixa corresponde aos meses de inverno e os meses de primavera e outono são considerados época média.

O preço é um fator fundamental neste mercado, uma vez que umas férias numa autocaravana de aluguer podem apresentar um custo avultado para o cliente se se prolongarem por vários dias. É principalmente por este motivo que as autovivendas ganharam tantos adeptos neste mercado, embora o desconhecimento do que é uma autocaravana de verdade por parte dos clientes também

Empresa	Época Alta		
	Mais Baixo	Médio	Mais Alto
	Preço/noite	Preço/noite	Preço/noite
Indie Campers	104,00 €	114,00 €	124,00 €
CamperLine	145,00 €	200,00 €	240,00 €
CampiLider	155,00 €	183,00 €	210,00 €
McRent	150,00 €	190,00 €	210,00 €
Têdêrent	205,00 €	225,00 €	225,00 €
West Coast Campers	129,00 €	129,00 €	139,00 €
Soul Campers	-	125,00 €	-
Hostel on Wheels	-	149,00 €	159,00 €
Campervan Portugal	114,00 €	149,00 €	159,00 €
Free Spirit Campers	100,00 €	140,00 €	-
Siesta Campers	135,00 €	150,00 €	162,00 €
Lisboa Campers	-	120,00 €	-
The Jolly Van	-	140,00 €	180,00 €
Campers on Way	-	135,00 €	-
WildSide Campers	-	-	-
Camp Routes	-	-	150,00 €
Média	137,44 €	153,50 €	178,00 €

Tabela 4 - Preços praticados pelos Concorrentes em Época Alta. Fonte: Elaboração própria

é um fator explicativo do fenómeno das autovivendas. No entanto, a sensibilidade do fator preço não impede a existência de preços completamente dispares para autocaravanas semelhantes entre empresas. O número mínimo de noites de aluguer também varia de empresa para empresa situando-se, geralmente, em 2 a 3 noites na época baixa e 5 a 7 noites na época alta.

Foi efetuada uma análise aos níveis de preços praticados pela oferta existente no mercado, onde se encontra uma divisão entre Época Alta, Época Média e Época Baixa, assim como, para cada época, uma divisão entre autocaravanas mais básicas, autocaravanas com um nível de conforto ou luxo mais elevado, e as autocaravanas de conforto médio, por empresa (ver tabelas 4, 5 e 6).

Empresa	Época Média		
	Mais Baixo	Médio	Mais Alto
	Preço/noite	Preço/noite	Preço/noite
Indie Campers	74,00 €	79,00 €	99,00 €
CamperLine	115,00 €	150,00 €	210,00 €
CampiLider	135,00 €	160,00 €	185,00 €
McRent	105,00 €	120,00 €	130,00 €
Têdêrent	185,00 €	190,00 €	225,00 €
West Coast Campers	102,00 €	105,00 €	118,00 €
Soul Campers	-	95,00 €	-
Hostel on Wheels	-	119,00 €	129,00 €
Campervan Portugal	89,00 €	99,00 €	104,00 €
Free Spirit Campers	85,00 €	110,00 €	-
Siesta Campers	118,00 €	125,00 €	130,00 €
Lisboa Campers	-	100,00 €	-
The Jolly Van	-	120,00 €	140,00 €
Campers on Way	-	99,00 €	-
WildSide Campers	-	-	-
Camp Routes	-	-	120,00 €
Média	112,00 €	119,36 €	144,55 €

Tabela 5 - Preços praticados pelos Concorrentes em Época Média. Fonte: Elaboração própria

De acordo com a análise, facilmente se constata a diferença de preços praticados entre empresas para veículos com níveis de conforto semelhantes, em que a diferença pode chegar a largas dezenas de euros. Constata-se, também, que a Têdêrent é a empresa que pratica preços mais elevados, com autocaravanas consideradas tradicionais, enquanto que a Indie Campers pratica os preços mais baixos, com

autovivendas. Apesar de a Indie Campers ser das empresas com autocaravanas de níveis inferiores de conforto, o oposto não se verifica com a Têdêrent, já que existem empresas com ofertas bem melhores a preços mais acessíveis.

Pode-se, ainda, observar que em Época Baixa os preços oscilam, em média, entre os 80 e os 110 euros, em Época Média oscilam entre 110 e 150 euros e em Época Alta verifica-se um intervalo médio entre os 140 e os 180 euros. Em Época Baixa é possível alugar uma autocaravana por 44 euros/dia, enquanto que o valor mais elevado em Época Alta é de 240 euros/dia. É, ainda, relevante observar que os preços praticados pela Camp Routes e pela The Jolly Van variam entre 90 e 150 euros e entre 100 e 180 euros, respetivamente, já que estas empresas são as que mais se aproximam do conceito de negócio da R-Campers.

5.6. Outros Aspetos Relevantes

Para além dos aspetos já referidos, existem outros que condicionam fortemente a competitividade das empresas de aluguer de autocaravanas. Neste mercado as empresas são quase sempre bastante semelhantes, acabando por se diferenciar por pequenos aspetos

Empresa	Época Baixa		
	Mais Baixo	Médio	Mais Alto
	Preço/noite	Preço/noite	Preço/noite
Indie Campers	54,00 €	64,00 €	74,00 €
CamperLine	80,00 €	110,00 €	140,00 €
CampiLider	95,00 €	115,00 €	135,00 €
McRent	100,00 €	115,00 €	125,00 €
Têdêrent	160,00 €	175,00 €	200,00 €
West Coast Campers	44,00 €	54,00 €	64,00 €
Soul Campers	-	80,00 €	-
Hostel on Wheels	-	79,00 €	89,00 €
Campervan Portugal	44,00 €	54,00 €	59,00 €
Free Spirit Campers	70,00 €	100,00 €	-
Siesta Campers	75,00 €	79,00 €	86,00 €
Lisboa Campers	-	80,00 €	-
The Jolly Van	-	100,00 €	120,00 €
Campers on Way	-	75,00 €	-
WildSide Campers	-	-	-
Camp Routes	-	-	90,00 €
Média	80,22 €	91,43 €	107,45 €

Tabela 6 - Preços praticados pelos Concorrentes em Época Baixa. Fonte: Elaboração própria

do seu conceito de negócio, seja pela presença num nicho muito pequeno (como as VW Campers) ou pela comunicação simples e atrativa (como a realizada pela Indie Campers).

A presença online é de extrema importância para este negócio, uma vez que é a primeira linha de contacto entre um potencial cliente e a empresa. Quem não está online, não existe aos olhos do cliente, acrescentando o facto da falta de credibilidade que isso acarreta. Desta forma, torna-se crucial não só a facilidade com que se encontra o website numa pesquisa rápida ou em publicidade à marca, como também a sua atratividade, a facilidade de utilização e a presença de toda a informação necessária e, muitas vezes, informação adicional que complemente a experiência do cliente, e que acrescente credibilidade ao serviço. Para isto, muito contribui um website com cores vivas e vibrantes, que incentive à exploração da página, onde todas as informações se encontram facilmente e onde é possível observar diversas fotografias e/ou vídeos profissionais que mostrem não só o funcionamento da autocaravana, como todas as suas potencialidades e qual o público alvo da marca. Para consolidar esta imagem, é extremamente importante a presença atualizada e relevante nas redes sociais, uma vez que estas são, muitas vezes, a fonte do despertar do desejo de experimentar uma autocaravana. Várias empresas analisadas não apresentavam as redes sociais atualizadas nem com publicações suficientes, o que causa imediatamente algum desinteresse pela marca.

Outra forma de diferenciação utilizada por algumas empresas prende-se com a personalização das autocaravanas: seja por cores, por temas, pela atribuição de um nome individual ao veículo ou qualquer outro, a intenção é sempre criar uma história por trás daquele veículo com nome próprio e totalmente personalizado, levando o cliente a criar um laço emocional com a autocaravana como se de um laço interpessoal se tratasse. Por exemplo, no blog da The Jolly Campers encontram-se diversos relatos de clientes entusiasmados por terem viajado com a “Molly”, uma das autocaravanas.

Finalmente, a criação de roteiros é outra forma pelo qual estas empresas se tentam diferenciar da concorrência, uma vez que é comum a existência de clientes que não conhecem a região nem se querem preocupar em planear uma viagem de autocaravana (que envolve alguma logística, como que locais visitar, onde estacionar para dormir, onde despejar as águas residuais, onde abastecer de água e combustível, que atividades existem para se usufruir da região, etc.). No entanto, o que se verifica na realidade é que as poucas empresas que tentaram apostar nos itinerários predefinidos (gratuitos ou não) culminaram num número reduzido de rotas, com indicações demasiado vagas ou com tanto detalhe

que é impossível colocar em prática, e ainda, para os roteiros pagos, na prática de preços demasiado elevados para as contrapartidas que oferecem.

5.7. Grupos Estratégicos

O agrupamento dos principais concorrentes em grupos estratégicos de acordo com as principais características que apresentam em comum, tais como a estratégia adotada e o público alvo, é relevante na medida em que ajuda a posicionar o negócio face aos outros. Desta forma, é possível observar quais são os concorrentes com um posicionamento mais semelhante à R-Campers e, assim, adotar estratégias de diferenciação.

No mercado do aluguer de autocaravanas existem três fatores essenciais que caracterizam qualquer empresa:

- A qualidade, que se traduz através dos níveis de conforto e luxo da autocaravana – uma Mini Camper ou uma Autovivenda oferecem necessariamente níveis de conforto e habitabilidade muito inferiores a uma autocaravana tradicional; no entanto, a qualidade pode, também, ser medida pela quantidade de extras disponibilizados ao cliente, pela oferta de serviços adicionais ao aluguer do veículo, pelo valor e cobertura das franquias de seguro e pela acessibilidade das instalações da empresa de aluguer.
- O preço, que pode ser medido pelo nível médio de preços praticados pelas empresas no aluguer dos veículos.
- O público alvo, que, neste contexto, se caracteriza: por um lado, por jovens aventureiros e com sede de descoberta, pouco exigentes com as condições da autocaravana e à procura de umas férias de baixo custo; por outro lado, por indivíduos de faixas etárias superiores (a partir dos 30 anos), com um poder de compra mais elevado, que procuram umas férias tranquilas e confortáveis numa autocaravana, viajando, normalmente, em família, casal ou com amigos, e demonstrando um nível de exigência superior relativamente ao conforto proporcionado pela autocaravana.

Na prática, verifica-se que estes três fatores estão quase sempre interligados, pelo que os jovens aventureiros acabam por alugar autocaravanas com níveis de conforto inferiores e, por isso, com um preço mais baixo, enquanto que os indivíduos mais velhos e com um

poder de compra superior acabam por alugar autocaravanas tradicionais com todas as comodidades e, por isso, com um preço superior.

No âmbito deste plano de negócios, os principais concorrentes encontram-se divididos em três principais grupos estratégicos:

- **Concorrentes de Nível 1:** são os concorrentes que concorrem diretamente com a R-Campers por assumirem um posicionamento semelhante, seja pela qualidade elevada do serviço prestado, pela semelhança nos serviços oferecidos ou pela perseguição do mesmo público alvo. Estão incluídos neste grupo as empresas The Jolly Van e Camp Routes.
- **Concorrentes de Nível 2:** são os concorrentes que concorrem com a R-Campers através da oferta de autocaravanas tradicionais com níveis de conforto elevados e disponibilização de alguns equipamentos extra, com um público alvo semelhante, mas que não concorrem diretamente por não prestarem serviços adicionais, não se diferenciarem da concorrência, nem atenderem ao nível de conexão emocional ao serviço pretendido pela R-Campers. Estão incluídos neste grupo as empresas CamperLine, CampiLider, McRent e Têdêrent.
- **Concorrentes de Nível 3:** são todos os restantes concorrentes, na medida em que, com elevada ou reduzida qualidade no serviço prestado, oferecem, essencialmente, autovivendas (muitas vezes com níveis reduzidos de conforto) e perseguem um público alvo muito distinto da R-Campers, como já referido anteriormente. No entanto, não deixa de ser relevante prestar atenção a estes concorrentes para assegurar que as fontes de diferenciação se mantêm. Estão incluídos neste grupo as empresas Indie Campers, West Coast Campers, Soul Campers, Hostel on Wheels, Campervan Portugal, Free Spirit Campers, Siesta Campers, Lisboa Campers, Campers on Way e Wild Side Campers.

De uma forma simples, é possível identificar num mapa perceptual a posição habitual dos diferentes grupos estratégicos face ao posicionamento da R-Campers, tendo em conta as variáveis Qualidade e Preço (ver figura 2).

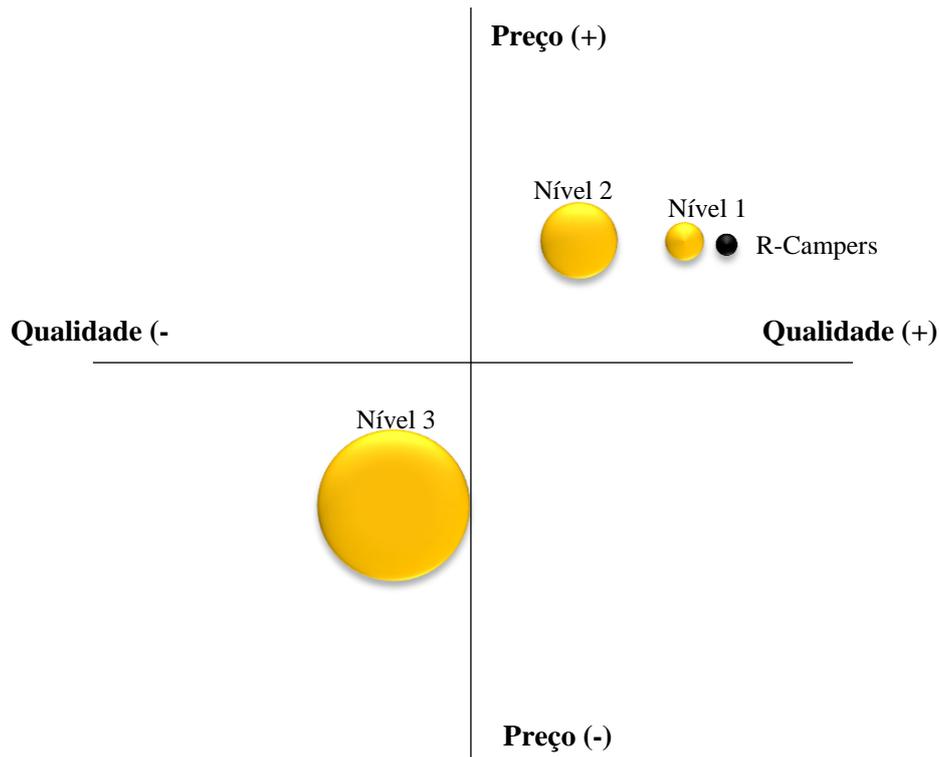


Figura 2 - Mapa Perceptual da Empresa no Mercado. Fonte: Elaboração própria

5.8. Matriz da Concorrência

Após a identificação dos principais concorrentes da R-Campers, assim como o seu agrupamento em grupos estratégicos, torna-se relevante proceder à elaboração de uma matriz da concorrência, onde a R-Campers é comparada individualmente com os seus concorrentes diretos (Nível 1), assim como genericamente com os restantes grupos estratégicos, de modo a analisar a distância concorrencial existente e, assim, analisar formas de a reduzir. Para tal foram analisados diversos fatores considerados relevantes para a competitividade das empresas de aluguer de autocaravanas numa análise multicritério, atribuindo uma pontuação a cada um deles numa escala única entre 1 (Muito Mau) e 10 (Muito Bom), assim como a respetiva ponderação no resultado final.

Os critérios de avaliação selecionados para esta análise foram:

- **Qualidade dos veículos:** avaliado pelo nível de conforto das autocaravanas, nomeadamente tamanho do veículo, espaço habitável, existência de casa de banho com chuveiro, sistemas de aquecimento, cozinha fixa e completamente funcional, acabamentos no mobiliário e outros equipamentos que ampliem o conforto.
- **Preços praticados:** avaliado pelo nível médio de preços praticado pelas empresas.

- **Otimização do website:** avaliado pela atratividade do design, facilidade de uso, ferramentas disponíveis e informação relevante facilmente acessível.
- **Disponibilidade de equipamentos extra:** avaliado pela quantidade de equipamentos extra disponíveis quer gratuitamente quer mediante um pagamento adicional.
- **Oferta de serviços adicionais:** avaliado pela quantidade e qualidade dos serviços adicionais prestados, seja a possibilidade de viajar no estrangeiro, a possibilidade de entrega e/ou recolha fora das instalações, a partilha de informações relevantes ao autocaravanista, a oferta de roteiros predefinidos, a oferta de descontos em parceiros, ou outros serviços adicionais.
- **Localização das instalações:** avaliado pela proximidade aos aeroportos principais portugueses.

Critérios	Peso	R-Campers	The Jolly Van	Camp Routes	Concorrentes Nível 2	Concorrentes Nível 3
Qualidade	0,30	8	8	8	8	5
Preços	0,25	6	5,5	6	4	7
Website	0,20	7	8	7	4	6
Equip. Extra	0,10	9	10	9	5	7
Serviços Ad.	0,10	8	4	8	5	6
Localização	0,05	7	7	5	5	6
TOTAL	1	7,4	7,1	7,3	5,5	6,1

Tabela 7 - Matriz da Concorrência. Fonte: Elaboração própria

Tal como seria de esperar, a R-Campers encontra-se muito próxima dos seus principais concorrentes diretos, a The Jolly Van e a Camp Routes (ver tabela 7). A R-campers encontra-se, em todos os critérios, relativamente perto da concorrência, sendo que apenas se diferencia com alguma relevância da The Jolly Van devido à existência dos itinerários predefinidos disponibilizados aos seus clientes, e da Camp Routes pelas suas autocaravanas personalizadas e pela melhor localização das instalações comparativa a esta, que se encontra em Esmoriz, algo distante do aeroporto mais próximo, no Porto.

Os concorrentes de nível 2 apresentam a pontuação mais baixa, pois apesar de oferecerem autocaravanas com qualidade superior, não disponibilizam qualquer valor acrescentado adicional no serviço prestado, nem tentam diferenciar-se no mercado. Os concorrentes de nível 3, apresentam uma pontuação média, pois, apesar do serviço de qualidade elevada prestado por algumas dessas empresas, disponibilizam geralmente Autovivendas e Mini Campers que, como já discutido, apresentam condições de habitabilidade e conforto muito inferiores às autocaravanas tradicionais.

6. Análise SWOT

A Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta utilizada na construção da estratégia da empresa, uma vez que, sucintamente, descreve a envolvente externa e interna da empresa. A partir da análise externa são identificadas as oportunidades e ameaças ao negócio (ver quadro 1), enquanto que a partir a análise interna são deduzidas as forças e fraquezas presentes (ver quadro 2).

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento económico • Aumento do poder de compra • Maior interesse em eventos culturais • Envelhecimento da população • Poder das redes sociais • Inovação tecnológica pelos fabricantes na produção de autocaravanas • Clima ameno e luz solar • Diversidade na fauna e flora • Património natural, cultural e arquitetónico do país • País pacífico • Aumento do interesse no autocaravanismo • Crescimento do mercado de aluguer de autocaravanas • Elevada fidelidade a marcas já experimentadas pelo cliente • Interesse geral por pacotes turísticos • Prática generalizada de preços elevados neste mercado • Elevado número de produtos complementares, com a conseqüente possibilidade de acordos e parcerias • Concorrentes de pequena dimensão e pouco desenvolvidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Carga fiscal • Burocracia legal • Dificuldade no despedimento • Mão-de-obra pouco qualificada • Impacto ambiental causado pelo autocaravanismo • Falta de contexto legal do autocaravanismo • Imagem negativa existente acerca do autocaravanismo • Desconhecimento ou desinteresse pelo autocaravanismo • Oferta de produtos homogéneos • Produtos de turismo substitutos (hotéis, pousadas, alojamento local, etc.) • Risco de imitação do conceito de negócio • Concorrentes já estáveis e inseridos no mercado, com algum reconhecimento da marca • Sazonalidade

Quadro 1 - Análise SWOT (Oportunidades e Ameaças). Fonte: Elaboração própria

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento distinto da concorrência • Elevada qualidade e cuidado no serviço prestado • Autocaravanas topo de gama, recentes e modernas • Pacotes turísticos bem estruturados e a preços acessíveis • Experiência de férias completa • Existência de estruturas de apoio ao autocaravanismo por todo o país • Forte presença online e noutros meios de comunicação de forma a dar a conhecer o autocaravanismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de notoriedade da marca • Dificuldade inicial em distinguir-se da concorrência • Potencial dificuldade em atrair as famílias e casais que nunca experimentaram autocaravanismo • Existência de apenas um local de recolha/entrega da autocaravana • Estratégia de especialização da empresa em viagens apenas em Portugal pode ser demasiado restrita • Falta de experiência no mercado tanto por parte do promotor como dos restantes colaboradores • Preços elevados comparativamente a autocaravanas com menor comodidade e conforto • Possibilidade dos primeiros colaboradores não se identificarem com o espírito da empresa

Quadro 2 - Análise SWOT (Forças e Fraquezas). Fonte: Elaboração própria

7. Estratégia de Desenvolvimento

A estratégia de uma empresa, quando bem delineada, é uma ferramenta fundamental para alcançar o sucesso do negócio. Na construção de uma estratégia de sucesso, é fundamental um conhecimento profundo do ambiente competitivo em que vive o negócio, assim como um levantamento claro dos recursos e capacidades da empresa. Após a definição da estratégia, é necessário definir objetivos específicos e mensuráveis de curto e longo prazo para concretizar e implementar eficazmente essa estratégia. A estratégia deve ser vista como uma força de mediação entre a empresa e o seu meio envolvente, na perspectiva de utilizar os seus próprios recursos para, mediante as condicionantes de mercado, criar vantagens competitivas.

7.1. Visão, Missão e Valores

A visão estratégica mostra-se como uma ferramenta de gestão que deve dar a conhecer à organização e a todos os *stakeholders* qual é a direção da empresa, que pode focar-se em novos mercados, novos produtos, novas tecnologias e novos consumidores. A visão deve ser disseminada por toda a organização e deve ser desafiadora o suficiente para criar entusiasmo nos trabalhadores, mas também motivadora para encorajar ao esforço organizacional numa direção comum. A visão cria, assim, uma direção de longo-prazo que servirá de eixo central para as decisões estratégicas futuras, criando um compromisso conjunto em todas as partes da empresa e ajudando a definir os objetivos necessários para caminhar nessa direção.

A R-Campers ambiciona ser uma referência nacional na oferta de experiências turísticas lúdicas e pedagógicas, aliando a prática do autocaravanismo ao turismo da natureza, cultural e arquitetónico de Portugal, atuando como uma força de desenvolvimento regional através do turismo de proximidade.

A missão mostra quais são os objetivos presentes da empresa e o seu negócio atual, disponibilizando para todos os *stakeholders* uma perspetiva atual do trabalho que é desenvolvido, para quem é desenvolvido e como se processa esse desenvolvimento.

A missão da R-Campers pode traduzir-se como a prestação do serviço de aluguer de autocaravanas sem condutor que pretende aliar a prática do autocaravanismo a elevados níveis de bem-estar, conforto e tranquilidade, através da oferta de veículos recentes, espaçosos e totalmente equipados e de pacotes turísticos compostos pelo aluguer e

itinerários de viagem predefinidos com diversas atividades lúdicas e culturais incluídas em território nacional.

Apesar de, atualmente, a missão da empresa se cingir ao aluguer de veículos sem condutor e respetivos pacotes turísticos, a estratégia futura da empresa será desenvolvida tendo em conta a visão referida acima, criando e melhorando os pacotes turísticos oferecidos que, devido à sua complexidade e abrangência futura, passarão a designar-se por experiências turísticas, promovendo os recursos naturais, culturais e arquitetónicos de todas as regiões do país através de um ênfase no turismo de proximidade, isto é, não se pretende que o turista conheça muitas regiões superficialmente, mas sim uma ou poucas regiões de forma profunda e conectada às vivências locais, contribuindo, assim, para o desenvolvimento económico local.

Os valores, as normas implícitas e as crenças são uma força influenciadora da estratégia e da execução da missão e da visão. Os valores, sendo intrínsecos às pessoas, têm o poder de condicionar a ação da empresa caso esta se desvie dos seus valores base, pelo que é extremamente importante manter um alinhamento entre os valores da empresa, os valores dos trabalhadores e a estratégia adotada.

Os valores da R-Campers devem caracterizar o espírito da empresa e do conceito de negócio, sendo constituídos por ideias-chave como:

- Respeito pela Natureza, Tradições e População Local;
- Qualidade do Serviço Prestado
- Ética Social e Profissional
- Responsabilidade Social e Ambiental

7.2. Recursos e Competências

O levantamento dos recursos e competências da empresa é um exercício extremamente útil para a formulação da estratégia, para a definição de forças e fraquezas do negócio e para a identificação das vantagens competitivas. Aqui serão apresentados os recursos e competências atuais da empresa, mas também aqueles que se pretendem vir a desenvolver num futuro próximo e que ajudarão a consolidar a vantagem competitiva.

Na realidade, dado que os efeitos da curva da experiência ainda não originaram qualquer efeito na organização, o início da atividade será marcado por uma situação de paridade

competitiva. Isto significa que a empresa detém recursos e competências equiparáveis a qualquer outro concorrente no mercado, tal como identificado na missão da empresa, tendo como constrangimentos a existência de menos competências devido à inexistência de uma marca consolidada no mercado e à falta de experiência. Expõe-se, assim, que a distinção entre o serviço oferecido pela R-Campers ou por outro concorrente não é de distinção imediata, exceto pelo serviço algo diferenciador de oferecer veículos personalizados e pacotes turísticos minimamente estruturados. Uma vez que esta estratégia de diferenciação resulta da combinação de várias estratégias já implementadas no mercado, espera-se, no máximo, uma situação de vantagem competitiva temporária, já que o risco de adaptação ou imitação pelos concorrentes é elevado.

De modo a obter uma vantagem competitiva sustentável no mercado, a R-Campers irá, ao longo da sua atividade, desenvolver a sua visão de longo prazo que passará pelo desenvolvimento de experiências turísticas cada vez mais complexas, apelativas e intensas, obviamente tendo sempre subjacentes os pilares fundamentais do negócio (o autocaravanismo, o turismo de natureza e o turismo de proximidade) que, num futuro próximo, farão do serviço de aluguer do veículo apenas um serviço de apoio à entrega da experiência turística. Para tal, nessa altura irá existir uma equipa totalmente dedicada ao desenvolvimento e inovação nos produtos turísticos oferecidos pela R-Campers que fortalecerão a vantagem competitiva face ao mercado através da regular oferta de novas experiências, novos pacotes turísticos e novas formas de promover o serviço junto dos atuais e potenciais consumidores.

Farão parte dos recursos e competências básicos da empresa as instalações físicas, tanto seja o escritório como o parque onde as autocaravanas são aparcadas, o staff qualificado para o atendimento ao cliente e limpeza dos veículos, as competências de gestão do promotor, os serviços adicionais prestados (seguro, equipamento extra, limpeza, etc.), os pacotes turísticos básicos e, principalmente, as autocaravanas com elevados níveis de conforto e segurança. Estes recursos e capacidades serão a causa para, no mínimo, um estágio de paridade competitiva. Os recursos e competências nucleares, que farão parte da definição da vantagem competitiva, serão a personalização e caracterização de cada veículo individualmente, a oferta de experiências turísticas abrangentes e imersivas, a celebração de acordos e parcerias com restaurantes e empresas de animação turística, o marketing forte e direcionado para a captação de novos clientes e, principalmente, a equipa de desenvolvimento e inovação de produtos turísticos.

7.3. Estratégia Competitiva

A estratégia competitiva, ou estratégia de negócio, mostra como a empresa pretende competir no mercado em que se encontra. A estratégia competitiva pode ser de liderança nos custos, apostando no controlo de custos e oferta de preços reduzidos, de diferenciação, apostando em características distintivas do negócio face à concorrência através dos seus recursos e capacidades, e de focalização, apostando num nicho de mercado que serve um público com necessidades muito específicas e que pode competir tanto pela liderança nos custos como pela diferenciação.

A R-Campers pretende adotar uma estratégia de diferenciação, na medida em que pretende oferecer ao mercado um produto com características distintas das já existentes, sendo esta a estratégia mais adequada a este conceito de negócio. Tendo em conta os dois grupos principais em que se divide o mercado do aluguer de autocaravanas, é possível afirmar que empresas de aluguer de autovivendas tendem a adotar estratégias de liderança pelo custo, enquanto que empresas de aluguer de autocaravanas tradicionais tendem a adotar estratégias de diferenciação, embora a grande maioria não pareça, sequer, seguir uma estratégia específica ou adotar práticas de gestão ativas do negócio.

Pretende-se que o serviço oferecido pela R-Campers assente na oferta de serviços com características diferentes do que já é oferecido pela concorrência, apostando, assim, no desenvolvimento e oferta das experiências turísticas em que, a complexidade na constituição destas experiências (através das parcerias nelas existentes) aliada à cultura de inovação constante do serviço oferecido tornarão esta, que será a principal competência da empresa, num recurso difícil de imitar.

7.4. Riscos da Estratégia

Tal como qualquer estratégia, a estratégia de diferenciação adotada pela empresa não está isenta de riscos. Alguns destes riscos podem passar pela facilidade de imitação do serviço oferecido, pela reduzida perceção da diferenciação por parte dos consumidores e pela prática de preços demasiado elevados para o valor percebido do serviço. Além disso, apesar da estratégia ser orientada para a diferenciação, o controlo de custos não deve ser ignorado, uma vez que custos demasiado elevados podem levar a uma erosão das margens de lucro, à prática de preços demasiado elevados ou, em última instância devido à falta de controlo dos processos, à perda de qualidade no serviço prestado. Atualmente, é totalmente aceite pela comunidade empresarial que as atividades de redução de custos,

simplificação de processos e melhoria contínua são atividades que podem e devem ser realizadas em qualquer negócio, desde que não prejudiquem a qualidade do produto.

7.5. Estratégia Corporativa

A estratégia corporativa, ou estratégia da empresa, está intimamente ligada com as decisões que afetam a empresa no longo prazo e que vão além dos negócios em que esta está presente. A estratégia corporativa tem como foco o aumento do valor da empresa como um todo, e pode incluir decisões sobre em que negócios estar, sobre compra ou alienação de ativos de grande valor ou como aplicar os excedentes financeiros. Estas decisões podem relacionar-se com estratégias de integração vertical na cadeia de valor, outsourcing de alguns produtos ou serviços, diversificação do portfólio, alianças estratégicas com parceiros, fusões e aquisições de outras empresas, entre outros.

Uma estratégia de *outsourcing* consiste em abdicar da prática de certas funções ou atividades internamente para as contratar a fornecedores externos especializados nessa atividade e que, por isso, terão acesso às mais recentes tecnologias e a custos de exploração menores. Estas atividades não devem ser fundamentais para a sustentação da vantagem competitiva da empresa, e devem permitir uma folga de recursos para que a empresa se foque no seu negócio base. A R-Campers pretende realizar o outsourcing de atividades de suporte à atividade principal da empresa, nomeadamente atividades relacionadas com serviços de contabilidade, manutenção e transformação dos veículos.

A integração vertical refere-se a incluir como parte das funções da empresa atividades da cadeia de valor que até então eram desenvolvidas a montante (pelos fornecedores) ou a jusante (pelos clientes). A curto prazo não está prevista qualquer estratégia de integração vertical. No entanto, existe a possibilidade de, mediante análise futura detalhada da sua viabilidade, incluir no seio da empresa atividades relacionadas com as autocaravanas como a manutenção, a construção e transformação dos veículos, a venda dos veículos novos e usados, entre outros. Este tipo de estratégia é comum em empresas do setor e pode pretender, de alguma forma, gerir o oportunismo que existe do lado dos fornecedores, alavancar capacidades já existentes na empresa ou adotar estratégias de redução do risco através da diversificação.

A estratégia de internacionalização poderá ser futuramente equacionada pela R-Campers, mas deverá ser estudada com algum detalhe antes da sua operacionalização. Devido à proximidade geográfica e à semelhança das condições de mercado, Espanha parece ser

uma possibilidade futura de expansão do negócio. No entanto, dado o caráter local e regional que a empresa pretende incluir na construção das suas experiências turísticas, a expansão para Espanha deverá ser um processo lento e gradual de exploração das restantes regiões da península ibérica. Esta expansão poderá, inclusive, incluir a necessidade de novos postos de entrega e recolha de autocaravanas. No entanto, a possibilidade de viajar para Espanha com o pacote básico que inclui apenas o aluguer poderá ser uma decisão a ser implementada a médio prazo, sem necessidade de estudos aprofundados do mercado.

Outras estratégias de saída podem passar pela diversificação para mercados diferentes no setor dos automóveis ou do turismo. O futuro da empresa pode passar pelo aumento da frota de veículos ou por algumas transformações no negócio como a criação de pacotes turísticos com aluguer incluído (em que o cliente compra apenas o pacote, em vez do pacote e aluguer em separado).

A criação de parcerias com *players* estratégicos regionais será uma das questões mais relevantes para a melhoria da operação da R-Campers e para a manutenção da vantagem competitiva. Serão estas parcerias com empresas de animação turística, restaurantes, eventos e infraestruturas culturais, entre outros, que deverão originar o valor acrescentado para o cliente nos pacotes turísticos. O objetivo destas parcerias será a concessão de descontos aos clientes da R-Campers por parte dos parceiros envolvidos (através de vouchers com validade durante o período de aluguer) e, em troca, estas empresas parceiras garantem um aumento da probabilidade de captação destes clientes e usufruem da divulgação da sua marca para um maior espectro de clientes (não só para quem adquire os pacotes turísticos mas também para quem visita o website da empresa consultando os parceiros ou até a sua inclusão em campanhas de marketing e promocionais). Dependendo das especificidades de cada parceria, os termos do acordo e as vantagens adquiridas pelas partes poderão variar, assim como poderá ocorrer o caso de ser a própria R-Campers a financiar os descontos concedidos aos clientes quando o serviço em questão seja indispensável àquele pacote regional e o fornecedor desse serviço usufrua de um poder comercial elevado. Estas parcerias deverão ser realizadas em caráter de exclusividade para que não possam ser realizadas pela concorrência direta.

8. Objetivos do Projeto

O objetivo geral deste projeto, tal como explícito na visão da empresa, é o de proporcionar experiências turísticas completas e enriquecedoras assentes no aluguer de uma autocaravana e com um carácter de turismo de proximidade nas regiões visitadas, aliado ao turismo de natureza, cultural e arquitetónico.

No entanto, o projeto carece de objetivos específicos que levem à eficaz implementação da estratégia. Como tal, foram definidos os seguintes objetivos:

- Gestão profissional e consciente do negócio, através da realização de reuniões trimestrais para avaliação da estratégia da empresa e respetivas premissas fornecidas pela análise SWOT;
- Monitorização e garantia do crescimento das vendas, assegurando um crescimento das vendas de acordo com o planeado;
- Garantia de qualidade e constante inovação do serviço prestado, através do desenvolvimento de três propostas por mês para novos pacotes turísticos com diferentes temáticas e abrangendo diferentes regiões do país;
- Manutenção, fortalecimento e criação de novas parcerias de forma a melhorar os pacotes turísticos, através da obtenção de feedback mensal por parte das parcerias atuais e através da realização de novas parcerias de acordo com as necessidades;
- Atração de novos clientes, através de, pelo menos, uma campanha semestral de promoção e políticas de marketing baseadas na criação da necessidade no potencial consumidor e do desejo de experimentar viajar numa autocaravana;
- Formação dos recursos humanos e melhoria das condições de trabalho, através da participação dos colaboradores em, pelo menos, duas formações por ano relacionadas com a sua área de atuação e através da realização de reuniões semanais de forma a avaliar problemas e oportunidades de melhoria;
- Fomentar uma cultura de responsabilidade social após a passagem do *break-even point*, realizando, pelo menos, uma ação social anual a nível local e da plantação de árvores (ou similar) equivalentes à emissão de dióxido de carbono pelos veículos da frota até um máximo de cem árvores por ano;

9. Definição de Políticas de Implementação

9.1. Dimensionamento

O dimensionamento do negócio respeita à capacidade total instalada da operação. No caso da R-Campers, a capacidade instalada é medida em número de dias de aluguer, que se traduz diretamente no número de veículos disponíveis. De acordo com a prática normal de mercado em Portugal, existem dois perfis distintos quanto à capacidade instalada: por um lado, empresas que operam a nível internacional e que possuem centenas de veículos (maioritariamente autovivendas); e empresas que operam apenas a nível nacional e que possuem entre dois a oito veículos. Uma vez que o mercado está em crescimento e existe elevado potencial de atrair outros tipos de turista para este segmento através de boas campanhas de marketing, o dimensionamento da R-Campers pode ser definido tendo por base a prática normal de mercado para uma empresa que opera a nível nacional. Como medida de proteção, a empresa iniciará atividade apenas com três autocaravanas.

9.2. Plano de Marketing

O plano de marketing mostra-se como uma ferramenta essencial para operacionalizar um conjunto de ações que visam levar o público-alvo a realizar as ações desejadas para que se concretizem os objetivos da empresa. Numa vertente mais estratégica, foram identificados os segmentos de mercado mais relevantes, assim como o segmento-alvo que se pretende atingir e qual o posicionamento da R-Campers perante esse segmento. Adicionalmente, foram definidas as políticas de marketing relativas o marketing-mix dos serviços, que inclui as políticas de produto, preço, distribuição, promoção, evidência física, pessoas e processos.

9.2.1. Segmentação de Mercado

A segmentação do mercado refere-se à divisão do mercado em grupos de indivíduos com necessidades e preferências semelhantes, que levam a que a abordagem de aproximação por parte das empresas seja idêntica para qualquer indivíduo desse grupo. No entanto, os grupos devem ser heterogêneos entre si, isto é, apresentarem necessidades diferentes. De acordo com a análise de mercado efetuada, os clientes interessados no aluguer de autocaravanas tendem a dividir-se em dois grupos distintos.

Por um lado, os clientes mais jovens, entre os 18 e os 35 anos, tendem a preferir a prática de autocaravanismo de uma forma mais autêntica, com espírito de aventura e poucas

condições de conforto, tendo algumas atividades comuns ao campismo selvagem e a grande proximidade à natureza. Os indivíduos deste segmento de mercado viajam, geralmente, sozinhos, em casal ou com amigos, preferem as autocaravanas tipo autovivenda (ou outros modelos de menor dimensão) e pretendem aproximar-se do ideal americano de campismo itinerante sem rumo, sem destino e sem preocupações, com a visita a praias e locais isolados (por vezes com acessos difíceis), prática de desportos radicais (como surf, escalada, rappel, canoagem, etc.) e o contacto com a natureza virgem e selvagem.

Por outro lado, os clientes em idade adulta, entre os 30 e os 60 anos, preferem a prática de autocaravanismo com maior nível de conforto, melhores condições de habitabilidade e menor exposição aos elementos da natureza. Geralmente viajam em casal ou em família. Este segmento continua a valorizar o contacto com a natureza e a experiência itinerante proporcionada pela autocaravana, mas pretende uma vivência no espaço mais semelhante a uma habitação, com áreas de estar, de dormida, de cozinha e casa de banho bem delineadas e com uma dimensão consideravelmente superior às autovivendas. Estes consumidores optam, geralmente, por autocaravanas tradicionais de grande dimensão, adequadas ao número de passageiros e com todos os equipamentos fixos (por oposição às cozinhas que se alongam ao exterior do veículo, às camas que têm de ser montadas todas as noites ou às casas de banho que têm de ser adaptadas para alternar entre sanita e chuveiro). Estes autocaravanistas preferem atividades gastronómicas, culturais e turismo de natureza com um nível de dificuldade baixo, calmas e pouco exigentes a nível físico.

Os segmentos identificados correspondem aos grupos de consumidores predominantes no mercado nacional, de acordo com os relatórios do Turismo de Portugal, com as instituições relacionadas com o autocaravanismo e com outros fornecedores do serviço de aluguer de autocaravanas. No quadro 3 são apresentados os critérios de segmentação de mercado associados a estas duas tipologias de autocaravanismo.

CrITÉrios de SegmentaÇão	Segmento A	Segmento B
Idade	18 a 35 anos	30 a 60 anos
Tipologia de Grupo	Sozinho, Casal, Amigos	Casal, Família
Rendimento Disponível	Baixo, Médio	Médio, Médio-Alto
Região de Interesse	Portugal	Portugal
Estilo de Vida	EspÍrito de aventura Despreocupação Viver intensamente	Tranquilidade Segurança Comodidade
BenefÍcios Procurados	Conforto mÍnimo Equipamento mÍnimo Natureza selvagem Mobilidade elevada Desportos radicais Isolamento	Conforto elevado Equipamento completo Contacto com a natureza Mobilidade média Atividades culturais Atividades gastronÓmicas

Quadro 3 - Segmentos de Mercado. Fonte: Elaboração Própria

O público-alvo da R-Campers é composto pelos indivíduos pertencentes ao segmento B. Isto significa que o target do negócio será, portanto, indivíduos com interesse na prática do autocaravanismo (inato ou adquirido devido a campanhas de marketing) que não possuem autocaravana própria, com idades compreendidas entre os 30 e os 60 anos que gostam de viajar em família ou apenas em casal, de rendimento médio e médio-alto, que valorizem a tranquilidade, segurança e comodidade durante a viagem, e que procuram o contacto com a natureza e alguma mobilidade entre locais de paragem, permitindo a prática de atividades culturais e passeios em ambiente citadino e natural.

9.2.2. Posicionamento

A R-Campers pretende entrar no mercado do aluguer de autocaravanas com um posicionamento baseado na qualidade superior do serviço prestado, através da disponibilização de veículos com níveis de conforto elevados, diversos equipamentos de apoio incluídos ou disponibilizados mediante pagamento extra e, ainda, a venda dos pacotes turísticos com o plano de viagem predefinido e descontos em atividades complementares à viagem.

A diferenciação do negócio é atingida através de um conjunto de condições do negócio que levam a que o serviço prestado seja percebido pelo cliente como sendo de qualidade superior à concorrência. Para esta percepção concorrem fatores como a personalização do interior dos veículos em termos visuais, a prestação de um serviço base com qualidade equivalente às práticas normais de mercado e, ainda, a oferta de pacotes turísticos pré-construídos que vão permitir ao cliente usufruir de umas férias tranquilas, sem necessidade de grande planeamento (por parte do cliente) e repletas de atividades, descontos, sugestões, entre outros, que farão da viagem na autocaravana umas férias completas e memoráveis para qualquer cliente.

O posicionamento da empresa está definido de acordo com o triângulo do posicionamento apresentado no quadro 4, que refere, sucintamente, quais são as expectativas do cliente, o que é oferecido pela concorrência e o que é oferecido pela R-Campers.

<p>Expectativas do Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aluguer de autocaravanas com todo o equipamento necessário à prática de autocaravanismo; • Disponibilização de equipamento extra para melhoria da experiência de férias; • Preços dentro da média de mercado; • Emoção, prazer e orgulho na prática de autocaravanismo; • Informação sobre os locais de apoio à prática de autocaravanismo; • Informação sobre locais a visitar e o que fazer durante as férias.
<p>Posicionamento da Concorrência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aluguer de autovivendas com dimensão reduzida e conforto baixo; • Disponibilização de uma vasta gama de equipamentos de apoio; • Preços baixos e acessíveis; • Emoção associada à marca e ao veículo. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Aluguer de autocaravanas tradicionais, de grande dimensão e conforto elevado; • Pouca oferta de equipamentos extra; • Preços dentro da média ou elevados; • Serviço básico de aluguer, sem serviços complementares.

Pontos Fortes da R-Campers

- Aluguer de autocaravanas tradicionais com elevado nível de conforto e totalmente personalizadas;
 - Disponibilização de equipamento adequado às atividades que o cliente pretende desenvolver;
 - Preços dentro da média de mercado;
 - Criação de conexão emocional entre o cliente, a marca e o veículo;
 - Pacotes turísticos complementares à viagem na autocaravana, incluindo atividades, descontos e sugestões de locais para visita.
-

Quadro 4 - Triângulo do Posicionamento. Fonte: Elaboração própria

9.3. Marketing-Mix

9.3.1. Produto

O produto de um negócio é constituído por todos os benefícios ou malefícios, tangíveis ou intangíveis, que o consumidor adquire ou usufrui durante a sua experimentação. Tendo isto em conta, um produto pode ser um bem, um serviço, uma ideia, ou qualquer combinação entre estes. Neste contexto, e tratando-se de um serviço, é necessário analisar duas dimensões: o Serviço Base, que constitui o benefício nuclear que o consumidor adquire na prestação do serviço, e o Serviço Aumentado, que inclui todas os serviços adicionais e características diferenciadoras do serviço, tornando-o único em comparação à concorrência.

9.3.1.1. Serviço Base

O serviço base corresponde ao aluguer do veículo sem condutor. O aluguer da autocaravana, que permite ao cliente usufruir da mesma durante o período contratual definido e deslocar-se livremente entre locais e regiões, é o motivo primário pelo qual o cliente entra em contacto com a empresa. Este serviço base é oferecido por todos os concorrentes diretos no setor. A R-Campers oferece o aluguer de autocaravanas personalizadas e totalmente equipadas (com cozinha, casa de banho, zonas de estar e de dormir, arrumação, garagem, etc.) para que os seus clientes possam praticar autocaravanismo de forma confortável, calma e com a mobilidade desejada. Espera-se que a maioria das receitas da empresa tenham origem na prestação do serviço de aluguer.

9.3.1.2. Serviço Aumentado

De modo a complementar a experiência, são disponibilizados ao cliente serviços adicionais, como componente de serviço aumentado, que serão agregados ao serviço base de modo a criar uma experiência única, com as características e qualidade esperadas pelos

consumidores. Alguns destes serviços adicionais estão diretamente relacionados com o aluguer da autocaravana, tais como os equipamentos incluídos no veículo, a possibilidade de alugar equipamentos extra, a escolha da modalidade de seguro e a disponibilização dos pacotes turísticos. Por outro lado, existem outros serviços adicionais que, fazendo parte do serviço prestado pela empresa, é transversal a muitas indústrias de serviços. Neste grupo é possível incluir a garantia de qualidade do serviço transmitida pela marca, a oferta de diferentes modalidades de pagamento (dinheiro físico, transferência bancária, cartão de débito e cartão de crédito), o serviço de atendimento, o apoio ao cliente durante o período contratual do aluguer, o serviço de reserva de veículos e o serviço de cancelamento da reserva.

Equipamentos de Apoio

Todas as autocaravanas estão equipadas com diversos equipamentos de apoio à manutenção do veículo e à prática do autocaravanismo. Estão incluídos os seguintes equipamentos:

- Macaco, triângulo e colete refletor;
- Cabo de campismo de 220v;
- Mangueira;
- Dois recipientes para água;
- Kit Dormida: um par de lençóis, um cobertor e duas almofadas, por cama;
- Kit Cozinha: dois tachos, uma frigideira, três colheres de pau, duas facas de cozinha, seis pratos e respetivos talheres, seis copos, um jarro;
- Kit WC: quatro toalhas de banho, três toalhas de mãos, três toalhas de rosto, papel higiénico, sabonete líquido;
- Kit Limpeza: pá e vassoura, esfregona, balde, detergente de limpeza multiusos, dois panos de limpeza, dois panos de cozinha, esponja lava-loiça, detergente para loiça, luvas descartáveis;
- Extintor;
- GPS;
- Conversor de corrente 12v/220v;
- Toldo lateral;
- Porta-bicicletas;

- Botija de Gás (se necessário, o cliente adquire nova botija com a devolução do dinheiro pela R-Campers perante apresentação da fatura com o número de identificação fiscal da empresa).

Para além destes equipamentos incluídos, estão disponíveis outros equipamentos extra oferecidos ao cliente mediante pagamento adicional (preços por aluguer, por semana).

Neste grupo estão incluídos equipamentos como:

- Duas mantas extra
- Saco-cama
- Duas toalhas de praia
- Secador de cabelo
- Aspirador portátil
- Mesa de exterior
- Cadeira de exterior
- Tapete de exterior
- Guarda-sol para praia
- Para-vento para praia
- Brinquedos de praia
- Colchão de campismo
- Grelhador a carvão
- Geleira
- Lanterna de mesa
- Duche solar
- Jogos de tabuleiro
- Bola de futebol
- Bola de volei
- Raquetes de praia
- Bicicleta
- Router wi-fi

Modalidades de Seguro

Segundo a informação de um mediador de seguros da rede de contactos do promotor, o custo médio de um seguro contra todos os riscos para uma autocaravana inserida numa empresa rent-a-car é de 3000 euros por ano, por veículo. Uma vez que a empresa opera com veículos semi-novos que representam um elevado investimento, faz sentido optar por uma única modalidade de seguro, contra todos os riscos. A caução exigida aos clientes corresponde a 1000 euros por aluguer.

Pacotes Turísticos

Os pacotes turísticos desenvolvidos pela R-Campers deverão ser todos diferentes, de modo a proporcionar ao cliente diferentes experiências de acordo com os seus gostos. Os pacotes podem estar organizados por temática (natureza, romântico, praia, montanha, desporto, saúde, família, gastronomia, cultura, história, etc.) ou por região (Lisboa, Porto, Região Centro, Algarve, Alentejo, Norte, ou outro critério geográfico). Não são definidos, à partida, limitações quanto à natureza dos pacotes turísticos permitindo, assim, deixar

que a criatividade da equipa de desenvolvimento das experiências possa criar conjuntos de atividades e roteiros inovadores e que surpreendam o cliente. Além disso, esta flexibilidade permite, também, que os pacotes turísticos já existentes possam ser melhorados e adaptados a novos requisitos de mercado ou sugestões dos consumidores que usufruem dessa experiência.

No entanto, todos os pacotes turísticos deverão, pelo menos inicialmente, cumprir uma estrutura comum quanto ao tipo de componentes incluídos, quanto ao intervalo de preços, e quanto à sua duração. Esta uniformização da forma dos pacotes turísticos pretende tornar claro para a equipa de desenvolvimento das experiências qual é o *framework* do seu trabalho, assim como torna claro para o cliente o que este pode esperar dos produtos turísticos oferecidos pela empresa. De forma a tornar estes pacotes turísticos numa experiência completa e rica para o cliente, estes devem incluir componentes que justifiquem o preço praticado na ótica do cliente. Desta forma, a R-Campers oferece três modelos distintos de pacotes turísticos.

Pacote Base:

- Informação sobre infraestruturas de apoio ao longo do roteiro (abastecimento e despejo de águas, postos de combustível, parques de pernoita gratuitos, supermercados, etc.);
- Sugestão de roteiro a seguir pela autocaravana;
- Sugestões de locais a visitar ao longo do roteiro;
- Planeamento para 3 dias.

Pacote Tour:

- Informação sobre infraestruturas de apoio ao longo do roteiro (abastecimento e despejo de águas, postos de combustível, parques de pernoita gratuitos, supermercados, etc.);
- Sugestão de roteiro a seguir pela autocaravana;
- Sugestões de locais a visitar ao longo do roteiro;
- Inclusão de equipamentos extra relacionados com o tema/região;
- Descontos ou oferta de refeições em restaurantes locais;
- Descontos ou oferta de atividades relacionadas com o tema/região;
- Transporte entre as principais plataformas intermodais e as instalações;

- Planeamento para 5 dias.

Pacote Lux:

- Informação sobre infraestruturas de apoio ao longo do roteiro (abastecimento e despejo de águas, postos de combustível, parques de pernoita gratuitos, supermercados, etc.);
- Sugestão de roteiro a seguir pela autocaravana;
- Sugestões de locais a visitar ao longo do roteiro;
- Desconto no preço diário de aluguer da autocaravana;
- Inclusão de equipamentos extra relacionados com o tema/região;
- Descontos ou oferta de refeições em restaurantes locais;
- Descontos ou oferta de atividades relacionadas com o tema/região;
- Transporte entre as principais plataformas intermodais e as instalações;
- Planeamento para 6 dias.

Outro dos constrangimentos à construção dos pacotes turísticos está relacionado com o seu custo para a empresa. Cada pacote turístico terá o seu próprio preço de acordo com os seus componentes específicos e o seu custo. De modo a conseguir penetrar no mercado, pretende-se oferecer pacotes turísticos a 70 euros (Base), 120 euros (Tour) e 170 euros (Lux). Deste modo, a empresa pratica preços dentro ou abaixo da média de mercado. De modo a atingir-se uma margem de lucro de aproximadamente 20% do preço de venda, os custos diretos de cada pacote turístico devem ser até 56 euros, 96 euros e 136 euros.

Finalmente, o último constrangimento prende-se com a duração da experiência turística. Uma vez que a maioria dos alugueres de autocaravanas em Portugal tem uma duração aproximada de uma semana (sete dias), os pacotes turísticos serão vendidos para alugueres com, pelo menos, uma semana. No entanto, o número de dias planeados da viagem vai diferir entre pacotes. Enquanto que para o pacote Base o planeamento é para apenas 3 dias (deixando os restantes dias sem qualquer planeamento), o pacote Tour vai incluir planeamento para 5 dias e o pacote Lux estará planeado para 6 dias. Uma das justificações para esta decisão prende-se com o preço praticado em cada um dos pacotes turísticos, o que significa que pacotes mais caros devem incluir mais extras, atividades e locais de visita no planeamento, enquanto que pacotes mais baratos incluem menor quantidade destes componentes. Outra das justificações prende-se com o perfil do cliente, onde um cliente que pretenda mais liberdade (mas alguma orientação mínima) pode

adquirir o pacote Base, enquanto que um cliente que procure comodidade e despreocupação total durante as férias pode adquirir o pacote Lux com uma grande diversidade de atividades/passeios/visitas para realizar ao longo da sua viagem.

Todos os pacotes apresentam dias sem planeamento para que o cliente tenha flexibilidade para alterar o tempo de paragem em cada local (por exemplo, se se sentir confortável na região pode permanecer mais um ou dois dias, o que é recorrente no autocaravanismo, sem abdicar dos benefícios adquiridos no pacote) ou alterar a ordem do planeamento proposto. Pretende-se que os descontos e ofertas vigentes nos pacotes turísticos possam ser usufruídos pelo cliente em qualquer um dos dias dentro do período de aluguer contratado, o que significa que o cliente não tem de respeitar a calendarização proposta no planeamento nem usufruir de todos os seus benefícios.

A equipa de desenvolvimento das experiências turísticas utilizará estatísticas sobre o desempenho e interesse em cada um dos tipos de pacotes e em cada um dos componentes de cada pacote de modo a melhorar as experiências existentes ou criadas no futuro.

9.3.2. Preço

O preço tem uma grande importância em qualquer negócio, uma vez que é a única variável que pode ser alterada facilmente no curto prazo para fazer face a transformações no perfil da procura ou a atitudes tomadas pela concorrência. O consumidor irá avaliar o preço do serviço tendo em conta o valor percebido do mesmo e os benefícios oferecidos.

Pretende-se adotar uma política de preços em linha ou ligeiramente abaixo do mercado. De acordo com a análise da concorrência já efetuada, os preços médios praticados para o aluguer de autocaravanas são os apresentados na tabela 8. De acordo com o definido pela R-Campers: a Época Alta refere-se aos meses de junho, julho, agosto e setembro; a Época Média refere-se aos meses de abril, maio e outubro; a Época Baixa refere-se aos meses de janeiro, fevereiro, março, novembro e dezembro.

Preços de Mercado	Época Baixa	Época Média	Época Alta
Conforto Baixo	80€	112€	137€
Conforto Médio	91€	119€	154€
Conforto Alto	107€	145€	178€

Tabela 8 - Preços Médios praticados no Mercado, com IVA incluído. Fonte: Elaboração própria

A R-Campers pretende posicionar-se como uma empresa que oferece autocaravanas com elevado nível de conforto, pelo que, na definição do preço do aluguer serão tidos em conta os preços praticados para este segmento de autocaravanas. Pretende-se, desta forma, oferecer um preço ligeiramente superior à média de mercado para os benefícios superiores obtidos pelo cliente em comparação à concorrência direta. Os preços a praticar como tarifa diária para o aluguer de uma autocaravana da R-Campers são os apresentados na tabela 9.

Preços do Aluguer	Época Baixa	Época Média	Época Alta
Preço por dia	139€	159€	199€

Tabela 9 - Preços praticados pela R-Campers no aluguer de Autocaravanas, com IVA incluído. Fonte: Elaboração própria

Para a definição do preço dos pacotes turísticos, não existem estatísticas de mercado significativas que possam ser utilizadas na sua definição. Tendo em conta os poucos pacotes turísticos disponíveis no mercado, alguns apresentam um preço variável, enquanto outros apresentam preços demasiado elevados para os benefícios que oferecem. Desta forma, é crucial que o preço de cada pacote turístico esteja adaptado à constituição de cada um. De modo a enfatizar a perceção de valor dos pacotes turísticos, pretende-se colocar junto ao preço de cada um qual seria o preço real a pagar pelo cliente na ausência dos descontos e ofertas presentes em cada pacote. Os preços a praticar para cada um dos pacotes turísticos são apresentados na tabela 10.

Pacotes Turísticos	Base	Tour	Lux
Preço por pacote	70€	120€	170€

Tabela 10 - Preços praticados pela R-Campers nos Pacotes Turísticos. Fonte: Elaboração própria

É, ainda, necessário definir os preços praticados para o aluguer do equipamento extra. Todos os equipamentos extra terão um custo de cinco euros (5€) por semana, exceto o secador de cabelo, o aspirador portátil, a bicicleta e o router wi-fi que terão um custo de dez euros (10€) por semana.

9.3.3. Distribuição

A função distribuição do marketing-mix prende-se com a disponibilidade do produto/serviço no momento certo e no local onde estão os consumidores. No fundo, prende-se com os locais de venda do produto.

Neste sentido, o ponto de venda mais convencional é a loja física da R-Campers, onde os clientes podem fazer o check-in e o check-out do veículo; no entanto, não é esperado que este canal de distribuição apresente uma dimensão significativa, uma vez que, em linha com o praticado no mercado, a empresa se situará fora do centro urbano de Lisboa.

Espera-se que a maioria das vendas sejam efetuadas online, através do website da empresa. Este é o método de reserva de uma autocaravana mais fácil e cómodo para o cliente, através de uma plataforma *user-friendly* onde o cliente pode avaliar a disponibilidade dos vários veículos, reservar uma autocaravana, seleccionar os equipamentos extra desejados e adquirir um dos pacotes turísticos disponíveis.

Poderão, ainda, ser efetuadas reservas através do telefone e através de e-mail. O último canal de distribuição utilizado será a reserva de veículos através de outras plataformas especializadas tais como a Yescapa, o Airbnb e o TripAdvisor.

A reserva é aceite ou rejeitada de acordo com a disponibilidade dos veículos, e só fica efetiva após o pagamento de 50% do valor total do aluguer. O restante valor do aluguer e a caução exigida perante a probabilidade de danos no veículo são pagas no dia de assinatura do contrato (dia do check-in). O check-in (levantamento do veículo) deve ser feito durante o período da tarde, enquanto que o check-out (devolução do veículo) deve ser efetuado durante o período da manhã. Desta forma, os dias de check-in e check-out contam apenas como um único dia na contabilização do número de dias do aluguer. O check-in e check-out do veículo deve ocorrer nas instalações da R-Campers, sendo que, mediante a situação, pode ser disponibilizado transporte entre os principais pontos intermodais de Lisboa e as instalações (o veículo para este transporte é proporcionado pelo promotor, pelo que não existe necessidade de o incluir no ativo da empresa).

Como política de cancelamento de reservas, os clientes que efetuarem o cancelamento até 60 dias antes do dia do check-in serão ressarcidos com o total do montante pago para efetuar a reserva. Aos clientes que efetuarem o cancelamento entre 30 a 59 dias antes do dia do check-in serão devolvidos apenas 50% do total do montante pago até à data. Os clientes que cancelarem a reserva entre 15 e 29 dias antes do check-in não recebem

qualquer quantia paga até à data. Finalmente, cancelamentos com antecedência inferior a 14 dias (incluindo não comparência no dia do check-in) não serão ressarcidos em qualquer montante e ficam, ainda, contratualmente obrigados a efetuar o pagamento do montante total devido pelo aluguer contratado.

9.3.4. Comunicação

As políticas de comunicação pretendem transmitir uma determinada mensagem ao público alvo do negócio. No caso de existirem diferentes *targets*, as políticas de comunicação devem estar adaptadas a cada segmento. No caso da R-Campers, os principais objetivos das campanhas de comunicação prendem-se com a divulgação da marca (*brand awareness*) e a criação de curiosidade no cliente para experimentar a prática do autocaravanismo através do aluguer de uma autocaravana. As principais campanhas de comunicação planeadas pela R-Campers encontram-se explicitadas no quadro 5.

Publicidade	<ul style="list-style-type: none"> • Presença nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube); • Publicidade através do website institucional; • Publicidade nos principais websites de turismo e de autocaravanismo; • Publicidade nas principais associações de autocaravanismo; • Distribuição de brochuras publicitárias em feiras de turismo, nas instalações dos parceiros que compõem os pacotes turísticos, e nas zonas de principal afluência turística; • Promover a autocaravana como uma casa de férias móvel.
Promoção de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Descontos incluídos nos pacotes turísticos (até 20% abaixo do preço real); • Demonstrações públicas do funcionamento da autocaravana (com visita ao interior) em locais de elevada afluência turística.
Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço para estar presente em alguns meios de comunicação social online; • Ações de responsabilidade social (plantação de árvores); • Participação em feiras de turismo e autocaravanismo.
Marketing Direto	<ul style="list-style-type: none"> • Envio trimestral de newsletter por e-mail aos clientes na base de dados interna; • Utilização de técnicas de SEO (<i>Search Engine Optimization</i>) para potenciar os resultados da R-Campers.
Força de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Formação adequada e preparação da força de vendas para sugerir e persuadir o cliente a incluir equipamentos extra e/ou um pacote turístico na sua reserva.

Quadro 5 - Mix de Comunicação da R-Campers. Fonte: Elaboração própria

9.3.5. Evidência Física

A evidência física refere-se a tudo o que é considerado tangível na prestação do serviço. Estão incluídos os veículos e respetiva decoração, os equipamentos incluídos ou não no veículo, a promoção física à empresa (cartazes, brochuras, sinalética, stands em feiras, cartões de visita, etc.), o vestuários dos colaboradores, a marca (logotipo) e as instalações físicas da empresa onde é efetuado o check-in e o check-out dos veículos (incluindo a decoração e configuração do espaço, a localização e as infraestruturas circundantes como outros edifícios, outras empresas ou a acessibilidade). A evidência física é de extrema importância na prestação de um serviço, uma vez que a primeira impressão vivida pelo cliente tem maior capacidade de condicionar a qualidade percebida do serviço. Apesar de todos os componentes tangíveis serem relevantes para o serviço prestado pela R-Campers, a estética visual, assim como a sua funcionalidade, comodidade e conforto, das autocaravanas vai ser a componente física mais determinante para o negócio.

9.3.5.1. Veículos

Os veículos serão adquiridos novos ou seminovos, modernos e com um visual apelativo ao cliente. Todos os veículos serão da mesma marca francesa, Chausson. Todas as autocaravanas dispõem de bastante espaço habitável e de elevado conforto, com todos os equipamentos necessários a umas férias inesquecíveis.

A primeira autocaravana faz parte do segmento de luxo e é ideal para uma viagem em casal. É uma Chausson Welcome 768, do ano 2018, veículo ligeiro de passageiros, com 2,89 metros de altura e 7,46 metros de comprimento (ver anexo 17). Acomoda 4 pessoas para dormir (apesar de ser mais adequada apenas para duas pessoas), 4 pessoas sentadas à mesa e 4 lugares para passageiros em viagem. A cama de casal sempre disponível na parte traseira do veículo proporciona a sensação de estar numa suite de luxo. A autocaravana inclui iluminação led, teto panorâmico, entradas USB, garagem, porta-bicicletas, porta e janelas com rede mosquiteira e bloqueio de luz, frigorífico 141 litros, televisão, aquecimento a diesel, casa de banho com duche separado, duche exterior, duas camas de casal e cozinha totalmente equipada. O veículo de base é uma Fiat Ducato, com um motor 2.3 de 130 cavalos, com direção assistida e airbags, câmara de marcha-atrás, rádio MP3/USB/Bluetooth/2LS, ar condicionado, caixa de velocidades automática e todas as comodidades de um veículo moderno.

A segunda autocaravana é ligeiramente mais pequena e ideal para uma família. É uma Chausson Flash 634, do ano 2018, veículo ligeiro de passageiros, com 2,92 metros de

altura e 6,39 metros de comprimento (ver anexo 18). Compacta, é uma ótima alternativa para aqueles que têm receio em conduzir um veículo tão comprido como as restantes autocaravanas com cerca de 7 metros. Acomoda 4 pessoas para dormir (uma cama de casal de duas camas individuais em beliche), 5 pessoas sentadas à mesa e 4 lugares para passageiros em viagem. Tanto a cama de casal na traseira do veículo como os beliches na zona da sala levantam através de um hidráulico elétrico até ficarem junto ao teto, tornando todo o veículo em espaço social e sala de estar. A autocaravana inclui iluminação led, teto panorâmico, entradas USB, garagem, porta-bicicletas, porta e janelas com rede mosquiteira e bloqueio de luz, frigorífico 146 litros, televisão, aquecimento a diesel, casa de banho e duche, cama de casal, beliche e cozinha totalmente equipada. O veículo de base é uma Ford Transit, com um motor 2.0 de 130 cavalos, com direção assistida e airbags, câmara de marcha-atrás, rádio MP3/USB/Bluetooth/2LS, ar condicionado, caixa de velocidades manual e todas as comodidades de um veículo moderno.

A terceira autocaravana é a típica tipo Capucine, ideal para uma família e com muito espaço. É uma Chausson Flash C656, do ano 2018, veículo ligeiro de passageiros, com 3,06 metros de altura e 6,96 metros de comprimento (ver anexo 19). Com muito espaço disponível em todas as áreas, esta autocaravana é ideal para uma família que pretende ter todas as camas sempre disponíveis sem abdicar do espaço social. Acomoda 6 pessoas para dormir (uma cama de casal por cima da cabine do condutor, duas camas individuais em beliche na traseira e uma cama de casal convertível na mesa de refeições), 7 pessoas sentadas à mesa e 7 lugares para passageiros em viagem. Tanto a cama de casal na traseira do veículo como os beliches na zona da sala levantam através de um hidráulico elétrico até ficarem junto ao teto, tornando todo o veículo em espaço social e sala de estar. A autocaravana inclui iluminação led, entradas USB, garagem, porta-bicicletas, porta e janelas com rede mosquiteira e bloqueio de luz, frigorífico 141 litros, televisão, aquecimento a diesel, casa de banho com duche separado, duas camas de casal, beliche e cozinha totalmente equipada. O veículo de base é uma Fiat Ducato, com um motor 2.3 de 130 cavalos, com direção assistida e airbags, câmara de marcha-atrás, rádio MP3/USB/Bluetooth/2LS, ar condicionado, caixa de velocidades manual e todas as comodidades de um veículo moderno.

9.3.5.2. Marca

A marca será a imagem e representação do produto. Deverá, portanto, transmitir a essência do serviço prestado, assim como transmitir uma garantia de qualidade ao cliente.

A marca R-Campers pretende, desta forma, mostrar ao cliente que o serviço se relaciona de alguma forma com o campismo através da palavra “campers”. Em todas as ações de promoção e comunicação da empresa deverá ter-se em atenção de que a marca aparece associada a uma autocaravana, de modo a que não existam dúvidas de que se trata da prática de autocaravanismo. O “R” na palavra que constitui a marca tem como significado primordial a palavra “road”, associando o campismo à viagem e ao espírito itinerante do autocaravanista. No entanto, não se pretende comunicar ao público o significado real da letra, deixando criar alguma mística à sua volta. Essa mística será, mais tarde, desenvolvida em ações de marketing dando vários significados à letra e utilizando-a para realizar trocadilhos como foi feito na construção do slogan. A marca está expressa em inglês, uma vez que a maioria dos clientes deverão ser cidadãos europeus oriundos de países como Inglaterra, Espanha, França e Alemanha.

O slogan criado para a empresa pretende fazer um trocadilho entre a marca e o “R” desconhecido do qual ninguém sabe o significado. O slogan será “We R’ Campers!”. A marca foi foneticamente incorporada no slogan de modo a aumentar a facilidade de identificação e reconhecimento no seio dos potenciais consumidores. O principal objetivo deste slogan é transmitir a ideia de que, apesar do elevado nível de conforto da autocaravana que mais se assemelha a umas férias vividas numa casa arrendada, o cliente continua a poder designar-se como campista e a usufruir de muitos dos benefícios do campismo (nomeadamente a proximidade à natureza e as atividades de campismo no exterior). O logotipo da R-Campers (ver figura 3) é constituído pela própria palavra num

tipo de letra sóbrio e moderno, e pela letra “R” que tanto caracteriza a marca. O “R” apresenta tons castanhos remetendo à madeira e à natureza. A marca apresenta-se num amarelo torrado, cor que caracterizará toda a marca. A cor transmite as ideias de luz, calor, descontração, otimismo e alegria.



R_Campers

Figura 3 - Logotipo R-Campers. Fonte: Elaboração própria

9.3.5.3. Localização e Instalações Físicas

A localização geográfica da empresa tem alguma importância tanto na perspetiva do cliente, através do impacto visual e da zona onde se encontra, como na perspetiva da empresa, podendo ter impacto na lucratividade do negócio. Uma vez que a maioria dos clientes da R-Campers deverão ser turistas estrangeiros que entram no país através do aeroporto de Lisboa, é essencial que as instalações físicas onde é efetuado o check-in e o check-out do veículo sejam próximas da cidade. No entanto, não é necessário que a empresa se situe num local de máxima conveniência para o cliente, uma vez que a atração de clientes não é influenciada pela localização. Deste modo, a escolha da localização torna-se pouco relevante tendo sido influenciada apenas pela proximidade ao aeroporto de Lisboa tendo em conta a alternativa adequada de menor custo.

De acordo com a prática de mercado, as instalações físicas da empresa estarão situadas num armazém em regime de aluguer com 315 metros quadrados de área útil e localizado na zona industrial de São Marcos (Cacém), a menos de 20 km do aeroporto de Lisboa e a apenas 17 minutos de viagem (ver figura 4). O custo mensal da renda é de 2000 euros. O armazém necessita de algumas adaptações para se tornar mais apelativo aos clientes que o visitam, tais como pintura de paredes e decoração. Caso o cliente não tenha forma de se deslocar do aeroporto (ou principais pontos intermodais de Lisboa) até às instalações da R-Campers, o transporte será disponibilizado pela empresa através de uma carrinha com 9 lugares.



Figura 4 - Localização das Instalações da R-Campers. Fonte: Google Maps

9.3.6. Pessoas

Os recursos humanos são extremamente importantes na prestação do serviço da R-Campers, uma vez que serão o principal ponto de contacto entre o cliente e a empresa. A

experiência do serviço que envolve contacto com o staff condiciona fortemente a percepção de qualidade da empresa. Desta forma, os colaboradores da R-Campers que têm contacto com o público devem ser descontraídos, disponíveis, simpáticos e conhecedores do negócio. No entanto, apesar do estilo descontraído e da informalidade no vestuário, deverão ter uma aparência cuidada e apresentar cordialidade no discurso com o cliente. Estes serão alguns dos critérios de seleção a ter em conta no recrutamento. Para os funcionários com contacto com o cliente, o conhecimento de outras línguas é altamente valorizado, sendo que o português e o inglês são idiomas obrigatórios. Os colaboradores contratados não devem morar a mais de 30 km da empresa. Tendo em conta que os recursos humanos são fundamentais à prosperidade do negócio, serão implementadas diversas medidas que melhorem o seu desempenho nas respetivas funções. Estas medidas incluem formações regulares e sempre que se mostrar necessário, assim como reuniões semanais para avaliar problemas e oportunidades de melhoria nas funções de cada um.

O organigrama da organização estará estruturado por áreas funcionais. No entanto, a realidade poderá ser ligeiramente diferente na medida em que, tratando-se de uma empresa pequena e com um número de colaboradores reduzido, é possível que um colaborador possa realizar atividades de diversas áreas funcionais. A estrutura organizacional da R-Campers caracteriza-se como uma estrutura simples e de formalização reduzida, em conformidade com a dimensão da empresa. Em estruturas de menor complexidade, é difícil definir a linha de separação entre departamentos e, normalmente, existe baixa especialização do trabalho. Para além da direção da empresa, dirigida pelo promotor do projeto, existem duas áreas funcionais principais: o departamento de marketing e o departamento operacional (ver figura 5).



Figura 5 - Estrutura Organizacional da R-Campers. Fonte: Elaboração própria

A direção é constituída apenas pelo promotor do projeto, mestre em Gestão de Serviços e da Tecnologia. As principais funções desempenhadas estão relacionadas com a definição e avaliação da estratégia da empresa, o controlo das operações, as funções financeiras da empresa, a gestão da parcerias, e a gestão de recursos humanos, incluindo o recrutamento de pessoal. No entanto, o diretor deverá efetuar qualquer outra função na empresa sempre que for necessário. O rendimento bruto auferido será de 1.000 euros, tendo ainda direito à redistribuição de lucros no final do ano enquanto sócio da empresa.

O departamento de marketing iniciará atividade com apenas um colaborador que irá desempenhar qualquer uma das três funções definidas:

- **Desenvolvimento de Produto:** Esta função está encarregue de criar, testar, melhorar e avaliar os pacotes turísticos da empresa. Para tal, deverá efetuar pesquisas alargadas de mercado, tanto por fontes primárias como secundárias, de modo a adaptar os pacotes turísticos aos requisitos dos consumidores. Os colaboradores deverão, ainda, propor alterações aos conjuntos de equipamentos disponibilizados ou outras questões relacionadas com o aluguer e a viagem do cliente.
- **Reservas:** Esta função está encarregue de receber e gerir as reservas de clientes originadas pelos diferentes canais disponíveis, e ainda gerir a alocação de veículos e equipamentos a cada reserva. Nesta função está incluído o apoio ao cliente, seja antes, durante ou após a viagem.
- **Promoção e Campanhas:** Esta função está encarregue de criar e operacionalizar planos de comunicação e campanhas promocionais da empresa, que deverão ter aprovação da direção.

Como se trata de uma microempresa, será contratado apenas um colaborador que deverá auxiliar o diretor da empresa, licenciado em turismo ou marketing. Este deverá ser fluente em português e inglês, valorizando-se, também, o espanhol, o francês e o alemão. Deverá ter conhecimentos de informática na ótica do utilizador e estar familiarizado com as funções que vai desempenhar (ou, no mínimo, tenha facilidade e predisposição para aprender). Será contratado a regime de *part-time* (75%), auferindo um rendimento bruto de 600 euros. Procura-se um recém-licenciado que procure ganhar experiência neste mercado e que traga ideias novas para a empresa.

O departamento operacional está encarregue da função de entrega (e devolução) dos veículos ao cliente, assim como a explicação do funcionamento do veículo e esclarecimento de qualquer dúvida existente. Esta função será realizada, na maioria das vezes, pelo diretor da empresa, sendo realizada pelo colaborador do departamento de marketing caso o diretor não esteja presente. Neste departamento estão incluídas as funções de manutenção e limpeza dos veículos. A manutenção mecânica dos veículos será encomendada a uma oficina externa especializada em autocaravanas. A limpeza dos veículos após cada aluguer será realizada por um funcionário em regime de outsourcing, contratado à hora por um valor de 10 euros por hora.

A empresa estará aberta ao público de segunda à sexta (exceto feriados) das 10:00h às 18:00h. Em condições normais, o check-in dos veículos é efetuado no período da tarde e o check-out efetuado no período da manhã. A hora de almoço é utilizada para a limpeza dos veículos. Em condições excecionais em que a entrega ou devolução da autocaravana ocorram fora deste horário, o diretor será responsável pela sua execução.

9.3.7. Processos

O definição e mapeamento dos processos constitui um pilar fundamental em qualquer serviço, na medida em que a prestação do serviço e o seu processo de produção acontecem simultaneamente. Além disso, muitos dos processos que ocorrem nos serviços envolvem contacto direto com o cliente, o que obriga a um planeamento especialmente adaptado ao cliente de modo a melhorar a qualidade percebida do serviço. Note-se que existem processos que, devido à elevada variedade a que estão sujeitos, podem ser difíceis de mapear – é o caso do processo de criação dos pacotes turísticos, que, apesar de ser extremamente relevante para a empresa, não é uma tarefa repetitiva e deve permitir à criatividade da equipa de desenvolvimento de produto fluir sem constrangimentos. No anexo 20 está apresentado o mapeamento base da operação da R-Campers. Nos anexos 21, 22, 23, 24 e 25 encontram-se os mapeamentos dos restantes processos considerados relevantes para o negócio. Para efeitos de mapeamento de processos, as ações do cliente estão acima da linha da interação e as ações do staff estão abaixo dessa linha. Não vou considerada a linha da visibilidade uma vez que quase todas as atividades têm visibilidade elevada.

10. Cronograma de Implementação

No cronograma de implementação apresentado no quadro 6 estão explicitadas todas as etapas planeadas até ao início das atividades de exploração da empresa em abril de 2019.

Cronograma de Implementação	2018					2019			
	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR
Realização do Plano de Negócios									
Constituição da Empresa									
Construção dos Pacotes Turísticos									
Obtenção do Financiamento									
Início do Arrendamento do Armazém									
Aquisição dos Equipamentos									
Construção das Campanhas de Marketing									
Montagem e Preparação das Instalações									
Aquisição das Autocaravanas									
Outras Atividades Necessárias									
Abertura de Atividade									

Quadro 6 - Cronograma de Implementação. Fonte: Elaboração própria

11. Plano Financeiro

11.1. Vendas e Prestações de Serviços

A procura atual pelo serviço de aluguer de autocaravanas foi definida com base no principal concorrente, a The Jolly Van. Esta empresa oferece veículos semelhantes aos que a R-Campers pretende adquirir, assim como um posicionamento semelhante baseado na experiência oferecida ao cliente e na personalização das autocaravanas. Além disso, a empresa disponibiliza, em forma de calendário, a disponibilidade de cada uma das suas autocaravanas (os meses de setembro a dezembro apresentam-se incompletos), o que permitiu o cálculo das taxas de ocupação mensais no ano de 2018. Comparando as taxas de ocupação do principal concorrente (tendo em conta o veículo mais recente), The Jolly Van, com as taxas de ocupação médias do setor hoteleiro, é possível constatar que existe uma semelhança notória.

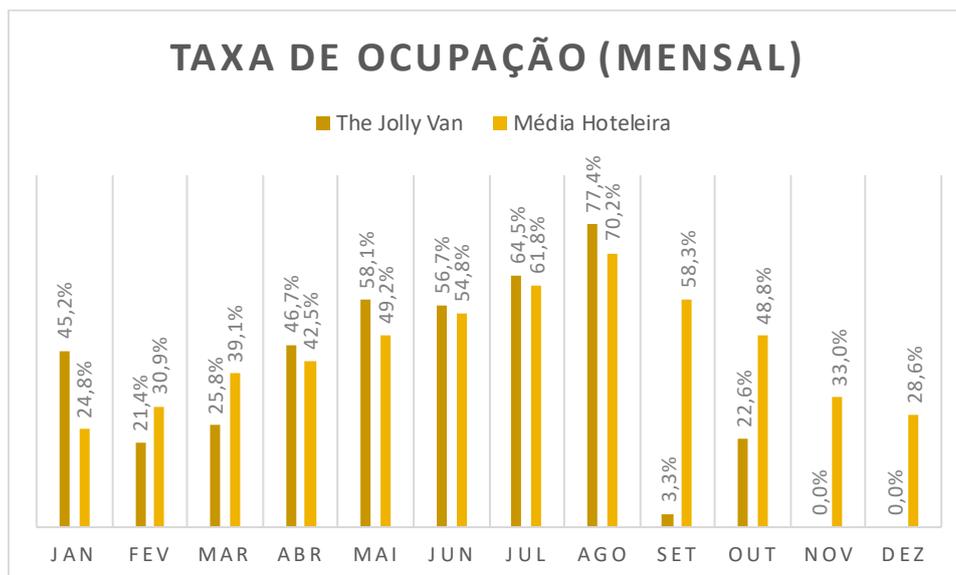


Gráfico 9 - Taxa de Ocupação Mensal do Principal Concorrente vs. Média Hoteleira. Fonte: The Jolly Van e INE

Após contacto efetuado com Filipe Almeida, diretor de marketing da Indie Campers, foi possível perceber que para uma empresa de aluguer de autocaravanas o perfil de sazonalidade é muito semelhante ao do setor hoteleiro. Tal afirmação é corroborada pelo gráfico 9. Sendo as taxas de ocupação e o perfil de sazonalidade do setor hoteleiro tão semelhantes ao do setor em estudo neste projeto, e dada a falta de informação específica existente, o setor hoteleiro foi utilizado como referência para o cálculo das vendas. Deve, no entanto, ter-se em conta que este é um pressuposto definido de modo a ser realista para uma empresa em início de atividade, já que as taxas de ocupação reais podem ser superiores às do setor hoteleiro, como é possível observar na figura. Dessa forma,

considerou-se as taxas de ocupação mensais da The Jolly Van de janeiro a agosto e as taxas de ocupação mensais médias do setor hoteleiro de setembro a dezembro. As vendas de alugueres de autocaravanas estão apresentadas nas tabelas 11 e 12.

As vendas de pacotes turísticos foram calculadas tendo em conta a procura do aluguer de autocaravanas. De acordo com o inquérito efetuado no âmbito deste projeto, 75% dos inquiridos estariam dispostos a adquirir um pacote turístico. Tendo em conta que esta é uma visão demasiado otimista para o mercado, considerou-se que apenas metade destes (37,5%) iriam efetivamente adquirir um pacote turístico. Considerando que o aluguer médio tem a duração de uma semana, que o número de semanas vendidas é igual ao número de alugueres, e que os pacotes de menor preço venderão mais unidades do que os pacotes mais caros (foi considerada uma proporção de Base – 50%; Tour – 30%; Lux – 20%), foi calculada a procura de pacotes turísticos. Apesar dos pacotes turísticos terem pouca expressão nas vendas totais, acredita-se que a sua oferta potencia as vendas de alugueres de autocaravanas. As vendas de pacotes turísticos estão apresentadas nas tabelas 11 e 12.

Outra fonte de receitas passa pelo aluguer de equipamentos extra (não incluídos no veículo). Foi considerado que, em média, cada aluguer inclui aluguer de equipamento extra no valor de 20 euros. As vendas de alugueres de equipamentos extra estão apresentadas nas tabelas 11 e 12.

Considerando que a taxa de crescimento médio de dormidas em Portugal é de 7,1% e que o crescimento médio do fluxo de autocaravanas é de 8%, consideraram-se as taxas de crescimento apresentadas nas tabelas 11 e 12 que refletem um maior crescimento das vendas no início de atividade que vai gradualmente diminuindo ao longo da vida útil do projeto. Informação detalhada sobre as vendas e prestações de serviços no anexo 26.

VENDAS	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de Crescimento (%)	-	11%	9%	7%	7%
Aluguer (dias)	406	544	593	634	679
Aluguer (euros)	56 619,05 €	75 850,00 €	82 676,50 €	88 463,86 €	94 656,32 €
Pacotes Turísticos (unidades)	22	28	31	33	36
Pacotes Turísticos (euros)	2 283,75 €	2 976,75 €	3 214,89 €	3 472,08 €	3 749,85 €
Aluguer Equipamentos	1 138,21 €	1 229,27 €	1 327,61 €	1 433,82 €	1 548,52 €
TOTAL	60 041,01 €	80 056,02 €	87 219,00 €	93 369,75 €	99 954,70 €

Tabela 11 - Vendas e Prestação de Serviços (1). Fonte: Elaboração própria

VENDAS	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de Crescimento (%)	7%	5%	5%	5%	3%
Aluguer (dias)	726	763	801	841	866
Aluguer (euros)	101 282,27 €	106 346,38 €	111 663,70 €	117 246,89 €	120 764,29 €
Pacotes Turísticos (unidades)	39	42	45	49	52
Pacotes Turísticos (euros)	4 049,84 €	4 373,82 €	4 723,73 €	5 101,63 €	5 509,76 €
Aluguer Equipamentos	1 672,41 €	1 806,20 €	1 950,69 €	2 106,75 €	2 275,29 €
TOTAL	107 004,51 €	112 526,40 €	118 338,12 €	124 455,26 €	128 549,34 €

Tabela 12 - Vendas e Prestação de Serviços (2). Fonte: Elaboração própria

Todos os valores estão apresentados a preços constantes.

11.2. Custo das Vendas

O custo das vendas inclui todos os custos de materiais diretamente imputados ao aluguer de um veículo. Foram considerados os custos com o gás utilizado nas autocaravanas e com as *amenities* disponibilizadas aos clientes nos veículos alugados, que incluem papel higiénico, sabonete líquido, detergente multiusos, pano de limpeza, esponja de loiça, detergente de loiça, luvas descartáveis e produto químico para a sanita. O custo das vendas encontra-se apresentado na tabela 13 e detalhado no anexo 27.

CUSTO DAS VENDAS	Gás	Amenities	TOTAL
2018	- €	- €	- €
2019	292,32 €	361,34 €	653,66 €
2020	391,61 €	484,07 €	875,68 €
2021	426,85 €	527,64 €	954,49 €
2022	456,73 €	564,57 €	1 021,30 €
2023	488,70 €	604,09 €	1 092,80 €
2024	522,91 €	646,38 €	1 169,29 €
2025	549,06 €	678,70 €	1 227,76 €
2026	576,51 €	712,63 €	1 289,14 €
2027	605,34 €	748,26 €	1 353,60 €
2028	623,50 €	770,71 €	1 394,21 €
2029	- €	- €	- €

Tabela 13 - Custo das Vendas. Fonte: Elaboração própria

11.3. Fornecimentos e Serviços Externos

Na rubrica de fornecimentos e serviços externos foram considerados todos os restantes gastos (exceto gastos com pessoal), fixos ou variáveis, que a empresa incorre devido à sua atividade. É de salientar que alguns custos ocorrem apenas pontualmente, como é o caso do custo de constituição da empresa ou de decoração dos veículos. As rubricas com maior impacto na estrutura de custos da empresa são os honorários pagos ao contabilista,

os seguros contra todos os riscos dos veículos e a renda do armazém/escritório onde a empresa está geograficamente localizada. Os gastos com fornecimentos e serviços externos estão apresentados nas tabelas 14 e 15 e explicados no anexo 28.

FORN. E SERVIÇOS EXTERNOS	2018	2019	2020	2021	2022
Eletricidade	- €	585,36 €	585,36 €	585,36 €	585,36 €
Água	- €	452,88 €	452,88 €	452,88 €	452,88 €
Alarme	- €	73,20 €	73,20 €	73,20 €	73,20 €
Lavandaria	- €	337,50 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €
Limpeza	- €	580,00 €	777,00 €	846,93 €	906,22 €
Contabilidade	- €	2 146,32 €	2 146,32 €	2 146,32 €	2 146,32 €
Comunicação	- €	975,60 €	975,60 €	975,60 €	975,60 €
Combustíveis	- €	487,80 €	487,80 €	487,80 €	487,80 €
Telecomunicações	- €	780,36 €	780,36 €	780,36 €	780,36 €
Seguros	- €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €
Renda	- €	19 512,24 €	19 512,24 €	19 512,24 €	19 512,24 €
Sist. de Pagamentos	- €	39,44 €	52,84 €	57,59 €	61,62 €
Decoração dos Veículos	2 000,00 €	- €	- €	- €	- €
Sistema Faturação	- €	95,88 €	95,88 €	95,88 €	95,88 €
Outros Gastos	255,00 €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	2 255,00 €	35 066,58 €	35 389,48 €	35 464,16 €	35 527,48 €

Tabela 14 - Fornecimentos e Serviços Externos (1). Fonte: Elaboração própria

FORN. E SERVIÇOS EXTERNOS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Eletricidade	585,36 €	585,36 €	585,36 €	585,36 €	585,36 €	585,36 €
Água	452,88 €	452,88 €	452,88 €	452,88 €	452,88 €	452,88 €
Alarme	73,20 €	73,20 €	73,20 €	73,20 €	73,20 €	73,20 €
Lavandaria	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €
Limpeza	969,65 €	1 037,53 €	1 089,40 €	1 143,87 €	1 201,07 €	1 237,10 €
Contabilidade	2 146,32 €	2 146,32 €	2 146,32 €	2 146,32 €	2 146,32 €	2 146,32 €
Comunicação	975,60 €	975,60 €	975,60 €	975,60 €	975,60 €	975,60 €
Combustíveis	487,80 €	487,80 €	487,80 €	487,80 €	487,80 €	487,80 €
Telecomunicações	780,36 €	780,36 €	780,36 €	780,36 €	780,36 €	780,36 €
Seguros	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €
Renda	19 512,24 €	19 512,24 €	19 512,24 €	19 512,24 €	19 512,24 €	19 512,24 €
Sist. de Pagamentos	65,94 €	70,55 €	74,08 €	77,78 €	81,67 €	84,12 €
Decoração dos Veículos	2 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Sistema Faturação	95,88 €	95,88 €	95,88 €	95,88 €	95,88 €	95,88 €
Outros Gastos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	37 595,23 €	35 667,72 €	35 723,12 €	35 781,30 €	35 842,38 €	35 880,86 €

Tabela 15 - Fornecimentos e Serviços Externos (2). Fonte: Elaboração própria

11.4. Gastos com Pessoal

Os gastos com pessoal incluem o diretor da empresa, com um salário bruto de 1.000 euros por mês, e um colaborador a *part-time* (75%) com um salário bruto de 600 euros por mês. Foram considerados os subsídios de férias e de natal, a taxa social única, o subsídio de alimentação, o seguro de acidentes de trabalho e o fundo de compensação salarial. O

resumo dos gastos com pessoal está apresentado na tabela 16 e a versão detalhada no anexo 29.

GASTOS COM PESSOAL	Diretor	Equipa	TOTAL
2019	18 320,00 €	11 173,50 €	29 493,50 €
2020	18 320,00 €	11 173,50 €	29 493,50 €
2021	18 320,00 €	11 173,50 €	29 493,50 €
2022	18 320,00 €	11 173,50 €	29 493,50 €
2023	18 320,00 €	11 173,50 €	29 493,50 €
2024	18 320,00 €	11 173,50 €	29 493,50 €
2025	18 320,00 €	11 173,50 €	29 493,50 €
2026	18 320,00 €	11 173,50 €	29 493,50 €
2027	18 320,00 €	11 173,50 €	29 493,50 €
2028	18 320,00 €	11 173,50 €	29 493,50 €

Tabela 16 - Gastos com Pessoal. Fonte: Elaboração própria

11.5. Investimentos e Depreciações

Os investimentos realizados são maioritariamente compostos pela compra das autocaravanas novas (que inclui os custos de transporte e legalização dos veículos). No entanto, estão também incluídos nesta rubrica os equipamentos de escritório, os elementos decorativos do espaço, os equipamentos incluídos no veículo, os equipamentos extra disponíveis para aluguer e outros equipamentos necessários à atividade em geral. Após cinco anos de atividade, foi considerado o reinvestimento total em todos os ativos adquiridos no ano base. O reinvestimento em autocaravanas prende-se com o facto de que um veículo de aluguer não pode, legalmente, ter mais de 5 anos de idade. O valor de mercado de uma autocaravana com 5 anos é de aproximadamente 40.000 euros, a preços constantes. O reinvestimento dos restantes ativos é uma forma de compensar o seu desgaste normal e renovar os equipamentos oferecidos aos clientes. O plano de investimentos encontra-se na tabela 17 e detalhado no anexo 30.

De acordo com a tabela legal do regime de depreciações e amortizações constante no código do IRC, as autocaravanas depreciam a uma taxa de 25% por ano, enquanto que os restantes investimentos depreciam a uma taxa de 20% por ano. O mapa de depreciações está apresentado nas tabelas 18 e 19.

MAPA DE INVESTIMENTOS	2018	2019-2022	2023	2024-2028
Autocaravanas	151 170,83 €	- €	151 170,83 €	- €
Equipamento de Escritório	2 165,00 €	- €	2 165,00 €	- €
Decoração das Instalações	1 000,00 €	- €	1 000,00 €	- €
Equipamentos Incluídos - Veículo	1 678,75 €	- €	1 678,75 €	- €
Equipamentos Extra - Veículo	673,44 €	- €	673,44 €	- €
Outros Equipamentos	858,56 €	- €	858,56 €	- €
TOTAL	157 546,58 €	- €	157 546,58 €	- €

Tabela 17 - Plano de Investimentos. Fonte: Elaboração própria

MAPA DE DEPRECIÇÕES	2019	2020	2021	2022	2023
Autocaravanas (25%)	37 792,71 €	37 792,71 €	37 792,71 €	37 792,71 €	- €
Equipamento de Escritório (20%)	433,00 €	433,00 €	433,00 €	433,00 €	433,00 €
Decoração das Instalações (20%)	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Equipamentos Incluídos - Veículo (20%)	335,75 €	335,75 €	335,75 €	335,75 €	335,75 €
Equipamentos Extra - Veículo (20%)	134,69 €	134,69 €	134,69 €	134,69 €	134,69 €
Outros Equipamentos (20%)	171,71 €	171,71 €	171,71 €	171,71 €	171,71 €
TOTAL	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	1 275,15 €

Tabela 18 - Mapa de Depreciações de Ativos Fixos Tangíveis (1). Fonte: Elaboração própria

MAPA DE DEPRECIÇÕES	2024	2025	2026	2027	2028
Autocaravanas (25%)	37 792,71 €	37 792,71 €	37 792,71 €	37 792,71 €	- €
Equipamento de Escritório (20%)	433,00 €	433,00 €	433,00 €	433,00 €	433,00 €
Decoração das Instalações (20%)	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Equipamentos Incluídos - Veículo (20%)	335,75 €	335,75 €	335,75 €	335,75 €	335,75 €
Equipamentos Extra - Veículo (20%)	134,69 €	134,69 €	134,69 €	134,69 €	134,69 €
Outros Equipamentos (20%)	171,71 €	171,71 €	171,71 €	171,71 €	171,71 €
TOTAL	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	1 275,15 €

Tabela 19 - Mapa de Depreciações de Ativos Fixos Tangíveis (2). Fonte: Elaboração própria

11.6. Financiamento

O financiamento da empresa foi obtido por capitais próprios e por capitais alheios. Os capitais próprios correspondem ao capital social da empresa subscrito pelo sócio no valor de 60.000 euros. Para financiar o restante investimento inicial da empresa, foi considerado um empréstimo a 10 anos através da Caixa Geral de Depósitos, com uma taxa anual bruta de 4,5% ao ano, no valor de 100.000 euros. O mapa de serviço da dívida e todas as condições deste financiamento de médio-longo prazo estão apresentados no anexo 31.

11.7. Demonstração de Resultados

Nesta secção apresenta-se a demonstração de resultados da empresa. Após a sua análise, destaca-se o facto de que os gastos com pessoal e os fornecimentos e serviços externos são as rubricas mais significativas na estrutura de custos. Apesar dos elevados custos, a empresa apresenta um EBITDA positivo logo a partir do segundo ano de atividade, o que mostra que o conceito do negócio é viável. Devido aos gastos de depreciação de ativos com elevado valor, o EBIT só se torna positivo no quinto ano de atividade. Destaca-se, também, o custo do financiamento através de capital alheio. É realizado o reporte de prejuízos de acordo com o regime legal em vigor, que permite o reporte de prejuízos dos últimos cinco anos de atividade até um máximo de 70% do lucro tributável do ano. A empresa está isenta do pagamento de derrama municipal uma vez que o volume de negócios é inferior a 150.000 euros. A demonstração de resultados resumida está apresentada nas tabelas 20 e 21, e a versão completa está disponível no anexo 32.

Demonstração de Resultados	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e Serviços Prestados	- €	60 041,01 €	80 056,02 €	87 219,00 €	93 369,75 €	99 954,70 €
Custos das Vendas	- €	653,66 €	875,68 €	954,49 €	1 021,30 €	1 092,80 €
MARGEM BRUTA	- €	59 387,35 €	79 180,34 €	86 264,51 €	92 348,45 €	98 861,90 €
Forn. e Serviços Externos	2 255,00 €	35 066,58 €	35 389,48 €	35 464,16 €	35 527,48 €	37 595,23 €
Gastos com Pessoal	- €	29 493,50 €	29 493,50 €	29 493,50 €	29 493,50 €	29 493,50 €
EBITDA	- 2 255,00 €	- 5 172,73 €	14 297,36 €	21 306,85 €	27 327,47 €	31 773,17 €
Gastos de Depreciação	- €	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	1 275,15 €
EBIT	- 2 255,00 €	- 44 240,59 €	- 24 770,49 €	- 17 761,01 €	- 11 740,38 €	30 498,02 €
Juros e Outros G. Financeiros	3 250,00 €	4 265,92 €	4 243,66 €	3 479,42 €	3 068,62 €	2 963,95 €
Juros e Outros R. Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Rend. (Mais-Valias)	- €	- €	- €	- €	- €	120 000,00 €
Resultado antes de impostos	- 5 505,00 €	- 48 475,90 €	- 29 036,42 €	- 21 240,43 €	- 14 809,00 €	147 534,08 €
Reporte de Prejuízos Acum.	- 5 505,00 €	- 53 980,90 €	- 83 017,32 €	- 104 257,75 €	- 119 066,75 €	- 15 792,90 €
Imposto sobre o rendimento	- €	- €	- €	- €	- €	9 294,65 €
Resultado Líquido do Período	- 5 505,00 €	- 48 475,90 €	- 29 036,42 €	- 21 240,43 €	- 14 809,00 €	138 239,43 €

Tabela 20 - Demonstração de Resultados (1). Fonte: Elaboração própria

Demonstração de Resultados	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas e Serviços Prestados	107 004,51 €	112 526,40 €	118 338,12 €	124 455,26 €	128 549,34 €	- €
Custos das Vendas	1 169,29 €	1 227,76 €	1 289,14 €	1 353,60 €	1 394,21 €	- €
MARGEM BRUTA	105 835,22 €	111 298,65 €	117 048,98 €	123 101,66 €	127 155,13 €	- €
Forn. e Serviços Externos	35 667,72 €	35 723,12 €	35 781,30 €	35 842,38 €	35 880,86 €	- €
Gastos com Pessoal	29 493,50 €	29 493,50 €	29 493,50 €	29 493,50 €	29 493,50 €	- €
EBITDA	40 674,00 €	46 082,02 €	51 774,18 €	57 765,78 €	61 780,77 €	- €
Gastos de Depreciação	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	1 275,15 €	- €
EBIT	1 606,14 €	7 014,17 €	12 706,33 €	18 697,92 €	60 505,62 €	- €
Juros e Outros G. Financeiros	2 247,02 €	1 836,22 €	1 425,42 €	1 014,62 €	603,82 €	- €
Juros e Outros R. Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Rend. (Mais-Valias)	- €	- €	- €	- €	- €	120 000,00 €
Resultado antes de impostos	- 640,88 €	5 177,95 €	11 280,91 €	17 683,31 €	59 901,80 €	120 000,00 €
Reporte de Prejuízos Acum.	- 16 433,77 €	- 12 809,21 €	- €	- €	- €	- €
Imposto sobre o rendimento	- €	326,21 €	- 320,94 €	3 713,49 €	12 579,38 €	25 200,00 €
Resultado Líquido do Período	- 640,88 €	4 851,74 €	11 601,85 €	13 969,81 €	47 322,42 €	94 800,00 €

Tabela 21 - Demonstração de Resultados (2). Fonte: Elaboração própria

11.8. Fundo de Maneio

O fundo de maneio inclui todo o dinheiro de necessidades correntes que permanece ciclicamente investido na empresa. Fazem parte das necessidades de fundo de maneio o IVA a recuperar do investimento (prazo médio de recebimento de 1 mês, a deduzir do IVA a pagar nos anos seguintes), e fazem parte dos recursos de fundo de maneio as reservas de clientes (pagamento antecipado de metade do valor total do aluguer, com uma antecedência de reserva média de 2 meses), e o Estado e Outros Entes Públicos (retenção IRS, Segurança Social e IVA a pagar, com um prazo médio de pagamento de 1 mês). O investimento em fundo de maneio é negativo em todos os anos do projeto devido ao pagamento antecipado nas reservas, sendo usado para financiar a atividade. As necessidades e recursos de fundo de maneio estão apresentados na tabela 22 e informação detalhada no anexo 33.

FUNDO DE MANEIO	NECESSIDADES	RECURSOS	TOTAL	INV. FM
2018	- €	5 003,42 €	- 5 003,42 €	- 5 003,42 €
2019	645,06 €	7 256,67 €	- 6 611,60 €	- 1 608,19 €
2020	1 018,24 €	7 853,58 €	- 6 835,34 €	- 223,74 €
2021	1 152,59 €	8 366,15 €	- 7 213,56 €	- 378,21 €
2022	242,08 €	9 940,79 €	- 9 698,71 €	- 2 485,15 €
2023	1 353,19 €	9 502,38 €	- 8 149,18 €	1 549,53 €
2024	1 523,79 €	9 962,53 €	- 8 438,74 €	- 289,56 €
2025	142,66 €	11 931,63 €	- 11 788,98 €	- 3 350,24 €
2026	- €	12 693,15 €	- 12 693,15 €	- 904,17 €
2027	- €	13 149,16 €	- 13 149,16 €	- 456,01 €
2028	- €	2 513,67 €	- 2 513,67 €	10 635,49 €
2029	- €	- €	- €	2 513,67 €

Tabela 22 - Investimento em Fundo de Maneio. Fonte: Elaboração própria

11.9. Orçamento Financeiro

O orçamento financeiro compara as origens de fundos com as aplicações de fundos, de modo a identificar défices ou excedentes de tesouraria. Em alguns anos, existem défices pontuais de tesouraria que foram colmatados através de uma linha de crédito de curto prazo (Caixa Geral de Depósitos) com uma taxa de juro de 5,566%. A partir de 2025 verificam-se excedentes de tesouraria consideráveis. No âmbito deste plano de negócios, optou-se por não investir o dinheiro em aplicações financeiras de curto-médio prazo na medida em que, uma vez que se pretende implementar o projeto na realidade, é esperado que, de acordo com novas realidades de mercado, esse dinheiro venha a ser investido em ativos que possam trazer retornos de exploração para o negócio. Estes investimentos podem compreender um aumento de capacidade da empresa, a entrada num novo mercado, ou outro. Como tal, é mais realista não aplicar os excedentes em aplicações financeiras, o que apenas iria aumentar artificialmente o valor atual líquido do projeto. Foi considerado que o imposto sobre o rendimento correspondente a 2029 foi pago no próprio ano. O orçamento financeiro encontra-se nas tabelas 23 e 24.

ORÇAMENTO FINANCEIRO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	- 2 255,00 €	- 5 172,73 €	14 297,36 €	21 306,85 €	27 327,47 €	31 773,17 €
Capital Social	60 000,00 €					
Outros Inst. de Capital						
Empréstimos Obtidos	100 000,00 €					
Desinv. em Capital Fixo	- €	- €	- €	- €	- €	120 000,00 €
Desinv. em F. Maneio	5 003,42 €	1 608,19 €	223,74 €	378,21 €	2 485,15 €	- €
Proveitos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL ORIGENS DE FUNDOS	162 748,42 €	- 3 564,54 €	14 521,10 €	21 685,06 €	29 812,63 €	151 773,17 €
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Investimento em Capital Fixo	157 546,58 €	- €	- €	- €	- €	157 546,58 €
Investimento em F. Maneio	- €	- €	- €	- €	- €	1 549,53 €
Imposto sobre os Lucros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Distribuição de Dividendos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reembolso de Empréstimos	- €	- €	17 311,11 €	17 861,11 €	11 111,11 €	11 111,11 €
Encargos Financeiros	3 250,00 €	4 235,31 €	4 265,93 €	3 479,42 €	3 068,62 €	2 963,95 €
TOTAL DAS APLICAÇÕES	160 796,58 €	4 235,31 €	21 577,04 €	21 340,53 €	14 179,73 €	173 171,17 €
Saldo de Tesouraria Anual	1 951,84 €	- 7 799,85 €	- 7 055,94 €	344,53 €	15 632,90 €	- 21 397,99 €
Saldo de Tesouraria Acum.	1 951,84 €	351,98 €	46,05 €	390,58 €	16 023,48 €	125,48 €
Empréstimos de Curto Prazo	- €	6 200,00 €	6 750,00 €	- €	- €	5 500,00 €
Encargos Financeiros C. Prazo	- €	345,09 €	375,71 €	- €	- €	306,13 €

Tabela 23 - Orçamento Financeiro (1). Fonte: Elaboração própria

ORÇAMENTO FINANCEIRO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	40 674,00 €	46 082,02 €	51 774,18 €	57 765,78 €	61 780,77 €	- €
Capital Social						
Outros Inst. de Capital						
Empréstimos Obtidos						
Desinv. em Capital Fixo	- €	- €	- €	- €	- €	120 000,00 €
Desinv. em F. Maneio	289,56 €	3 350,24 €	904,17 €	456,01 €	- €	- €
Proveitos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL ORIGENS DE FUNDOS	40 963,56 €	49 432,26 €	52 678,36 €	58 221,79 €	61 780,77 €	120 000,00 €
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Investimento em Capital Fixo	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Investimento em F. Maneio	- €	- €	- €	- €	10 635,49 €	2 513,67 €
Imposto sobre os Lucros	9 294,65 €	- €	326,21 €	- 320,94 €	3 713,49 €	37 779,38 €
Distribuição de Dividendos	- €	10 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €
Reembolso de Empréstimos	16 611,11 €	11 111,11 €	11 111,11 €	11 111,11 €	11 111,11 €	- €
Encargos Financeiros	2 247,02 €	1 836,22 €	1 425,42 €	1 014,62 €	603,82 €	- €
TOTAL DAS APLICAÇÕES	28 152,78 €	22 947,33 €	27 862,74 €	26 804,79 €	41 063,92 €	55 293,05 €
Saldo de Tesouraria Anual	12 810,78 €	26 484,93 €	24 815,62 €	31 417,01 €	20 716,85 €	64 706,95 €
Saldo de Tesouraria Acum.	12 936,26 €	39 421,20 €	64 236,81 €	95 653,82 €	116 370,67 €	181 077,62 €
Empréstimos de Curto Prazo	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Encargos Financeiros CP	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Tabela 24 - Orçamento Financeiro (2). Fonte: Elaboração própria

11.10. Balanço

O balanço apresenta uma imagem geral da empresa, refletindo a sua situação económica e financeira. O balanço resumo da empresa está apresentado nas tabelas 25 e 26, e o balanço completo está disponível no anexo 34.

BALANÇO PREVISIONAL	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ATIVO						
Ativo Não Corrente	157 546,58 €	118 478,72 €	79 410,87 €	40 343,01 €	1 275,15 €	157 546,58 €
Ativo Corrente	1 951,84 €	997,05 €	1 064,29 €	1 543,17 €	16 265,56 €	1 478,68 €
TOTAL ATIVO	159 498,42 €	119 475,77 €	80 475,15 €	41 886,18 €	17 540,71 €	159 025,26 €
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO	54 495,00 €	6 019,10 €	- 23 017,32 €	- 44 257,75 €	- 59 066,75 €	79 172,68 €
PASSIVO						
Passivo Não Corrente	100 000,00 €	100 000,00 €	88 888,89 €	77 777,78 €	66 666,67 €	55 555,56 €
Passivo Corrente	5 003,42 €	13 456,67 €	14 603,58 €	8 366,15 €	9 940,79 €	24 297,02 €
TOTAL PASSIVO	105 003,42 €	113 456,67 €	103 492,47 €	86 143,92 €	76 607,46 €	79 852,58 €
TOTAL PASSIVO + CP	159 498,42 €	119 475,77 €	80 475,15 €	41 886,18 €	17 540,71 €	159 025,26 €

Tabela 25 - Balanço (1). Fonte: Elaboração própria

BALANÇO PREVISIONAL	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ATIVO						
Ativo Não Corrente	118 478,72 €	79 410,87 €	40 343,01 €	1 275,15 €	- 0,00 €	- 0,00 €
Ativo Corrente	14 460,06 €	39 563,85 €	64 236,81 €	95 653,82 €	116 370,67 €	181 077,62 €
TOTAL ATIVO	132 938,78 €	118 974,72 €	104 579,82 €	96 928,97 €	116 370,67 €	181 077,62 €
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO	78 531,80 €	73 383,54 €	69 985,39 €	68 955,20 €	101 277,63 €	181 077,63 €
PASSIVO						
Passivo Não Corrente	44 444,44 €	33 333,33 €	22 222,22 €	11 111,11 €	- €	- €
Passivo Corrente	9 962,53 €	12 257,84 €	12 372,21 €	16 862,66 €	15 093,05 €	- €
TOTAL PASSIVO	54 406,98 €	45 591,18 €	34 594,43 €	27 973,77 €	15 093,05 €	- €
TOTAL PASSIVO + CP	132 938,78 €	118 974,72 €	104 579,82 €	96 928,97 €	116 370,68 €	181 077,63 €

Tabela 26 - Balanço (2). Fonte: Elaboração própria

11.11. Avaliação de Viabilidade Financeira do Projeto

Nesta secção são apresentados os *cash flows* do projeto (ver tabelas 27 e 28) e, seguidamente, calculados alguns indicadores de avaliação de viabilidade como o VAL (Valor Atual Líquido), a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade), o PR (Prazo de Recuperação), e o IRP (Índice de Rendibilidade do Projeto).

MAPA DE CASH FLOWS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inflows						
EBIT	- 2 255,00 €	- 44 240,59 €	- 24 770,49 €	- 17 761,01 €	- 11 740,38 €	30 498,02 €
Impostos Ajustados	- €	- €	- €	- €	- €	6 404,59 €
Depreciações e Amort.	- €	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	1 275,15 €
Cash Flow Operacional	- 2 255,00 €	- 5 172,73 €	14 297,36 €	21 306,85 €	27 327,47 €	25 368,59 €
Valor Residual Invest.	- €	- €	- €	- €	- €	120 000,00 €
Valor Residual F. Maneio	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Inflows	- 2 255,00 €	- 5 172,73 €	14 297,36 €	21 306,85 €	27 327,47 €	145 368,59 €
Outflows						
Imposto Mais Valias	- €	- €	- €	- €	- €	25 200,00 €
Invest. Capital Fixo	157 546,58 €	- €	- €	- €	- €	157 546,58 €
Invest. Fundo de Maneio	- 5 003,42 €	- 1 608,19 €	- 223,74 €	- 378,21 €	- 2 485,15 €	1 549,53 €
Total Outflows	152 543,16 €	- 1 608,19 €	- 223,74 €	- 378,21 €	- 2 485,15 €	184 296,11 €
Cash Flow	- 154 798,16 €	- 3 564,54 €	14 521,10 €	21 685,06 €	29 812,63 €	- 38 927,52 €

Tabela 27 - Mapa de Cash Flows (1). Fonte: Elaboração própria

MAPA DE CASH FLOWS	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Inflows						
EBIT	1 606,14 €	7 014,17 €	12 706,33 €	18 697,92 €	60 505,62 €	- €
Impostos Ajustados	337,29 €	1 472,98 €	2 668,33 €	3 926,56 €	12 706,18 €	- €
Depreciações e Amort.	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	1 275,15 €	- €
Cash Flow Operacional	40 336,71 €	44 609,05 €	49 105,85 €	53 839,22 €	49 074,59 €	- €
Valor Residual Invest.	- €	- €	- €	- €	- €	120 000,00 €
Valor Residual F. de Maneio	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Inflows	40 336,71 €	44 609,05 €	49 105,85 €	53 839,22 €	49 074,59 €	120 000,00 €
Outflows						
Imposto Mais Valias	- €	- €	- €	- €	- €	25 200,00 €
Invest. Capital Fixo	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Invest. Fundo de Maneio	- 289,56 €	- 3 350,24 €	- 904,17 €	- 456,01 €	10 635,49 €	2 513,67 €
Total Outflows	- 289,56 €	- 3 350,24 €	- 904,17 €	- 456,01 €	10 635,49 €	27 713,67 €
Cash Flow	40 626,27 €	47 959,29 €	50 010,03 €	54 295,23 €	38 439,10 €	92 286,33 €

Tabela 28 - Mapa de Cash Flows (2). Fonte: Elaboração própria

Inicialmente foi analisada a viabilidade do projeto sem incorporar o efeito da dívida, ou seja, assumindo que a totalidade do capital foi financiado por capitais próprios. Esta análise está apresentada na tabela 29, assumindo que os *cash flows* foram descontados a uma taxa real de 3,09% (ver mapa completo dos *cash flows* atualizados e método de cálculo da taxa de desconto no anexo 35). Se o projeto fosse totalmente financiado por capitais próprios, podia-se concluir que o projeto é viável com uma taxa de rentabilidade de 10,7% e um período de recuperação de 8,37 anos (ver tabela 29).

Avaliação Pré-Financiamento	
Valor Atual Líquido (VAL)	115 712,87 €
Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)	10,7%
Período de Recuperação (PR)	8,37
Índice de Rendibilidade do Projeto (IRP)	1,40 €

Tabela 29 - Avaliação de Viabilidade Financeira do Projeto Pré-Financiamento. Fonte: Elaboração própria

No entanto, uma análise de viabilidade completa deve incluir o efeito do financiamento através de capitais alheios utilizando uma taxa de desconto que reflita o efeito da dívida (WACC – *Weighted Average Cost of Capital*). Desta forma, foi estimada uma taxa de desconto para cada ano do projeto e chegou-se à conclusão que, mesmo com financiamento através de dívida, o projeto continua viável, com um VAL de cerca de 82.700 euros e um período de recuperação de 9 anos (ver tabela 30 e anexo 36).

Avaliação Pós-Financiamento	
Valor Atual Líquido (VAL)	82 772,02 €
Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)	10,7%
Período de Recuperação (PR)	9,06

Tabela 30 - Avaliação de Viabilidade Financeira do Projeto Pós-Financiamento. Fonte: Elaboração própria

11.12. Indicadores Financeiros

De modo a condensar a informação para análise por parte dos diferentes *stakeholders*, foram calculados uma série de indicadores apresentados nas tabelas 31 e 32.

INDICADORES DE AVALIAÇÃO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INDICADORES ECONÓMICOS						
Taxa de Crescimento do Negócio	NA	NA	33,34%	8,95%	7,05%	7,05%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	NA	-80,74%	-36,27%	-24,35%	-15,86%	138,30%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS						
Return On Investment (ROI)	-3,45%	-40,57%	-36,08%	-50,71%	-84,43%	86,93%
Rendibilidade do Activo	-1,41%	-37,03%	-30,78%	-42,40%	-66,93%	19,18%
Rotação do Activo	0,00%	50,25%	99,48%	208,23%	532,30%	62,85%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-10,10%	-805,37%	126,15%	47,99%	25,07%	174,60%
INDICADORES FINANCEIROS						
Autonomia Financeira	34,17%	5,04%	-28,60%	-105,66%	-336,74%	49,79%
Solvabilidade Total	151,90%	105,31%	77,76%	48,62%	22,90%	199,15%
Cobertura dos encargos financeiros	-69,38%	-1044,57%	-580,66%	-510,46%	-382,60%	1028,97%
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
Liquidez Corrente	0,39	0,07	0,07	0,18	1,64	0,06
Liquidez Reduzida	0,39	0,07	0,07	0,18	1,64	0,06
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO						
Margem Bruta	- 2 255,00 €	24 320,77 €	43 790,86 €	50 800,35 €	56 820,97 €	61 266,67 €
Grau de Alavanca Operacional	100,00%	-54,97%	-176,79%	-286,02%	-483,98%	200,89%
Grau de Alavanca Financeira	40,96%	91,26%	85,31%	83,62%	79,28%	20,67%

Tabela 31 - Indicadores de Avaliação da Empresa (1). Fonte: Elaboração própria

INDICADORES DE AVALIAÇÃO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
INDICADORES ECONÓMICOS						
Taxa de Crescimento do Negócio	7,05%	5,16%	5,16%	5,17%	3,29%	NA
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-0,60%	4,31%	9,80%	11,22%	36,81%	NA
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS						
Return On Investment (ROI)	-0,48%	4,08%	11,09%	14,41%	40,67%	52,35%
Rendibilidade do Activo	1,21%	5,90%	12,15%	19,29%	51,99%	0,00%
Rotação do Activo	80,49%	94,58%	113,16%	128,40%	110,47%	0,00%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-0,82%	6,61%	16,58%	20,26%	46,73%	52,35%
INDICADORES FINANCEIROS						
Autonomia Financeira	59,07%	61,68%	66,92%	71,14%	87,03%	100,00%
Solvabilidade Total	244,34%	260,96%	302,30%	346,50%	771,02%	#DIV/0!
Cobertura dos encargos financeiros	71,48%	381,99%	891,41%	1842,85%	10020,49%	NA
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
Liquidez Corrente	1,45	3,23	5,19	5,67	7,71	#DIV/0!
Liquidez Reduzida	1,45	3,23	5,19	5,67	7,71	#DIV/0!
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO						
Margem Bruta	70 167,50 €	75 575,52 €	81 267,68 €	87 259,28 €	91 274,27 €	- €
Grau de Alavanca Operacional	4368,70%	1077,47%	639,58%	466,68%	150,85%	NA
Grau de Alavanca Financeira	-250,62%	135,46%	112,64%	105,74%	101,01%	0,00%

Tabela 32 - Indicadores de avaliação da Empresa (2). Fonte: Elaboração própria

11.13. Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade é utilizada para perceber quais são os limites do negócio. Através da alteração de diversas variáveis chave no projeto, será possível perceber qual é o impacto causado na viabilidade do projeto, nomeadamente no VAL, na TIR e no período de recuperação. Para tal, foram consideradas oscilações de -10% e +10% nas vendas, na renda paga pelas instalações físicas (valor mais relevante na estrutura de custos) e no investimento inicial (ver tabela 33).

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	Varição	VAL	TIR	PR
Cenário Base	-	82 772,02 €	10,7%	9,06
Vendas	-10%	13 448,99 €	6,1%	12,36
Vendas	+10%	152 733,70 €	15,1%	7,57
Renda do Armazém	-10%	100 143,63 €	11,7%	8,63
Renda do Armazém	+10%	53 452,72 €	9,7%	9,84
Investimento Inicial	-10%	114 597,83 €	13,1%	8,19
Investimento Inicial	+10%	45 068,76 €	8,6%	10,07

Tabela 33 - Análise de Sensibilidade. Fonte: Elaboração própria

Esta análise de sensibilidade mostra que a variável analisada com maior impacto no projeto é a rubrica vendas, pelo que se deverá ter especial atenção na manutenção de valores saudáveis para o negócio nesta variável. Apesar de todos os cenários apresentarem um valor atual líquido positivo, é necessária alguma cautela na sua análise uma vez que o VAL positivo pode ser consequência apenas da alienação das autocaravanas com um elevado valor residual, e não consequência da exploração do negócio.

Tendo em conta apenas o EBIT, foi calculado o *Break Even Point* de modo a perceber qual é a quantidade mínima de dias de aluguer vendidos para que o resultado proveniente da exploração do negócio seja nulo (ver tabela 34). A partir deste ponto, todos os resultados gerados pelo negócio resultam num acréscimo dos rendimentos de exploração.

Ano	Nº Dias Aluguer
2019	724
2020	722
2021	721
2022	719
2023	461
2024	715
2025	713
2026	710
2027	707
2028	433

Tabela 34 - Break Even Point (EBIT). Fonte: Elaboração própria

Conclusões

O mercado do aluguer de autocaravanas caracteriza-se por servir dois segmentos claramente distintos, mas ambos com potencial de crescimento. No entanto, a oferta mostra-se pouco estruturada e incapaz de apresentar novas soluções para cativar novos clientes à prática de autocaravanismo, principalmente o público mais exigente que procura melhores condições e elevado conforto nos veículos.

A R-Campers apresenta-se como uma ideia de negócio inovadora que traz para o mercado um serviço estruturado e com a qualidade esperada pelo cliente mais exigente. Para além disso, o projeto incorpora as boas práticas e características diferenciadoras de alguns concorrentes de modo a oferecer um serviço completo e percecionado como superior em relação a outras alternativas.

Ao contrário da concorrência, a R-Campers foca-se em promover Portugal como o destino ideal para uma viagem numa autocaravana, tirando partido dos principais ativos estratégicos do turismo no país. O mar, o clima, a natureza, a cultura, a gastronomia e os eventos artístico-culturais mostram-se como fatores estratégicos de adequação da prática do autocaravanismo no país, uma vez que coincidem com as preferências e gostos dos autocaravanistas. As pessoas são o fator que mais conquista os turistas internacionais que visitam o país, possibilitando a aposta no turismo de proximidade. Todas estas potencialidades são aproveitadas através dos pacotes turísticos disponibilizados.

Apesar da desadequação da oferta, da falta de estruturas de apoio em algumas regiões e da fraca regulamentação legal da modalidade, todas as empresas do setor apresentam um crescimento significativo na procura. Esta tendência é corroborada por várias instituições ligadas ao setor, que apontam o aumento do interesse no autocaravanismo por parte das famílias portuguesas. No entanto, a maioria dos clientes continuam a ser turistas internacionais que visitam Portugal.

A análise de viabilidade mostrou que a ideia de negócio pode ser colocada em prática, uma vez que o VAL é de 82.772 euros, a TIR é de 10,7% e o período de recuperação é de 9 anos. Salienta-se que o longo período de recuperação se deve ao reinvestimento em novas autocaravanas a meio da vida útil do projeto. A análise de sensibilidade mostra que o projeto é resiliente a alterações nos seus pressupostos, suportado pelo elevado valor residual de mercado das autocaravanas.

Referências

Almeida, M. 2013. O Autocaravanismo em Portugal – Contributos para o seu Desenvolvimento. Trabalho Final do Seminário da Licenciatura em Turismo. Coimbra.

Associação Autocaravanista de Portugal – CPA. Declaração de Princípios (2011). https://www.cpa-autocaravanas.pt/materiais/out2011/CPA_-_Declaracao_de_Principios_-_Portugues.pdf.

Banco de Portugal – Estatísticas Online. Exportações de Bens. [https://www.bportugal.pt/EstatisticasWeb/\(S\(pvll2cq3nrpl3k55plkhiv45\)\)/SeriesCronologicas.aspx](https://www.bportugal.pt/EstatisticasWeb/(S(pvll2cq3nrpl3k55plkhiv45))/SeriesCronologicas.aspx). Consultado a 23/04/2018.

Banco de Portugal – Estatísticas Online. Exportações de Serviços. [https://www.bportugal.pt/EstatisticasWeb/\(S\(pvll2cq3nrpl3k55plkhiv45\)\)/SeriesCronologicas.aspx](https://www.bportugal.pt/EstatisticasWeb/(S(pvll2cq3nrpl3k55plkhiv45))/SeriesCronologicas.aspx). Consultado a 23/04/2018.

Banco de Portugal – Estatísticas Online. Exportações de Serviços – Viagens e Turismo. [https://www.bportugal.pt/EstatisticasWeb/\(S\(pvll2cq3nrpl3k55plkhiv45\)\)/SeriesCronologicas.aspx](https://www.bportugal.pt/EstatisticasWeb/(S(pvll2cq3nrpl3k55plkhiv45))/SeriesCronologicas.aspx). Consultado a 23/04/2018.

Camping Car Portugal. <https://campingcarportugal.com/ABCautocaravanismo> (consultado a 19/07/2019).

Criteo. Travel Flash Report – Winter 2018 (2018). <https://www.slideshare.net/CriteoReports/the-criteo-travel-flash-report-winter-2018> Consultado a 17/05/2018.

Domingues, A., Guerreiro, R., Moura, J. 2008. Caracterização do Autocaravanismo na Região do Algarve e Proposta para Definição de uma Estratégia de Acolhimento. Relatório de caracterização, diagnóstico e proposta. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve - CCDR Algarve.

Federação de Campismo e Montanhismo de Portugal. <http://www.fcportugal.com/Autocaravanismo.aspx> (consultado a 19/07/2019).

Institute for Economics and Peace. 2018. Global Peace Index 2018 – Measuring Peace in a Complex World. <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2018/06/Global-Peace-Index-2018-2.pdf>. Consultado em 01/09/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Contas Nacionais – 4.º Trimestre de 2017 e Ano 2017. Destaques à comunicação social. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=281044664&DESTAQUESmodo=2. Consultado em 05/09/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Distribuição da população residente (%) por Grupo etário; Anual - INE, Estimativas anuais da população residente. https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001276&contexto=bd&selTab=tab2. Consultado em 31/08/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Espectadores de cinema (N.º); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas. https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005368&contexto=bd&selTab=tab2. Consultado em 31/08/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Espectadores de concertos de música (N.º); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas.
https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005427&contexto=bd&selTab=tab2. Consultado em 31/08/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Espectadores de dança (N.º); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas.
https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005430&contexto=bd&selTab=tab2. Consultado em 31/08/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Espectadores de teatro (N.º); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas.
https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005423&contexto=bd&selTab=tab2. Consultado em 31/08/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Estatísticas das Receitas Fiscais 1995-2017. Destaques à comunicação social.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=315155988&DESTAQUESmodo=2. Consultado em 05/09/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Estatísticas do Emprego – 2.º trimestre de 2018. Destaques à comunicação social.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=315406049&DESTAQUESmodo=2. Consultado em 05/09/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Ganho médio mensal (€) por Localização geográfica (NUTS - 2013), Sexo e Grupo etário; Anual - MTSSS/GEP, Quadros de pessoal.
https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006914&contexto=bd&selTab=tab2. Consultado em 31/08/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Índice de envelhecimento (N.º) por Sexo; Anual - INE, Estimativas anuais da população residente.
https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001272&contexto=bd&selTab=tab2. Consultado em 31/08/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Índice de preços no consumidor 1992 - 2017 (Taxa de variação média anual - Base 2012 - %) por Localização geográfica (NUTS II - 2013) e Agregados especiais.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=10076&tipoSelecao=0&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true. Consultado em 28/08/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Índice de Preços no Consumidor – dezembro de 2017. Destaques à comunicação social.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=281092574&DESTAQUESmodo=2. Consultado em 05/09/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Inquérito aos Custos de Contexto – 2017. Destaques à comunicação social.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=316542708&DESTAQUESmodo=2. Consultado em 05/09/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Produto interno bruto (B.1*g) a preços correntes (Base 2011 - €) por Localização geográfica (NUTS - 2013).
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008836&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2. Consultado a 23/04/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Taxa de desemprego (Série 2011 - %) por Sexo, Grupo etário e Nível de escolaridade mais elevado completo; Anual.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=8156&tipoSelecao=0&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true. Consultado em 30/08/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Visitantes (N.º) de jardins zoológicos, botânicos e aquários; Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas.
https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0004124&contexto=bd&selTab=tab2. Consultado em 31/08/2018.

Instituto Nacional de Estatística. 2018. Visitantes (N.º) de museus; Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas.
https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0004123&contexto=bd&selTab=tab2. Consultado em 31/08/2018.

Lopes, R. 2006. Autocaravanismo versus campismo: dormir no carro é acampar?. Boletim “O Autocaravanista”.
<https://www.cpa-autocaravanas.pt/upload/AC%20vs%20campismo.pdf>.

Pordata. 2018. Balança de Viagens e Turismo.
<https://www.pordata.pt/Portugal/Balan%C3%A7a+de+viagens+e+turismo-2583>. Consultado em 30/08/2018.

Pordata. 2018. População residente com 15 e mais anos por nível de escolaridade completo mais elevado (%).
[https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+\(percentagem\)-884-7163](https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+(percentagem)-884-7163). Consultado em 31/08/2018.

Portal das Pequenas e Médias Empresas. 2018. Como Abrir uma Empresa Online?.
<http://pme.pt/como-abrir-empresa-online>. Consultado em 03/09/2018.

Turismo de Portugal IP. Dados Evolutivos do Turismo em Portugal 2017.
<http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/dados-estatisticas/Dados-evolutivos-turismo-portugal-2017.pdf>. Consultado a 16/04/2018.

Turismo de Portugal IP. Estratégia Turismo 2027 – Liderar o Turismo do Futuro. Documento criado em parceria com o ministério da economia.
<http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/Estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>. Consultado em 16/04/2018.

Turismo de Portugal IP. Organização – Missão e Valores.
http://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/Organizacao/Missao_Visao%E2%80%8B/Paginas/default.aspx. Consultado em 16/04/2018.

Turismo de Portugal IP. Visão Geral do Turismo em Portugal.
http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
. Consultado a 16/04/2018.

World Economic Forum. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf.
Consultado em 24/04/2018.

World Golf Awards. World Best Golf Destination 2017 Award.
<http://worldgolfawards.com/award/world-best-golf-destination/2017>.
Consultado em 16/04/2018.

World Tourism Organization. Definitions – Committee on Tourism and Competitiveness (2018). <http://destination.unwto.org/publication/definitions-committee-tourism-and-competitiveness-ctc-0>. Consultado em 16/05/2018.

World Tourism Organization. European Union Short-Term Tourism Trends Volume 1 2017-1. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418596>.
Consultado a 30/04/2018.

World Tourism Organization. European Union Short-Term Tourism Trends Volume 1 2017-2. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418664>.
Consultado a 02/05/2018.

World Tourism Organization. European Union Short-Term Tourism Trends Volume 1 2017-4. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419098>.
Consultado a 02/05/2018.

World Tourism Organization. European Union Short-Term Tourism Trends Volume 2 2018-1. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419593>.
Consultado a 03/05/2018.

World Tourism Organization. European Union Tourism Trends, 2018. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419470>.
Consultado a 03/05/2018.

World Tourism Organization. Tourism Highlights 2017 Edition.
<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>.
Consultado em 24/04/2018.

World Tourism Organization. UNWTO Annual Report 2016 (2017).
http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual_report_2016_web_0.pdf.
Consultado em 30/04/2018.

World Travel and Tourism Council. The Comparative Economic Impact of Travel & Tourism (2012). https://www.wttc.org/-/media/files/reports/benchmark-reports/the_comparative_economic_impact_of_travel__tourism.pdf. Consultado em 21/05/2018.

World Travel and Tourism Council. Travel & Tourism – Economic Impact 2018 World (2018). <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2018/world2018.pdf>. Consultado em 21/05/2018.

World Travel Awards. Europe's Leading Destination 2017 Award.
<https://www.worldtravelawards.com/award-europes-leading-destination-2017>.
Consultado em 16/04/2018.

World Travel Awards. World's Leading Destination 2017 Award.
<https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-destination-2017>.
Consultado em 16/04/2018.

Outros websites consultados:

<http://www.aki.pt>

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

<https://www.campersonway.pt/>

<https://campervanportugal.com/>

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

<http://www.camproutes.com/home.html>

<http://www.castroelectronica.pt>

https://www.cgd.pt/Empresas/Gestao_corrente/Apoios-Tesouraria/Pages/Linha-Apoio-Revitalizacao-Empresarial.aspx

<https://www.chausson-motorhomes.com/modele/634/>

<https://www.chausson-motorhomes.com/modele/c656/>

http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Financas/Proposta_674_CM_2017_Derrama.pdf

<http://www.continente.pt>

<http://www.decathlon.pt>

<https://dre.pt/pesquisa/-/search/489774/details/maximized>

<http://www.edp.pt>

<http://www.epal.pt>

<https://freespiritcampers.com/pt/>

<https://gasonline.galpenenergia.com/ENCOMENDAS>

<https://www.howcampers.com/pt/>

<https://indiecampers.com/pt>

<http://www.lawash.pt>

<http://lisboacampers.com/>

<https://www.mcrent.pt/>

<http://www.ptempresas.pt>

<http://www.remax.pt>

<http://www.sage.pt>

<https://www.siestacampers.com/pt/>

<http://www.solvana.pt>

<https://soulcampers.com.pt/?lang=pt-pt#SKIP!loading>

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

<https://www.thejollyvan.com/>

<http://www.toysrus.pt>

<http://www.wallet.pt>

<https://westcoastcampers.com/pt>

<https://www.wildsidecampers.com/pt/>

<http://www.worten.pt>

<https://www.ypocamp.fr/annonce/chausson/welcome-768/chausson-welcome-768-0#.W9iZ6Wj7TDd>

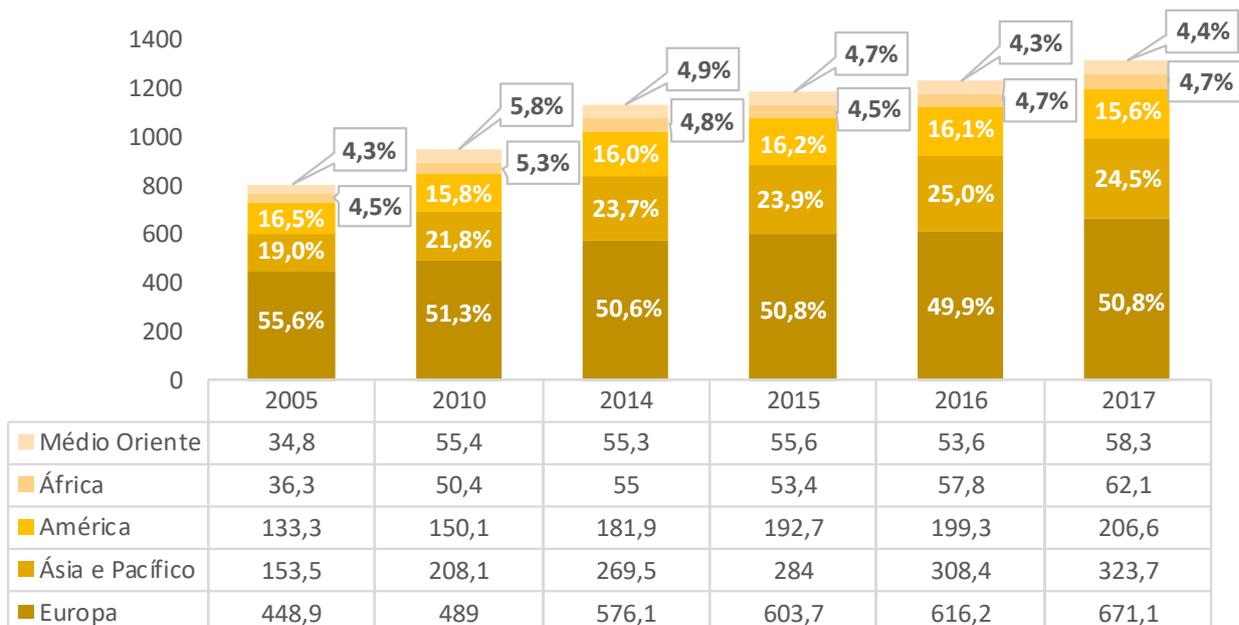
A. Anexos

A1. Anexo 1 – Tendências Internacionais no Turismo Mundial

• Tecnologias de Informação e Comunicação como veículo condutor da Nova Economia	• Instabilidade nas economias emergentes
• Expansão das Redes Sociais	• Crescimento de fenómenos de insegurança
• Impacto dos millennials na redefinição e criação dos modelos de negócio	• Aumento do número de Megacidades
• Consumidores mais informados e exigentes	• Crescimento da indústria de cruzeiros turísticos
• Maior enfoque na oferta customizada	• Maior cobertura de destinos por companhias aéreas <i>low cost</i>
• Crescimento do turismo sénior – <i>Silver Age</i>	• Estabilidade e recuperação de destinos que têm estado sob conflitos
• Crescimento dos <i>X-tra Money to spend</i> (solteiros com poder de compra)	• Emergência de novos destinos
• Aumento dos <i>Double income no kids</i> (casais sem filhos)	• Crescimento da combinação férias e negócios
• Crescente importância da saúde e aquisição de hábitos saudáveis	• Diversificação de fontes de financiamento (por exemplo: <i>crowdfunding</i>)
• Economia partilhada	• Alterações climáticas e maior importância da sustentabilidade

Fonte: Turismo de Portugal

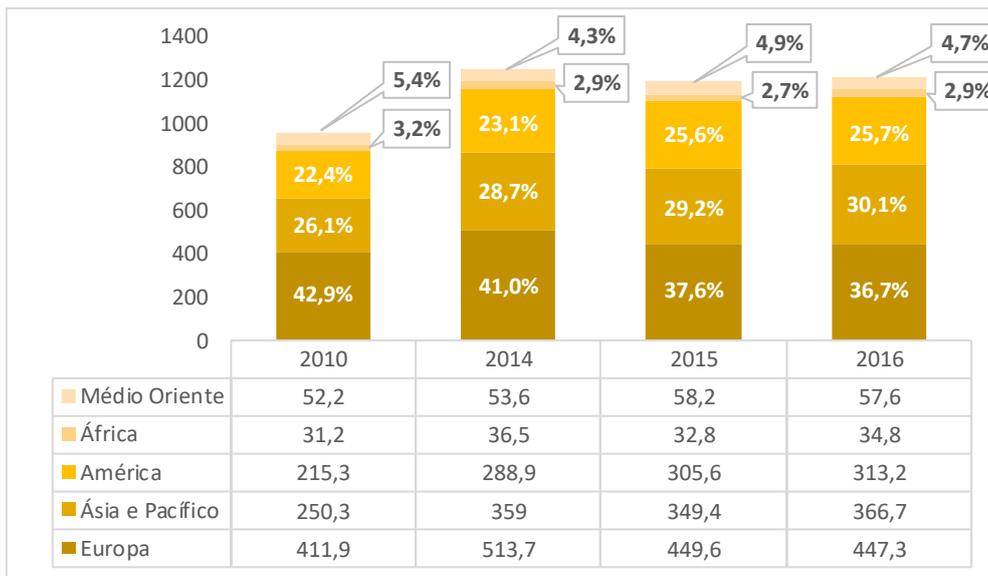
A2. Anexo 2 – Evolução das Chegadas de Turistas Internacionais



Fonte: UNWTO

em mil milhões de turistas

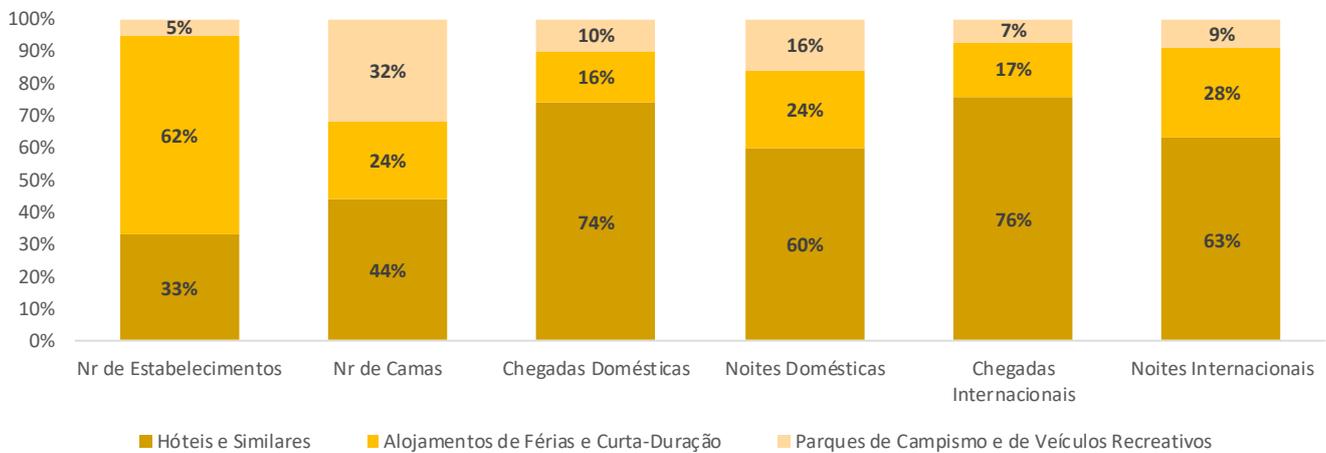
A3. Anexo 3 – Evolução das Receitas Turísticas no Mundo



Fonte: UNWTO

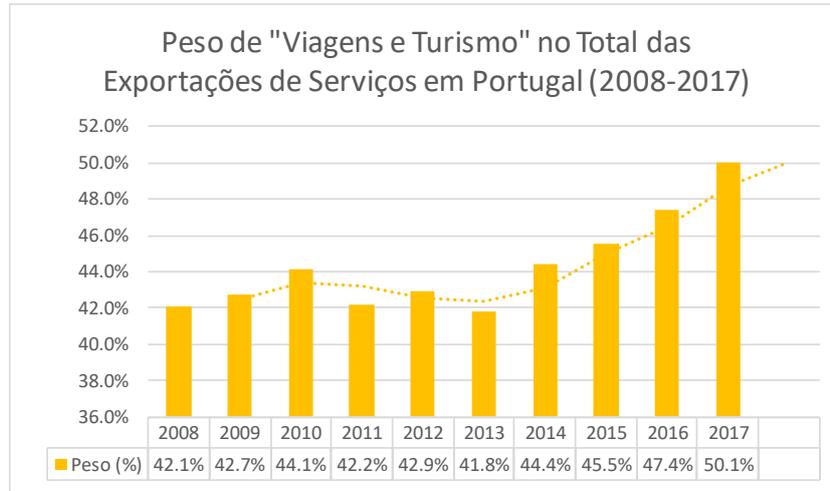
A4. Anexo 4 – Estabelecimentos, Camas, Chegadas e Noites na EU por tipo de estabelecimento

Proporção de Estabelecimentos, Camas, Chegadas e Noites na União Europeia, por tipo de Estabelecimento, em 2016



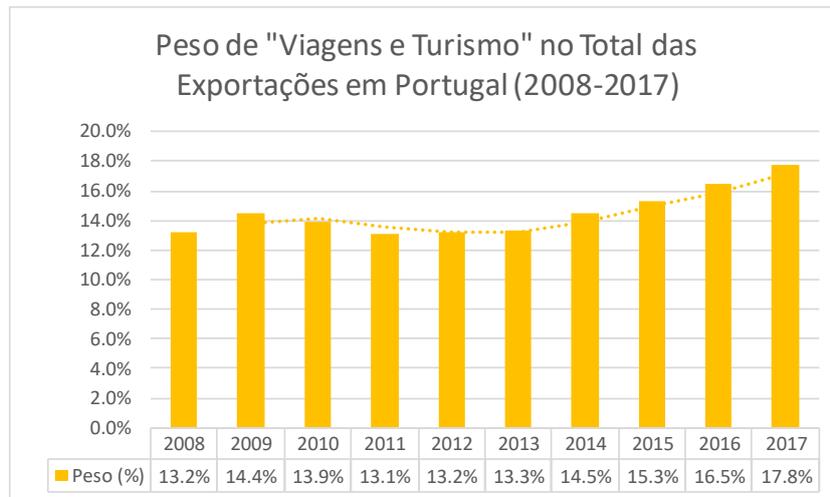
Fonte: UNWTO

A5. Anexo 5 – Peso de “Viagens e Turismo” nas Exportações de Serviços em Portugal



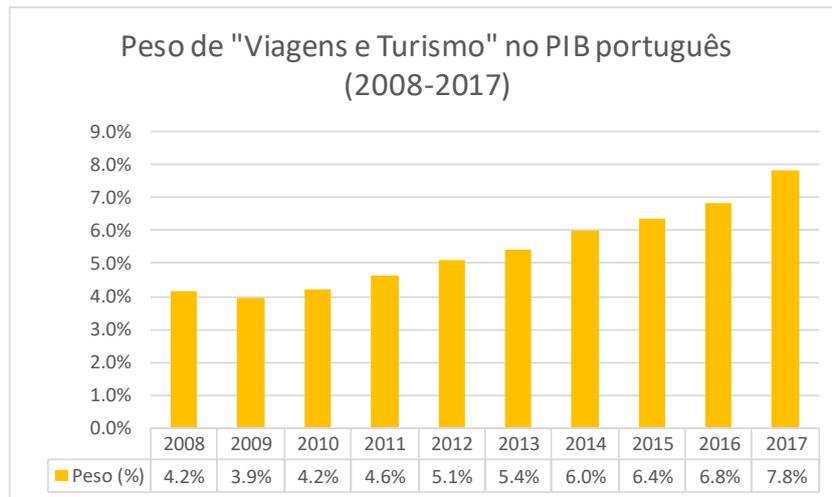
Fonte: Banco de Portugal

A6. Anexo 6 – Peso de “Viagens e Turismo” nas Exportações Totais em Portugal



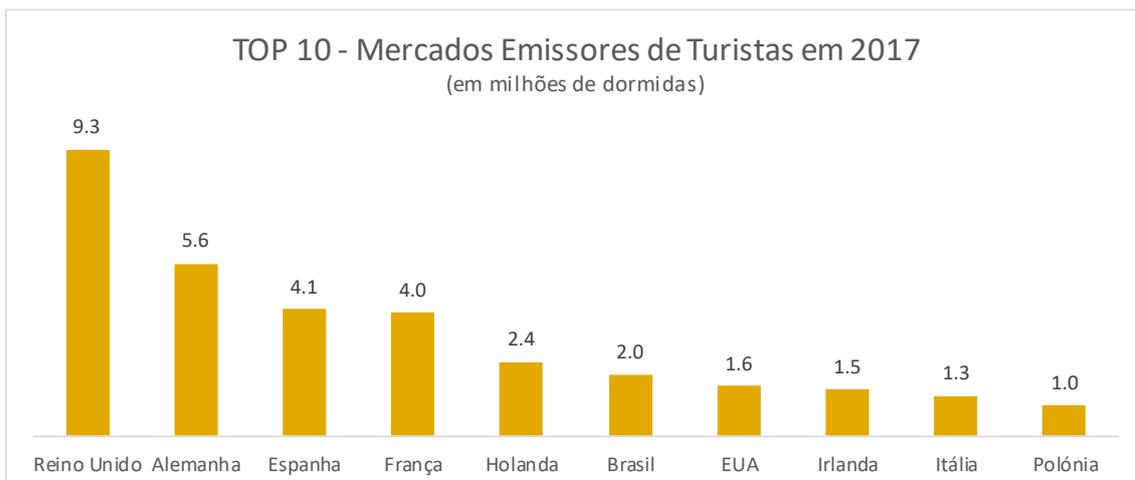
Fonte: Banco de Portugal; INE

A7. Anexo 7 – Peso de “Viagens e Turismo” no PIB português



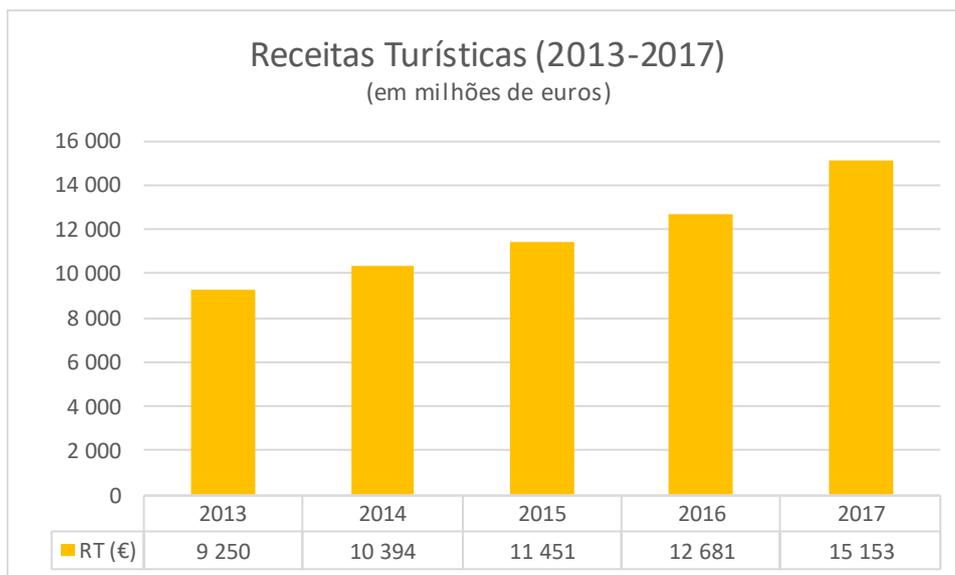
Fonte: Banco de Portugal; INE

A8. Anexo 8 – Dez Principais Mercados Emissores de Turistas para Portugal



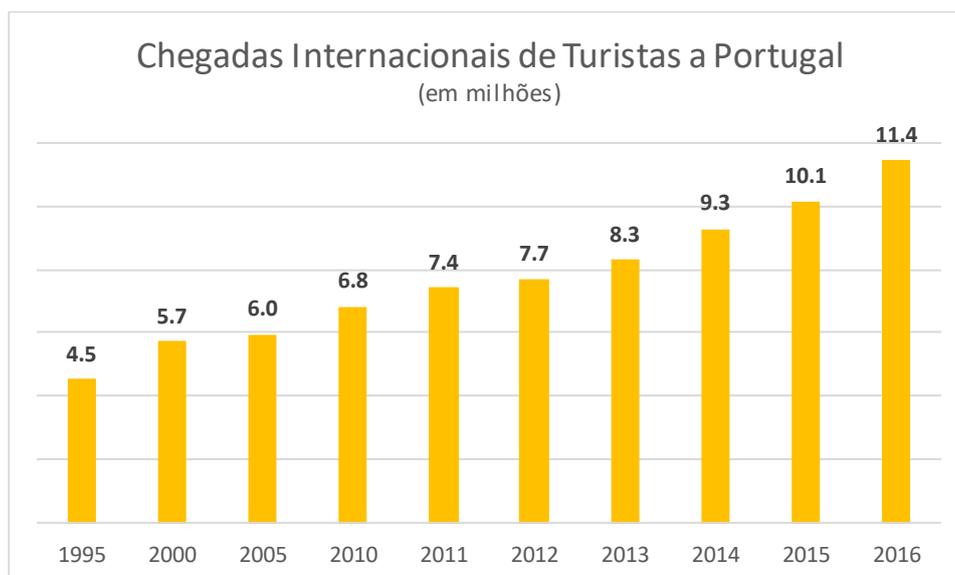
Fonte: Turismo de Portugal

A9. Anexo 9 – Evolução das Receitas Turísticas em Portugal



Fonte: Turismo de Portugal

A10. Anexo 10 – Chegadas Internacionais de Turistas a Portugal



Fonte: UNWTO

A11. Anexo 11 – Potencialidades e Fragilidades do Turismo em Portugal

<i>Potencialidades</i>	<i>Fragilidades</i>
• Localização geoestratégica como <i>hub</i> internacional	• Quadro económico-financeiro frágil e empresas pouco capitalizadas
• Clima ameno, luz, sol e mar	• Existência de alguma desarticulação institucional e de coordenação entre agentes que operam no mercado turístico
• Diversidade e elevado valor do Património histórico-cultural e natural	• Défice de informação sobre a oferta
• Ecossistema empreendedor e criativo ligado ao Turismo	• Insuficiente presença das empresas do turismo no “mundo digital”
• <i>Upgrade</i> da oferta de alojamento e restauração	• Falta de conhecimento e de informação sobre a atividade turística
• Novas formas de alojamento, de qualidade reconhecida e que respondem à procura	• Insuficiente presença de marcas/cadeias internacionais
• Hospitalidade	• Falta de estruturação do produto
• Relação qualidade/preço	• Baixo nível de qualificações e de rendimentos dos profissionais de turismo
• Segurança	• Ausência ou deficiente sinalética turística
• Diversidade da oferta turística	• Custos de contexto
• Autenticidade com inovação	• Assimetrias regionais
• Gastronomia	• Sazonalidade
• Facilidade de acesso e proximidade entre os vários destinos turísticos	• Défice de informação sobre o destino Portugal nos mercados externos
• Número de falantes da língua portuguesa pelo mundo	• Oferta turística pouco capacitada para diferentes mercados e segmentos
• 60% da população portuguesa fala uma segunda língua	•

Fonte: Turismo de Portugal

A12. Anexo 12 – Ameaças e Oportunidades do Turismo em Portugal

<i>Ameaças</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da pressão sobre destinos e recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Previsões de crescimento para o turismo até 2030
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de afirmação e desenvolvimento do destino Portugal enquanto mercado europeu perante o crescimento da procura por destinos fora da Europa e emergência de novos destinos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento político e mobilização inter-institucional para o desenvolvimento turístico do país
<ul style="list-style-type: none"> • Alterações climáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração dos padrões de consumo e motivações, que privilegiam destinos que ofereçam experiências diversificadas, autênticas e qualidade ambiental
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de fenómenos de insegurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do turismo sénior e maior disponibilidade financeira para viajar em determinados segmentos, que possibilitam crescer em volume e em valor
<ul style="list-style-type: none"> • Situação económico-financeira europeia e comprometimento no acesso a financiamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura crescente por hábitos saudáveis e produtos de saúde e bem-estar
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento económico incerto em alguns dos países emissores 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da combinação férias/negócios
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de sobrecarga turística em determinados locais/destinos, podendo originar impactos negativos, designadamente de natureza ambiental e social 	<ul style="list-style-type: none"> • Emergência de formas de financiamento alternativas (por exemplo, <i>crowdfunding</i>, instrumentos de empreendedorismo social)
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas protecionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de investimento internacional
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Brexit</i> e respetivos impactos 	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de ligações diretas a novos mercados (nomeadamente, China)

Fonte: Turismo de Portugal

A13. Anexo 13 – Modelo de Carta no Contacto a Instituições

Boa tarde [instituição],

Venho desta forma solicitar a vossa atenciosa disponibilidade para complementar a elaboração da minha dissertação de Mestrado, que consiste num **Plano de Negócios para uma empresa de Aluguer de Autocaravanas**, no âmbito do Mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia, na **ISCTE Business School**.

É nosso objetivo ajudar a dignificar o setor e mostrar o crescimento que este tem verificado, assim como a necessidade de adaptação da oferta de serviços de apoio existentes com as necessidades do autocaravanista.

Este projeto consiste na prestação do serviço de *aluguer simples da autocaravana*, e da possibilidade de adquirir de forma complementar um *roteiro predefinido a seguir durante a viagem*, destinado àqueles que gostam de saber para onde vão e para o que vão. Estes roteiros incluirão o percurso a seguir, locais de pernoita e de ESA, sugestões de locais a visitar e ainda diversos descontos decorrentes de parcerias com restaurantes, empresas de animação turística e outras atividades relevantes.

Para a elaboração deste Plano de Negócios, seria útil, se possível, **obter algumas informações** (bastante escassas em dados secundários), tais como:

- **Perfil do Autocaravanista (perceber se o estudo da CCDR-Algarve em 2008 ainda se encontra atual);**
- **Dados estatísticos recentes sobre o autocaravanismo (qualquer informação acabaria por ser relevante);**
- **Informação sobre as principais empresas de aluguer de autocaravanas no país;**
- **Informação sobre a procura por aluguer de autocaravanas (vendas em volume ou valor, ou outro tipo de informação);**
- **Enquadramento jurídico de uma empresa de aluguer de autocaravanas (acaba por ser apenas uma rent-a-car?);**
- **Outras informações consideradas por vós relevantes.**

Desde já, quero agradecer a vossa disponibilidade para contribuir, no que puderem, para o meu projeto, que espero um dia poder vir a implementar na realidade. Estou disponível para o esclarecimento de quaisquer questões que possam vir a ter. Ficarei à espera do vosso contributo.

Com os melhores cumprimentos,
André Ferreira
ISCTE Business School
(Mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia)
Tlm: +351 935888723

Fonte: Elaboração própria

A14. Anexo 14 – Modelo de Carta no Contacto a Concorrentes

Boa tarde [concorrente],

Venho desta forma solicitar a vossa atenciosa disponibilidade para complementar a elaboração da minha dissertação de Mestrado, providenciando as informações que considerarem oportunas, que consiste num **Plano de Negócios para uma empresa de Aluguer de Autocaravanas**, no âmbito do Mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia, na **ISCTE Business School**.

Para a elaboração de um trabalho académico deste tipo, existem sempre os estudos de dimensionamento da procura que devem ser sólidos e bem fundamentados, uma vez que acabam por condicionar a formulação de todo o projeto.

Como tal, gostaria de vos pedir a amabilidade de me fornecerem alguns dados acerca da vossa atividade enquanto prestadores do serviço de aluguer de autocaravanas, com o objetivo de cumprir os critérios académicos de quantificação da procura. Os dados serão utilizados de forma confidencial e apenas para fins académicos. Se necessário, é possível requerer à universidade um **comprovativo de confidencialidade**. Seria de extrema relevância para o meu projeto se me pudessem fornecer todas ou algumas das informações a seguir enunciadas:

- **Número de autocaravanas na vossa frota;**
- **Taxas de ocupação das autocaravanas;**
- **Informação sobre a sazonalidade;**
- **Vendas (em número de alugueres ou valor em euros)**

Para além destas informações, seria bastante útil se possuíssem algumas das seguintes informações:

- **Perfil do cliente que aluga uma autocaravana;**
- **Dados estatísticos sobre o aluguer de autocaravanas;**
- **Outras informações consideradas por vós relevantes.**

Compreendo que exista alguma relutância da vossa parte em fornecer este tipo de informação, mas volto a frisar que qualquer coisa que possam disponibilizar será útil. Mais relembro que, se necessário, é possível obter um comprovativo de confidencialidade.

Desde já, quero agradecer a vossa disponibilidade para contribuir, no que puderem, para a minha dissertação. Estou disponível para o esclarecimento de quaisquer questões que possam vir a ter. Ficarei à espera do vosso contributo.

Com os melhores cumprimentos,
André Ferreira
ISCTE Business School
(Mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia)
Tlm: +351 935888723

Fonte: Elaboração própria

A15. Anexo 15 – Contactos Efetuados e Informação Recolhida

Entidades Contactadas	Informação Recebida
Instituto da Mobilidade e dos Transportes, IP	<ul style="list-style-type: none"> • As autocaravanas podem ser classificadas como veículos especiais, reduzindo o número mínimo de veículos para apenas 1 de modo a iniciar atividade como <i>rent-a-car</i>; • Documentos necessários para requerer estatuto especial;
Hostel on Wheels	<ul style="list-style-type: none"> • Sem informação relevante;
Indie Campers	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmação da falta de informação acerca do setor; • Número de carrinhas na frota; • Taxas de ocupação superiores a 50% com sazonalidade semelhante ao setor hoteleiro; • Valor médio de <i>booking</i> de 1000€ (corresponde a uma semana); • Perfil do cliente: 18-54 anos, proveniente de DE, FR, UK, USA, CAN, AUS, ES, SWI, IT; • Confirmação de que o seu target é diferente do da R-Campers; • Website com informação (pouca) sobre o autocaravanismo;
Restantes concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Sem resposta;
Associação Autocaravanista de Portugal - CPA	<ul style="list-style-type: none"> • Informação sobre autocaravanismo presente no website; • Confirmação da atualidade do estudo efetuado em 2008 pela CCDR Algarve; • Confirmação do enorme crescimento da procura em Portugal por autocaravanistas estrangeiros, principalmente entre os meses de outubro a março; • Confirmação e lamentação da falta de informação rigorosa prestada por outras entidades (como o IMT, Turismo de Portugal ou ACAP); • Informação sobre principais empresas de aluguer em Portugal; • Enquadramento jurídico da autocaravana equivalente a veículo ligeiro de passageiros;
Turismo de Portugal, IP	<ul style="list-style-type: none"> • Sem informação relevante;
Turismo do Algarve, IP	<ul style="list-style-type: none"> • Informação sobre autocaravanismo; • Enquadramento jurídico da empresa; • Sugestões de fontes para pesquisa;
CCDR Algarve	<ul style="list-style-type: none"> • Sem informação relevante;
Automóvel Club de Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Sem informação relevante;
Portal do Algarve	<ul style="list-style-type: none"> • Sem informação relevante;
Centro de Documentação do Turismo de Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Sugestão de algumas referências bibliográficas para consulta, embora sem interesse ou já consultadas;
AHRESP	<ul style="list-style-type: none"> • Sem informação relevante;
ARAC	<ul style="list-style-type: none"> • Sem resposta;
Confederação do Turismo de Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Sem informação relevante;
CCDR Lisboa e Vale do Tejo	<ul style="list-style-type: none"> • Sem informação relevante;
APAVT	<ul style="list-style-type: none"> • Sem informação relevante;
Mediador de Seguros	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro contra todos os riscos para autocaravana, em média, 3000 euros por ano, por veículo;
Caixa Geral de Depósitos	<ul style="list-style-type: none"> • TAN de empréstimo bancário a 10 anos - 4,5%; • Restantes comissões e condições apresentadas na secção do Financiamento.

Fonte: Elaboração própria

A16. Anexo 16 – Inquérito Realizado e Respostas Obtidas

Olá! O meu nome é André Ferreira e estou atualmente a realizar a minha tese de mestrado, integrada no Mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia, na ISCTE Business School. Esta tese tem como objetivo realizar um plano de negócios para uma empresa de aluguer de autocaravanas em Portugal. Este questionário pretende aferir o interesse e conhecimento do público em geral acerca de autocaravanas e autocaravanismo, de modo a perceber a viabilidade do conceito.

Pergunta 1

Este questionário é anónimo e será utilizado apenas para fins estatísticos de forma agregada no âmbito da tese de mestrado do seu promotor. Aceita participar neste questionário?

- Sim (100%)
- Não (0%)

PARTE I

As próximas questões pretendem aferir o seu conhecimento e interesse em Autocaravanismo.

Pergunta 2

Sabe o que é uma autocaravana?

- Sim (100%)
- Não (0%)

Pergunta 3

Alguma vez esteve no interior de uma autocaravana?

- Sim (61,67%)
- Não (38,33%)

Pergunta 4

Gostaria de realizar uma viagem numa autocaravana?

- Sim (96,67%)
- Não (3,33%)

PARTE II

Estas questões pretendem aferir o seu interesse e preferências no aluguer de autocaravanas.

Pergunta 5

Gostaria de alugar uma autocaravana para realizar uma viagem?

- Sim (83,33%)
- Não (16,67%)

Pergunta 6

Quantos dias deverá durar uma boa viagem de autocaravana?

- Menos de 3 dias (6,67%)
- Entre 3 a 5 dias (30%)
- Entre 6 a 10 dias (38,33%)

- Mais de 10 dias (25%)

Pergunta 7

Qual é o preço máximo por dia que estaria disposto a pagar?

- Média de **80 euros** por dia

Pergunta 8

Se fosse alugar uma autocaravana, gostaria de viajar apenas em Portugal, apenas na Península Ibérica, ou também por outros países da Europa?

- Portugal (21,67%)
- Península Ibérica (13,33%)
- Europa (65%)

Pergunta 9

Quais os fatores que considera determinantes para o aluguer de uma autocaravana?

- Preço (89,36%)
- Flexibilidade do percurso (29,79%)
- Duração da viagem (27,66%)
- Serviços adicionais (roupa de cama, equip. cozinha, etc.) (36,17%)
- Serviços complementares (locais com água, combustíveis, etc.) (48,94%)
- Ponto de recolha e entrega da autocaravana (21,28%)
- Possibilidade de sair de Portugal (25,53%)
- Viagem planeada antes do início da viagem (21,28%)
- Diversas atividades ao longo do percurso (10,64%)
- Outro (2,13%)

PARTE III

Este conceito de negócio consiste numa empresa de aluguer de autocaravanas que disponibiliza dois tipos de serviço: 1) aluguer tradicional; 2) aluguer com pacotes regionais incluídos que fornecem rotas e descontos/ofertas dos melhores lugares para visitar, restaurantes, atividades de lazer, parques de pernoita e locais com serviços necessários a autocaravanas (como água, combustível, gás, etc.) numa certa região. Estas questões pretendem avaliar a sua predisposição e interesse neste conceito de negócio.

Pergunta 10

Nas suas viagens passadas (qualquer tipo de viagem em qualquer lugar), alguma vez se sentiu perdido, sem saber para onde ir, o que visitar, onde comer ou onde dormir?

- Sim (65%)
- Não (35%)

Pergunta 11

Aquando do aluguer de uma autocaravana, estaria disposto a adquirir o aluguer com o pacote regional incluído?

- Sim (75%)
- Não (25%)

Pergunta 12

Como considera que estes pacotes devem ser organizados?

- Por regiões (51,67%)
- Por temas (33,33%)

- Por tipo de informação (**10%**)
- Outro (**5%**)

Pergunta 13

Para terminar, viajaria numa autocaravana em casal, com amigos ou em família?

- Casal (**60%**)
- Amigos (**60%**)
- Família (**50%**)

PARTE IV

Este questionário está mesmo a terminar! Por favor, forneça-nos algumas informações pessoais apenas para fins estatísticos. Este questionário é completamente anónimo e serve apenas o propósito de fornecer dados estatísticos à tese atrás apresentada.

Pergunta 14

Género

- Masculino (**58,33%**)
- Feminino (**41,67%**)
- Outro (**0%**)

Pergunta 15

Faixa Etária

- 18-24 anos (**71,67%**)
- 25-39 anos (**13,33%**)
- 40-59 anos (**13,33%**)
- > 60 anos (**1,67%**)

Pergunta 16

Rendimento Mensal

- Baixo (**35%**)
- Médio-Baixo (**50%**)
- Médio-Alto (**15%**)
- Alto (**0%**)

Pergunta 17

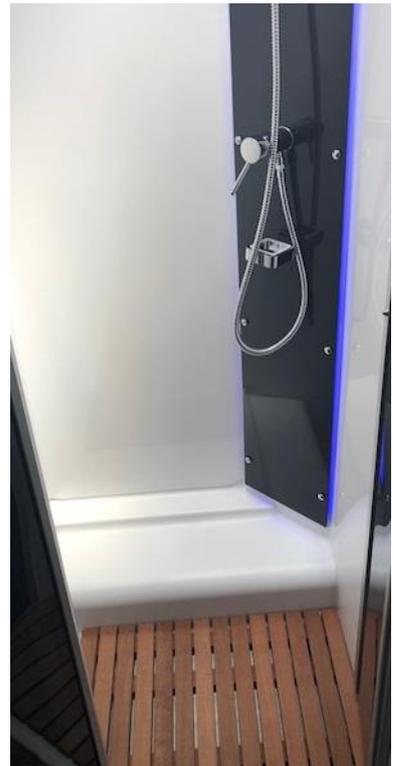
País de Residência

- Portugal (**91,43%**)
- Outro (**8,57%**)

Caixa aberta a comentários no final.

Fonte: Elaboração Própria

A17. Anexo 17 – Autocaravana Chausson Welcome 768



[QUI SOMMES NOUS ?](#) | [VÉHICULES NEUFS](#) | [VÉHICULES D'OCCASION](#) | [ACCESSOIRES](#) | [SERVICE TECHNIQUE](#) | [NOS SOLUTIONS](#) | [LE BLOG](#) | [NOS MARQUES](#)

CAMPING-CAR CHAUSSON WELCOME 768 NEUF

- Collection : 2019
- Implantation : Truma 4000
- Porteur : FIAT DUCATO
- Puissance fiscale : 8
- Eaux usées : 100 l
- Type : profile
- Nombre de couchages : 4
- Motorisation : 2,3L 130
- Eaux propres : 150 l
- Nombre de place carte grise : 4

[Voir les packs et les équipements](#)

A partir de 52 390 €
 Prix du modèle exposé : 58 710 €*

* dont frais de mise à la route : 890 €

Intéressé par ce camping-car ?

[Appelrez-nous](#)
[Contactez-nous par mail](#)

Fonte: ypocamp.fr

A18. Anexo 18 – Autocaravana Chausson Flash 634



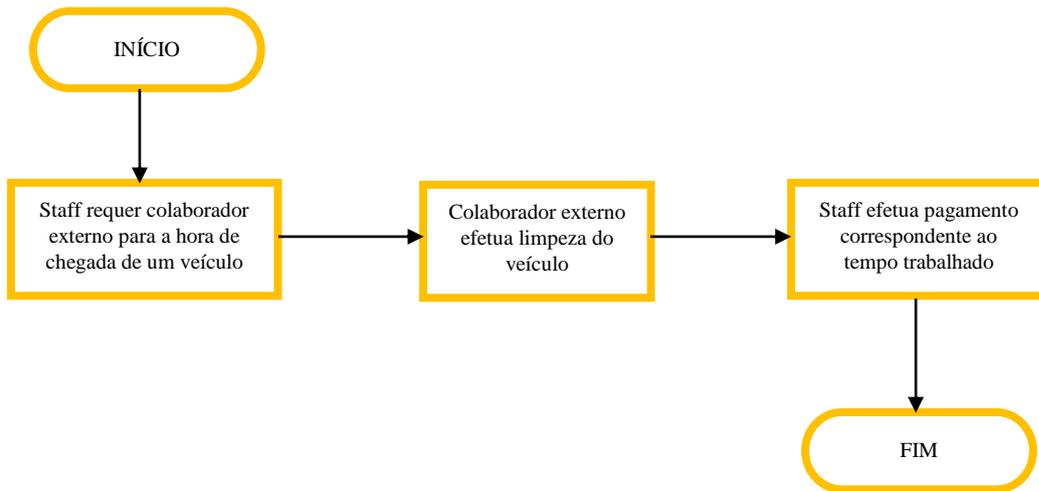
Fonte: Chausson

A19. Anexo 19 – Autocaravana Chausson Flash C656



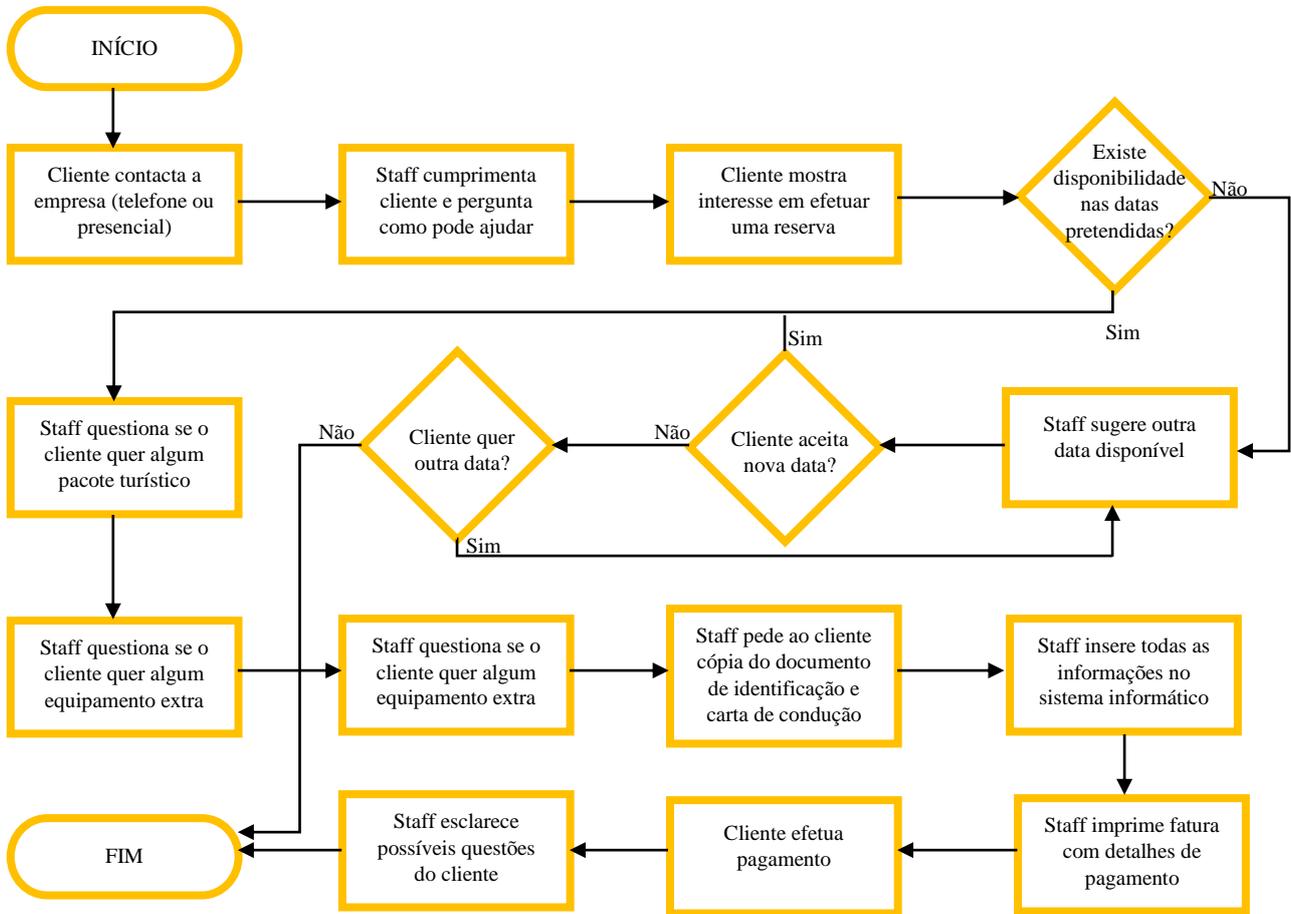
Fonte: Chausson

A20. Anexo 20 – Operação Geral da R-Campers



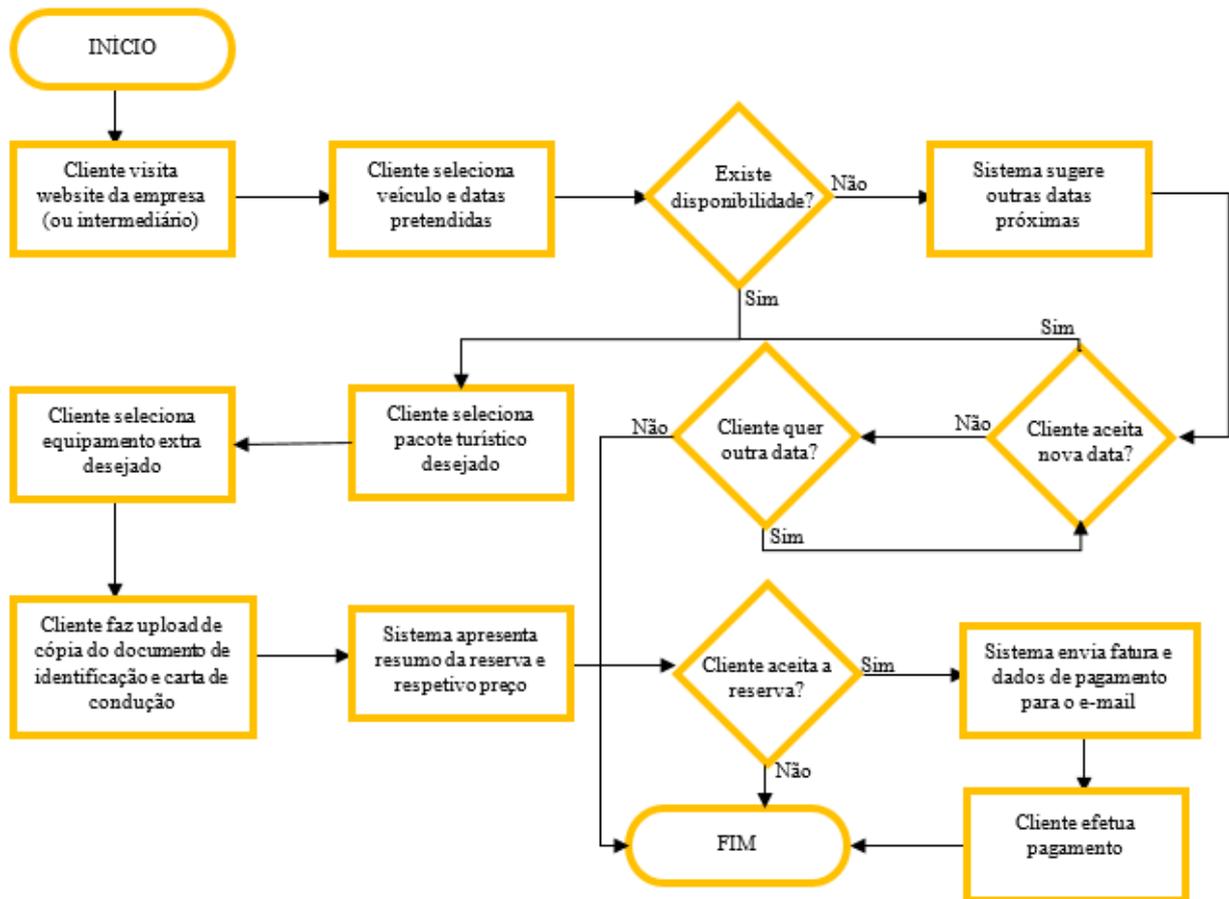
Fonte: Elaboração própria

A21. Anexo 21 - Processo de Reserva (telefone ou presencial)



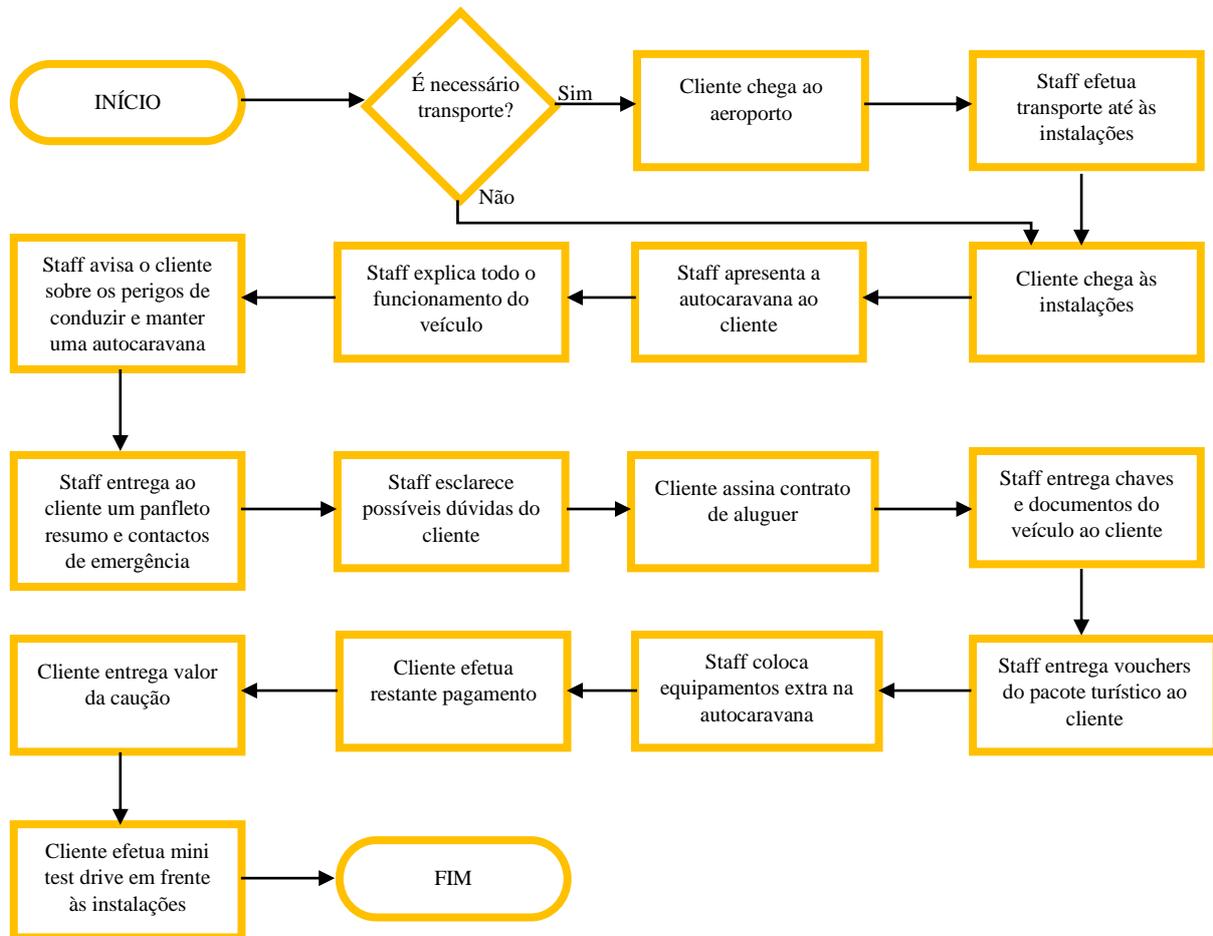
Fonte: Elaboração própria

A22. Anexo 22 - Processo de Reserva (online)



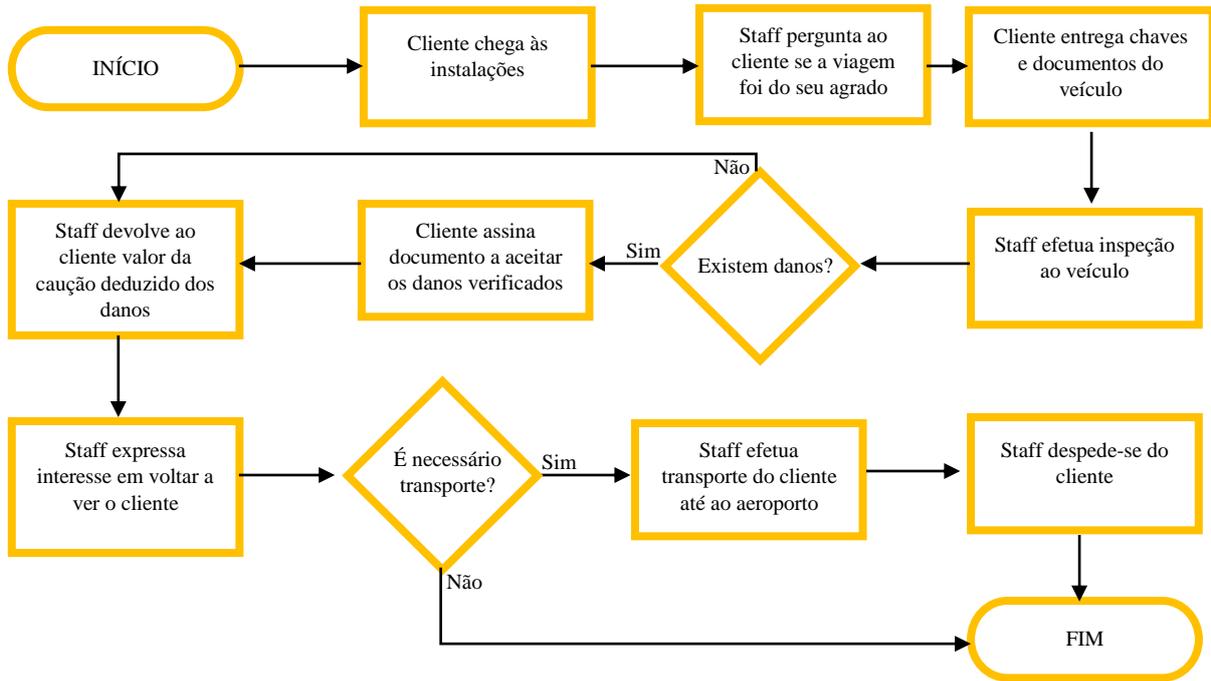
Fonte: Elaboração própria

A23. Anexo 23 – Processo de Check-in



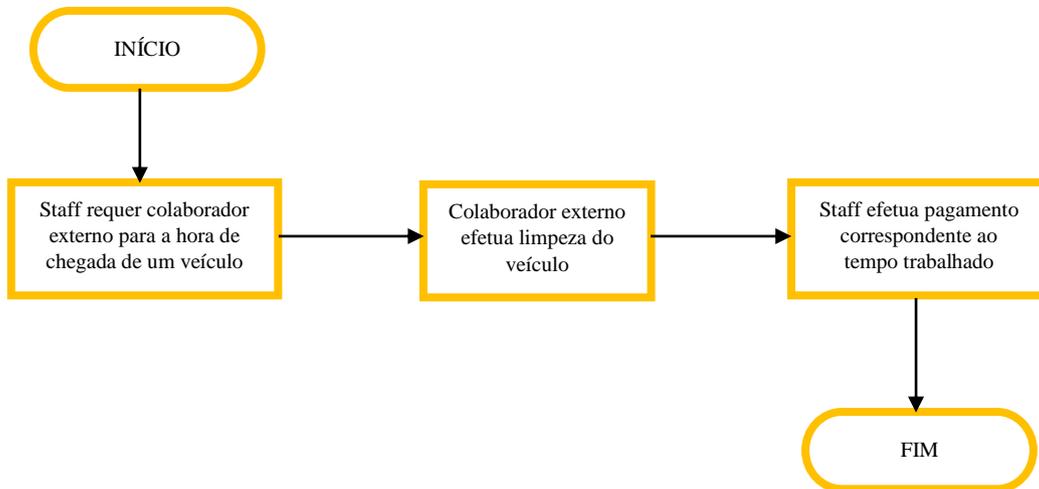
Fonte: Elaboração própria

A24. Anexo 24 – Processo de Check-out



Fonte: Elaboração própria

A25. Anexo 25 – Processo de Limpeza



Fonte: Elaboração própria

A26. Anexo 26 – Vendas e Prestações de Serviços

PROCURA (Ano Base)	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Veículos Disponíveis	3	3	3	3	3	3
Dias Disponíveis	93	84	93	90	93	90
Sazonalidade	24,8%	30,9%	39,1%	42,5%	49,2%	54,8%
Vendas (em dias)	23	25	36	38	45	49
Preço c/ IVA	139,00 €	139,00 €	139,00 €	159,00 €	159,00 €	199,00 €
Preço s/ IVA	113,01 €	113,01 €	113,01 €	129,27 €	129,27 €	161,79 €

PROCURA (Ano Base)	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Veículos Disponíveis	3	3	3	3	3	3
Dias Disponíveis	93	93	90	93	90	93
Sazonalidade	61,8%	70,2%	58,3%	48,8%	33,0%	28,6%
Vendas (em dias)	57	65	52	45	29	26
Preço c/ IVA	199,00 €	199,00 €	199,00 €	159,00 €	139,00 €	139,00 €
Preço s/ IVA	161,79 €	161,79 €	161,79 €	129,27 €	113,01 €	113,01 €

Preço médio do aluguer por dia = 139,46€

Pacotes Turísticos (Ano Base)	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Dur. Média Aluguer (dias)	7	7	7	7	7	7
Nº Semanas = Nº Alugueres	3,3	3,6	5,1	5,4	6,4	7,0
Nº Pacotes (37,5% dos alugueres)	1,2	1,3	1,9	2,0	2,4	2,6
Base (unidades) - 50%	0,6	0,7	1,0	1,0	1,2	1,3
Base (euros) - 70€	43,13 €	46,88 €	67,50 €	71,25 €	84,38 €	91,88 €
Tour (unidades) - 30%	0,4	0,4	0,6	0,6	0,7	0,8
Tour (euros) - 120€	44,36 €	48,21 €	69,43 €	73,29 €	86,79 €	94,50 €
Lux (unidades) - 20%	0,2	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5
Lux (euros) - 170€	41,89 €	45,54 €	65,57 €	69,21 €	81,96 €	89,25 €

Pacotes Turísticos (Ano Base)	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Dur. Média Aluguer (dias)	7	7	7	7	7	7
Nº Semanas = Nº Alugueres	8,1	9,3	7,4	6,4	4,1	3,7
Nº Pacotes (37,5% dos alugueres)	3,1	3,5	2,8	2,4	1,6	1,4
Base (unidades) - 50%	1,5	1,7	1,4	1,2	0,8	0,7
Base (euros) - 70€	106,88 €	121,88 €	97,50 €	84,38 €	54,38 €	48,75 €
Tour (unidades) - 30%	0,9	1,0	0,8	0,7	0,5	0,4
Tour (euros) - 120€	109,93 €	125,36 €	100,29 €	86,79 €	55,93 €	50,14 €
Lux (unidades) - 20%	0,6	0,7	0,6	0,5	0,3	0,3
Lux (euros) - 170€	103,82 €	118,39 €	94,71 €	81,96 €	52,82 €	47,36 €

Preço médio por pacote = 105€

Fonte: Elaboração própria

A27. Anexo 27 – Custo das Vendas

Gás (mês)		c/ IVA		
Descrição	Qtd	Preço	Total	Fornecedor
Gás	3	26,35 €	79,05	GALP
	sem iva	por dia	0,71409214	
Amenities (mês)				
Descrição	Qtd	Preço	Total	Fornecedor
Papel Higiénico	24	0,14 €	3,40 €	CONTINENTE
Sabonete Líquido	12	1,09 €	13,08 €	CONTINENTE
Detergente Multiusos	3	0,99 €	2,97 €	CONTINENTE
Pano de Limpeza	3	0,87 €	2,62 €	CONTINENTE
Esponja Loiça	3	0,40 €	1,19 €	CONTINENTE
Detergente Loiça	6	2,49 €	14,94 €	CONTINENTE
Luvras Descartáveis	12	0,15 €	1,80 €	CONTINENTE
Quimico Sanita	6	9,84 €	59,04 €	SOLVANA
Total			99,03 €	
	sem iva	por dia	0,89 €	

Fonte: Elaboração própria

A28. Anexo 28 – Fornecimentos e Serviços Externos

	Eletricidade (assumindo experiência do promotor)	S/ IVA
com IVA	60,00 € por mês EDP www.edp.pt	48,78 €
	Água (assumindo experiência do promotor)	
com IVA	40,00 € por mês EPAL www.epal.pt	37,74 €
	Alarme	
sem IVA	6,10 € por mês PT EMPRES www.ptempresas.pt	
	Lavandaria	
IVA NA	37,50 € por mês La Wash www.lawash.pt	
	7,5eur por lavagem x 4	
	Limpeza (com média de 6 alugueres por mês, 1h por veículo)	
IVA NA	60,00 € por mês	
	Contabilidade (contabilista da família)	
SEM IVA	178,86 € por mÊs	
	Comunicação	
SEM IVA	81,30 € mês	
	Telecomunicações	
SEM IVA	65,03 € por mês PT empres: www.ptempresas.pt	
	Seguros (de acordo com mediador de seguros)	
IVA NA	3 000,00 € por ano/por veículo	
	Renda	
com IVA	2 000,00 € por mês www.remax.pt	sem iva 1 626,02 €
	Modalidades de Pagamento (MEO Wallet)	
SEM IVA	0,68 € por pagamento www.wallet.pt	
	Sistema Faturação (SAGE)	
SEM IVA	7,99 € por mês SAGE www.sage.pt	

Fonte: Elaboração própria

A29. Anexo 29 – Gastos com Pessoal

GASTOS COM PESSOAL	Diretor (1) - FT	Equipa (1) - PT	TOTAL
Salário Bruto Mensal	1 000,00 €	600,00 €	1 600,00 €
Salário Bruto Annual	12 000,00 €	7 200,00 €	19 200,00 €
Subsídio de Férias	1 000,00 €	600,00 €	1 600,00 €
Subsídio de Natal	1 000,00 €	600,00 €	1 600,00 €
TSU (23,75%)	2 850,00 €	1 710,00 €	4 560,00 €
Subsídio Alimentação (5€/dia)	1 210,00 €	907,50 €	2 117,50 €
Seguro Acid. Trabalho (1%)	140,00 €	84,00 €	224,00 €
Fundo Comp. Salarial (1%)	120,00 €	72,00 €	192,00 €
TOTAL	18 320,00 €	11 173,50 €	29 493,50 €
Ret. Fonte IRS (11%)	1 540,00 €	924,00 €	2 464,00 €

Fonte: Elaboração própria

A30. Anexo 30 – Investimentos

Autocaravanas	Preço s/ IVA	Transporte	Legalização	TOTAL
www.alpesevasion.com http://www.auto-caravanes www.ypocamp.fr Chausson Flash 634	42 087,50 €	1 500,00 €	3 500,00 €	47 087,50 €
Chausson Flash C656	44 158,33 €	1 500,00 €	3 500,00 €	49 158,33 €
Chausson Welcome 768	48 925,00 €	1 500,00 €	4 500,00 €	54 925,00 €
TOTAL	135 170,83 €	4 500,00 €	11 500,00 €	151 170,83 €

Equipamento Escritório	Qtd	Preço	Total	Tot S/ IVA	
Secretária	2	129,00 €	258,00 €	209,76 €	IKEA
Mesa de Reuniões	1	529,00 €	529,00 €	430,08 €	IKEA
Cadeira Secretária	2	199,00 €	398,00 €	323,58 €	IKEA
Cadeiras Reunião	5	49,99 €	249,95 €	203,21 €	IKEA
Estantes	2	130,00 €	260,00 €	211,38 €	IKEA
Candeeiros	2	35,00 €	70,00 €	56,91 €	IKEA
Tapete Grande	1	149,00 €	149,00 €	121,14 €	IKEA
Computador Portátil	1	749,99 €	749,99 €	609,75 €	WORTEN
TOTAL			2 663,94 €	2 165,80 €	

<i>Outros Equipamentos (com IVA)</i>				
Descrição	Qtd	Preço	Total	Fornecedor
Extintor	4	9,99 €	39,96 €	CONTINENTE
Conversor de Corrente 12v/220v	3	39,99 €	119,97 €	CASTRO ELECTRONICA
Bicicletas	3	149,00 €	447,00 €	DECATHLON
Router Wi-Fi	3	66,37 €	199,11 €	WORTEN
Pack Segurança e Video	1	249,99 €	249,99 €	PT EMPRESAS
Total			1 056,03 €	

VALOR RESIDUAL	2023	2029
Investimento	120 000,00 €	120 000,00 €
Fundo de Maneio	- €	- 2 513,67 €
TOTAL	120 000,00 €	117 486,33 €

Equipamentos Incluídos (com IVA)				
Descrição	Qtd	Preço	Total	Fornecedor
Cabo campismo 220v	3	5,25 €	15,75 €	CASTRO ELECTRONICA
Mangueira	3	29,99 €	89,97 €	AKI
Garrações de água	6	5,00 €	30,00 €	DECATHLON
Lençóis Casal	8	19,99 €	159,92 €	IKEA
Lençóis Individual	8	19,99 €	159,92 €	IKEA
Edredão	16	37,99 €	607,84 €	IKEA
Almofadas	24	12,00 €	288,00 €	IKEA
Tachos	6	14,99 €	89,94 €	IKEA
Frigideira	3	4,00 €	12,00 €	IKEA
Colher de Pau/Concha/Escumadeira	9	5,00 €	45,00 €	IKEA
Faca de Cozinha/Tábua	6	8,00 €	48,00 €	IKEA
Pratos (18 peças)	3	25,00 €	75,00 €	IKEA
Faqueiro (24 peças)	3	14,99 €	44,97 €	IKEA
Copos	18	2,50 €	45,00 €	IKEA
Jarro	3	3,00 €	9,00 €	IKEA
Toalhas de Banho	24	7,00 €	168,00 €	IKEA
Toalhas de mãos	18	3,50 €	63,00 €	IKEA
Toalhas de rosto	18	3,50 €	63,00 €	IKEA
Pá do Lixo	3	0,50 €	1,50 €	CONTINENTE
Vassoura	3	4,50 €	13,50 €	CONTINENTE
Esfregona	3	1,90 €	5,70 €	CONTINENTE
Balde Esfregona	3	2,95 €	8,85 €	CONTINENTE
Pano de Cozinha	12	1,75 €	21,00 €	CONTINENTE
Total			2 064,86 €	

Equipamentos Extra (com IVA)				
Descrição	Qtd	Preço	Total	Fornecedor
Mantas	6	20,00 €	120,00 €	IKEA
Saco-cama	3	6,50 €	19,50 €	DECATHLON
Toalhas de Praia	6	7,00 €	42,00 €	DECATHLON
Secador de Cabelo	3	9,99 €	29,97 €	WORTEN
Aspirador Portátil	3	29,99 €	89,97 €	WORTEN
Mesa de Exterior	3	45,00 €	135,00 €	DECATHLON
Cadeira de Exterior	6	9,90 €	59,40 €	DECATHLON
Tapete de Exterior	3	8,00 €	24,00 €	IKEA
Guarda-Sol Praia	3	25,00 €	75,00 €	AKI
Para-Vento Praia	3	8,19 €	24,57 €	AKI
Brinquedos Praia	2	3,99 €	7,98 €	TOYS R US
Colchão Campismo	3	17,99 €	53,97 €	AKI
Grelhador a Carvão	3	19,99 €	59,97 €	IKEA
Geleira	3	13,00 €	39,00 €	DECATHLON
Lanterna de Mesa	3	9,00 €	27,00 €	DECATHLON
Duche Solar	3	7,00 €	21,00 €	DECATHLON
Outros (jogos, bolas, etc.)	-	-	25,00 €	CONTINENTE
Total			828,33 €	

Fonte: Elaboração própria

A31. Anexo 31 – Financiamento e Mapa de Serviço da Dívida

Comissão de Avaliação	2750
Comissão de processamento da prestação	9
Comissão de acompanhamento e gestão	17,5
Imposto de Selo s/ comissão de processamento	0,04
Imposto de Selo s/ comissão de acompanhamento	0,04
Imposto de Selo s/ Juros	0,04
ISAC	0,005
Taxa de Imposto sobre os Lucros	0,21
TAN	0,045
Período Carência	1 ano

Mapa de Serviço da Dívida	Ano 0	2019	2020	2021	2022	2023
Financiamento Obtido	100 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Capital em Dívida	- €	100 000,00 €	100 000,00 €	88 888,89 €	77 777,78 €	66 666,67 €
Juros	- €	4 500,00 €	4 500,00 €	4 000,00 €	3 500,00 €	3 000,00 €
Amortizações	- €	- €	11 111,11 €	11 111,11 €	11 111,11 €	11 111,11 €
Prestação	- €	4 500,00 €	15 611,11 €	15 111,11 €	14 611,11 €	14 111,11 €
ISAC	500,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Imposto de Selo s/ juros	- €	180,00 €	180,00 €	160,00 €	140,00 €	120,00 €
Efeito Fiscal Juros	- €	945,00 €	945,00 €	840,00 €	735,00 €	630,00 €
Efeito Fiscal Imp. Selo s/ Juros	- €	37,80 €	37,80 €	33,60 €	29,40 €	25,20 €
Efeito Fiscal ISAC	- €	10,50 €	10,50 €	10,50 €	10,50 €	10,50 €
Efeito Fiscal Comissão de Avaliação	- €	57,75 €	57,75 €	57,75 €	57,75 €	57,75 €
Efeito Fiscal Restantes Comissões + Imp. Selo s/ C	- €	69,45 €	69,45 €	69,45 €	69,45 €	69,45 €
Comissão de Avaliação	2 750,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Comissão de Acompanhamento e Gestão + Imp. S	- €	218,40 €	218,40 €	218,40 €	218,40 €	218,40 €
Comissão de Processamento de Prestação + Imp. S	- €	112,32 €	112,32 €	112,32 €	112,32 €	112,32 €
Serviço da Dívida Líquido de Impostos	3 250,00 €	3 890,22 €	15 001,33 €	14 590,53 €	14 179,73 €	13 768,93 €
CAHS FLOW ATUAIS	3 250,00 €	3 890,22 €	15 001,33 €	14 590,53 €	14 179,73 €	13 768,93 €
Economias Fiscais	- €	1 120,50 €	1 120,50 €	1 011,30 €	902,10 €	792,90 €
Economias Fiscais Atuais	- €	1 120,50 €	1 120,50 €	1 011,30 €	902,10 €	792,90 €
Outflow (sem amortização de capital)	3 250,00 €	3 890,22 €	3 890,22 €	3 479,42 €	3 068,62 €	2 657,82 €

Mapa de Serviço da Dívida	2024	2025	2026	2027	2028
Financiamento Obtido	- €	- €	- €	- €	- €
Capital em Dívida	55 555,56 €	44 444,44 €	33 333,33 €	22 222,22 €	11 111,11 €
Juros	2 500,00 €	2 000,00 €	1 500,00 €	1 000,00 €	500,00 €
Amortizações	11 111,11 €	11 111,11 €	11 111,11 €	11 111,11 €	11 111,11 €
Prestação	13 611,11 €	13 111,11 €	12 611,11 €	12 111,11 €	11 611,11 €
ISAC	- €	- €	- €	- €	- €
Imposto de Selo s/ juros	100,00 €	80,00 €	60,00 €	40,00 €	20,00 €
Efeito Fiscal Juros	525,00 €	420,00 €	315,00 €	210,00 €	105,00 €
Efeito Fiscal Imp. Selo s/ Juros	21,00 €	16,80 €	12,60 €	8,40 €	4,20 €
Efeito Fiscal ISAC	10,50 €	10,50 €	10,50 €	10,50 €	10,50 €
Efeito Fiscal Comissão de Avaliação	57,75 €	57,75 €	57,75 €	57,75 €	57,75 €
Efeito Fiscal Restantes Comissões + Imp. Selo s/ C	69,45 €	69,45 €	69,45 €	69,45 €	69,45 €
Comissão de Avaliação	- €	- €	- €	- €	- €
Comissão de Acompanhamento e Gestão + Imp. S	218,40 €	218,40 €	218,40 €	218,40 €	218,40 €
Comissão de Processamento de Prestação + Imp. S	112,32 €	112,32 €	112,32 €	112,32 €	112,32 €
Serviço da Dívida Líquido de Impostos	13 358,13 €	12 947,33 €	12 536,53 €	12 125,73 €	11 714,93 €
CAHS FLOW ATUAIS	13 358,13 €	12 947,33 €	12 536,53 €	12 125,73 €	11 714,93 €
Economias Fiscais	683,70 €	574,50 €	465,30 €	356,10 €	246,90 €
Economias Fiscais Atuais	683,70 €	574,50 €	465,30 €	356,10 €	246,90 €
Outflow (sem amortização de capital)	2 247,02 €	1 836,22 €	1 425,42 €	1 014,62 €	603,82 €

Fonte: Elaboração própria

A32. Anexo 32 – Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e Serviços Prestados						
Aluguer	- €	56 619,05 €	75 850,00 €	82 676,50 €	88 463,86 €	94 656,32 €
Pacotes Turísticos	- €	2 283,75 €	2 976,75 €	3 214,89 €	3 472,08 €	3 749,85 €
Equipamentos Extra	- €	1 138,21 €	1 229,27 €	1 327,61 €	1 433,82 €	1 548,52 €
Total das Vendas e Serviços Prestados	- €	60 041,01 €	80 056,02 €	87 219,00 €	93 369,75 €	99 954,70 €
Custo das Vendas						
Gás	- €	292,32 €	391,61 €	426,85 €	456,73 €	488,70 €
Amenities	- €	361,34 €	484,07 €	527,64 €	564,57 €	604,09 €
TOTAL dos Custos das Vendas	- €	653,66 €	875,68 €	954,49 €	1 021,30 €	1 092,80 €
MARGEM BRUTA	- €	59 387,35 €	79 180,34 €	86 264,51 €	92 348,45 €	98 861,90 €
Fornecimentos e Serviços Externos						
Eletricidade	- €	585,36 €	585,36 €	585,36 €	585,36 €	585,36 €
Água	- €	452,88 €	452,88 €	452,88 €	452,88 €	452,88 €
Alarmes	- €	73,20 €	73,20 €	73,20 €	73,20 €	73,20 €
Lavandaria	- €	337,50 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €
Limpeza	- €	580,00 €	777,00 €	846,93 €	906,22 €	969,65 €
Contabilidade	- €	2 146,32 €	2 146,32 €	2 146,32 €	2 146,32 €	2 146,32 €
Comunicação	- €	975,60 €	975,60 €	975,60 €	975,60 €	975,60 €
Combustíveis	- €	487,80 €	487,80 €	487,80 €	487,80 €	487,80 €
Telecomunicações	- €	780,36 €	780,36 €	780,36 €	780,36 €	780,36 €
Seguros	- €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €
Renda	- €	19 512,24 €	19 512,24 €	19 512,24 €	19 512,24 €	19 512,24 €
Sistema de Pagamentos	- €	39,44 €	52,84 €	57,59 €	61,62 €	65,94 €
Decoração dos Veículos	2 000,00 €	- €	- €	- €	- €	2 000,00 €
Sistema de Faturação	- €	95,88 €	95,88 €	95,88 €	95,88 €	95,88 €
Outro Gastos	255,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL de FSE	2 255,00 €	35 066,58 €	35 389,48 €	35 464,16 €	35 527,48 €	37 595,23 €
Gastos com Pessoal	- €	29 493,50 €	29 493,50 €	29 493,50 €	29 493,50 €	29 493,50 €
EBITDA	- 2 255,00 €	- 5 172,73 €	- 14 297,36 €	- 21 306,85 €	- 27 327,47 €	- 31 773,17 €
Gastos de Depreciação	- €	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	1 275,15 €
EBIT	- 2 255,00 €	- 44 240,59 €	- 24 770,49 €	- 17 761,01 €	- 11 740,38 €	- 30 498,02 €
Juros e Outros Gastos Financeiros	3 250,00 €	4 235,31 €	4 265,92 €	3 479,42 €	3 068,62 €	2 963,95 €
Juros e Outros Rendimentos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Rendimentos (Mais-Valias)	- €	- €	- €	- €	- €	120 000,00 €
Resultado antes de impostos	- 5 505,00 €	- 48 475,90 €	- 29 036,42 €	- 21 240,43 €	- 14 809,00 €	- 147 534,08 €
Reporte de Prejuízos Acumulado	- 5 505,00 €	- 53 980,90 €	- 83 017,32 €	- 104 257,75 €	- 119 066,75 €	- 15 792,90 €
Imposto sobre o rendimento - 21%*	- €	- €	- €	- €	- €	9 294,65 €
Resultado Líquido do Período	- 5 505,00 €	- 48 475,90 €	- 29 036,42 €	- 21 240,43 €	- 14 809,00 €	- 138 239,43 €

Demonstração de Resultados	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas e Serviços Prestados						
Aluguer	101 282,27 €	106 346,38 €	111 663,70 €	117 246,89 €	120 764,29 €	- €
Pacotes Turísticos	4 049,84 €	4 373,82 €	4 723,73 €	5 101,63 €	5 509,76 €	- €
Equipamentos Extra	1 672,41 €	1 806,20 €	1 950,69 €	2 106,75 €	2 275,29 €	- €
Total das Vendas e Serviços Prestados	107 004,51 €	112 526,40 €	118 338,12 €	124 455,26 €	128 549,34 €	- €
Custo das Vendas						
Gás	522,91 €	549,06 €	576,51 €	605,34 €	623,50 €	- €
Amenities	646,38 €	678,70 €	712,63 €	748,26 €	770,71 €	- €
TOTAL dos Custos das Vendas	1 169,29 €	1 227,76 €	1 289,14 €	1 353,60 €	1 394,21 €	- €
MARGEM BRUTA	105 835,22 €	111 298,65 €	117 048,98 €	123 101,66 €	127 155,13 €	- €
Fornecimentos e Serviços Externos						
Eletricidade	585,36 €	585,36 €	585,36 €	585,36 €	585,36 €	- €
Água	452,88 €	452,88 €	452,88 €	452,88 €	452,88 €	- €
Alarmes	73,20 €	73,20 €	73,20 €	73,20 €	73,20 €	- €
Lavandaria	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	- €
Limpeza	1 037,53 €	1 089,40 €	1 143,87 €	1 201,07 €	1 237,10 €	- €
Contabilidade	2 146,32 €	2 146,32 €	2 146,32 €	2 146,32 €	2 146,32 €	- €
Comunicação	975,60 €	975,60 €	975,60 €	975,60 €	975,60 €	- €
Combustíveis	487,80 €	487,80 €	487,80 €	487,80 €	487,80 €	- €
Telecomunicações	780,36 €	780,36 €	780,36 €	780,36 €	780,36 €	- €
Seguros	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	- €
Renda	19 512,24 €	19 512,24 €	19 512,24 €	19 512,24 €	19 512,24 €	- €
Sistema de Pagamentos	70,55 €	74,08 €	77,78 €	81,67 €	84,12 €	- €
Decoração dos Veículos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Sistema de Faturação	95,88 €	95,88 €	95,88 €	95,88 €	95,88 €	- €
Outro Gastos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL de FSE	35 667,72 €	35 723,12 €	35 781,30 €	35 842,38 €	35 880,86 €	- €
Gastos com Pessoal	29 493,50 €	29 493,50 €	29 493,50 €	29 493,50 €	29 493,50 €	- €
EBITDA	40 674,00 €	46 082,02 €	51 774,18 €	57 765,78 €	61 780,77 €	- €
Gastos de Depreciação	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	39 067,86 €	1 275,15 €	- €
EBIT	1 606,14 €	7 014,17 €	12 706,33 €	18 697,92 €	60 505,62 €	- €
Juros e Outros Gastos Financeiros	2 247,02 €	1 836,22 €	1 425,42 €	1 014,62 €	603,82 €	- €
Juros e Outros Rendimentos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Rendimentos (Mais-Valias)	- €	- €	- €	- €	- €	120 000,00 €
Resultado antes de impostos	- 640,88 €	- 5 177,95 €	- 11 280,91 €	- 17 683,31 €	- 59 901,80 €	- 120 000,00 €
Reporte de Prejuízos Acumulado	- 16 433,77 €	- 12 809,21 €	- €	- €	- €	- €
Imposto sobre o rendimento - 21%*	- €	326,21 €	320,94 €	3 713,49 €	12 579,38 €	25 200,00 €
Resultado Líquido do Período	- 640,88 €	- 4 851,74 €	- 11 601,85 €	- 13 969,81 €	- 47 322,42 €	- 94 800,00 €

Fonte: Elaboração própria

A33. Anexo 33 – Fundo de Maneio

FUNDO DE MANEIO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Necessidades</i>						
IVA a Recuperar 1m	- €	645,06 €	1 018,24 €	1 152,59 €	242,08 €	1 353,19 €
TOTAL NECESSIDADES	- €	645,06 €	1 018,24 €	1 152,59 €	242,08 €	1 353,19 €
<i>Recursos</i>						
Clientes (pagamento antecipado)	5 003,42 €	6 671,33 €	7 268,25 €	7 780,81 €	8 329,56 €	8 917,04 €
Estado (IRS) 1m	- €	205,33 €	205,33 €	205,33 €	205,33 €	205,33 €
Estado (SS) 1m	- €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €
Estado (IVA) 1m	- €	- €	- €	- €	1 025,90 €	- €
TOTAL RECURSOS	5 003,42 €	7 256,67 €	7 853,58 €	8 366,15 €	9 940,79 €	9 502,38 €
TOTAL FUNDO DE MANEIO	- 5 003,42 €	- 6 611,60 €	- 6 835,34 €	- 7 213,56 €	- 9 698,71 €	- 8 149,18 €
INVESTIMENTO EM F. MANEIO	- 5 003,42 €	- 1 608,19 €	- 223,74 €	- 378,21 €	- 2 485,15 €	- 1 549,53 €

Mapa de IVA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
IVA Liquidado	- €	13 809,43 €	18 412,88 €	20 060,37 €	21 475,04 €	22 989,58 €
IVA Dedutível (Exploração)	460,00 €	6 068,67 €	6 194,00 €	6 229,30 €	6 259,23 €	6 751,26 €
IVA a Pagar (sem Investimento)	- €	7 740,77 €	12 218,89 €	13 831,07 €	15 215,81 €	16 238,32 €
IVA Dedutível (Investimento)	- €	7 740,77 €	12 218,89 €	13 831,07 €	2 904,99 €	16 238,32 €
IVA a Pagar	- €	- €	- €	- €	12 310,82 €	- €
Saldo Dedutível por Liquidar	36 695,71 €	28 954,95 €	16 736,06 €	2 904,99 €	- €	19 997,39 €

FUNDO DE MANEIO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Necessidades</i>						
IVA a Recuperar 1m	1 523,79 €	142,66 €	- €	- €	- €	- €
TOTAL NECESSIDADES	1 523,79 €	142,66 €	- €	- €	- €	- €
<i>Recursos</i>						
Clientes (pagamento antecipado)	9 377,20 €	9 861,51 €	10 371,27 €	10 712,44 €	- €	- €
Estado (IRS) 1m	205,33 €	205,33 €	205,33 €	205,33 €	205,33 €	- €
Estado (SS) 1m	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	- €
Estado (IVA) 1m	- €	1 484,79 €	1 736,55 €	1 851,39 €	1 928,34 €	- €
TOTAL RECURSOS	9 962,53 €	11 931,63 €	12 693,15 €	13 149,16 €	2 513,67 €	- €
TOTAL FUNDO DE MANEIO	- 8 438,74 €	- 11 788,98 €	- 12 693,15 €	- 13 149,16 €	- 2 513,67 €	- €
INVESTIMENTO EM F. MANEIO	- 289,56 €	- 3 350,24 €	- 904,17 €	- 456,01 €	10 635,49 €	2 513,67 €

Mapa de IVA	2024	2025	2026	2027	2028	2029
IVA Liquidado	24 611,04 €	25 881,07 €	27 217,77 €	28 624,71 €	29 566,35 €	- €
IVA Dedutível (Exploração)	6 325,52 €	6 351,71 €	6 379,21 €	6 408,09 €	6 426,28 €	- €
IVA a Pagar (sem Investimento)	18 285,51 €	19 529,36 €	20 838,56 €	22 216,62 €	23 140,07 €	- €
IVA Dedutível (Investimento)	18 285,51 €	1 711,87 €	- €	- €	- €	- €
IVA a Pagar	- €	17 817,49 €	20 838,56 €	22 216,62 €	23 140,07 €	- €
Saldo Dedutível por Liquidar	1 711,87 €	- €	- €	- €	- €	- €

Fonte: Elaboração própria

A34. Anexo 34 – Balanço

BALANÇO PREVISIONAL	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ATIVO						
Ativo Não Corrente						
Ativo Fixos Tangíveis	157 546,58 €	118 478,72 €	79 410,87 €	40 343,01 €	1 275,15 €	157 546,58 €
Propriedades de Investimento						
Ativos Intangíveis						
Ativos Biológicos						
Participações Financeiras						
Sócios						
Outros Ativos Financeiros						
Ativos por Impostos diferidos						
SUBTOTAL 1	157 546,58 €	118 478,72 €	79 410,87 €	40 343,01 €	1 275,15 €	157 546,58 €
Ativo Corrente						
Inventários						
Investimentos Financeiros						
Estado e outros entes públicos	- €	645,06 €	1 018,24 €	1 152,59 €	242,08 €	1 353,19 €
Caixa e Depósitos Bancários	1 951,84 €	351,98 €	46,05 €	390,58 €	16 023,48 €	125,48 €
SUBTOTAL 2	1 951,84 €	997,05 €	1 064,29 €	1 543,17 €	16 265,56 €	1 478,68 €
TOTAL ATIVO	159 498,42 €	119 475,77 €	80 475,15 €	41 886,18 €	17 540,71 €	159 025,26 €
Capital Próprio						
Capital Realizado	60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €
Reservas	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultados Transitados	- €	5 505,00 €	53 980,90 €	83 017,32 €	104 257,75 €	119 066,75 €
Resultado Líquido do Período	- 5 505,00 €	- 48 475,90 €	- 29 036,42 €	- 21 240,43 €	- 14 809,00 €	- 138 239,43 €
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO	54 495,00 €	6 019,10 €	- 23 017,32 €	- 44 257,75 €	- 59 066,75 €	79 172,68 €
PASSIVO						
Passivo Não Corrente						
Provisões						
Financiamentos Obtidos	100 000,00 €	100 000,00 €	88 888,89 €	77 777,78 €	66 666,67 €	55 555,56 €
SUBTOTAL 1	100 000,00 €	100 000,00 €	88 888,89 €	77 777,78 €	66 666,67 €	55 555,56 €
Passivo Corrente						
Adiantamento p/ c/ Vendas	5 003,42 €	6 671,33 €	7 268,25 €	7 780,81 €	8 329,56 €	8 917,04 €
EOEP	- €	- €	- €	- €	1 025,90 €	9 294,65 €
EOEP(Encargos Patronais)	- €	585,33 €	585,33 €	585,33 €	585,33 €	585,33 €
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	- €	6 200,00 €	6 750,00 €	- €	- €	5 500,00 €
Diferimentos						
SUBTOTAL 2	5 003,42 €	13 456,67 €	14 603,58 €	8 366,15 €	9 940,79 €	24 297,02 €
TOTAL PASSIVO	105 003,42 €	113 456,67 €	103 492,47 €	86 143,92 €	76 607,46 €	79 852,58 €
TOTAL PASSIVO + CP	159 498,42 €	119 475,77 €	80 475,15 €	41 886,18 €	17 540,71 €	159 025,26 €

BALANÇO PREVISIONAL	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ATIVO						
Ativo Não Corrente						
Ativo Fixos Tangíveis	118 478,72 €	79 410,87 €	40 343,01 €	1 275,15 €	0,00 €	0,00 €
Propriedades de Investimento						
Ativos Intangíveis						
Ativos Biológicos						
Participações Financeiras						
Sócios						
Outros Ativos Financeiros						
Ativos por Impostos diferidos						
SUBTOTAL 1	118 478,72 €	79 410,87 €	40 343,01 €	1 275,15 €	0,00 €	0,00 €
Ativo Corrente						
Inventários						
Investimentos Financeiros						
Estado e outros entes públicos	1 523,79 €	142,66 €	- €	- €	- €	- €
Caixa e Depósitos Bancários	12 936,26 €	39 421,20 €	64 236,81 €	95 653,82 €	116 370,67 €	181 077,62 €
SUBTOTAL 2	14 460,06 €	39 563,85 €	64 236,81 €	95 653,82 €	116 370,67 €	181 077,62 €
TOTAL ATIVO	132 938,78 €	118 974,72 €	104 579,82 €	96 928,97 €	116 370,67 €	181 077,62 €
Capital Próprio						
Capital Realizado	60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €
Reservas	- €	242,59 €	348,06 €	419,09 €	1 419,67 €	2 844,00 €
Resultados Transitados	19 172,68 €	8 289,22 €	1 964,51 €	5 433,70 €	7 464,47 €	23 433,63 €
Resultado Líquido do Período	- 640,88 €	4 851,74 €	11 601,85 €	13 969,81 €	47 322,42 €	94 800,00 €
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO	78 531,80 €	73 383,54 €	69 985,39 €	68 955,20 €	101 277,63 €	181 077,63 €
PASSIVO						
Passivo Não Corrente						
Provisões						
Financiamentos Obtidos	44 444,44 €	33 333,33 €	22 222,22 €	11 111,11 €	- €	- €
SUBTOTAL 1	44 444,44 €	33 333,33 €	22 222,22 €	11 111,11 €	- €	- €
Passivo Corrente						
Adiantamento p/ c/ Vendas	9 377,20 €	9 861,51 €	10 371,27 €	10 712,44 €	- €	- €
EOEP	- €	1 811,00 €	1 415,60 €	5 564,88 €	14 507,72 €	- €
EOEP(Encargos Patronais)	585,33 €	585,33 €	585,33 €	585,33 €	585,33 €	- €
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Diferimentos						
SUBTOTAL 2	9 962,53 €	12 257,84 €	12 372,21 €	16 862,66 €	15 093,05 €	- €
TOTAL PASSIVO	54 406,98 €	45 591,18 €	34 594,43 €	27 973,77 €	15 093,05 €	- €
TOTAL PASSIVO + CP	132 938,78 €	118 974,72 €	104 579,82 €	96 928,97 €	116 370,68 €	181 077,63 €

Fonte: Elaboração própria

A35. Anexo 35 – Cash Flows Atualizados Pré-Financiamento

Taxa Real	3,09%
Taxa Juro sem Risco	1,90%
P. de Risco Mercado	2,88%
Beta Un Setor	0,77
P. de Risco Projeto	2,22%
Taxa Nominal	4,12%
Inflação	1,00%~

CASH FLOW + PRÉ-FINANCIAMENTO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cash Flow	- 154 798,16 €	- 3 564,54 €	14 521,10 €	21 685,06 €	29 812,63 €	- 38 927,52 €
Cash Flow Atualizado	- 154 798,16 €	- 3 457,81 €	13 664,51 €	19 794,86 €	26 399,10 €	- 33 438,20 €
VAL	115 712,87 €					
TIR	10,7%					
Cash Flow Atualizado Acumulado	- 154 798,16 €	- 158 255,97 €	- 144 591,46 €	- 124 796,61 €	- 98 397,51 €	- 131 835,70 €
PR	8,37					
Cash Flow + Inv.C.F.	2 748,42 €	- 3 564,54 €	14 521,10 €	21 685,06 €	29 812,63 €	118 619,06 €
Cash Flow + Inv.C.F. Atualizado	2 748,42 €	- 3 457,81 €	13 664,51 €	19 794,86 €	26 399,10 €	101 892,12 €
Investimento	157 546,58 €	- €	- €	- €	- €	157 546,58 €
Investimento Atualizado	157 546,58 €	- €	- €	- €	- €	135 330,32 €
JRP	1,40 €					

CASH FLOW + PRÉ-FINANCIAMENTO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Cash Flow	40 626,27 €	47 959,29 €	50 010,03 €	54 295,23 €	38 439,10 €	92 286,33 €
Cash Flow Atualizado	33 852,46 €	38 766,21 €	39 213,44 €	41 298,73 €	28 362,56 €	66 055,17 €
VAL						
TIR						
Cash Flow Atualizado Acumulado	- 97 983,24 €	- 59 217,04 €	- 20 003,60 €	21 295,13 €	49 657,69 €	115 712,87 €
PR						
Cash Flow + Inv.C.F.	40 626,27 €	47 959,29 €	50 010,03 €	54 295,23 €	38 439,10 €	92 286,33 €
Cash Flow + Inv.C.F. Atualizado	33 852,46 €	38 766,21 €	39 213,44 €	41 298,73 €	28 362,56 €	66 055,17 €
Investimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Investimento Atualizado	- €	- €	- €	- €	- €	- €
JRP						

Fonte: Elaboração própria

A36. Anexo 36 – Cash Flows Atualizados Pós-Financiamento

CÁLCULO WACC	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Passivo Remunerado	100 000,00 €	106 200,00 €	95 638,89 €	77 777,78 €	66 666,67 €	61 055,56 €
Capital Próprio	54 495,00 €	6 019,10 €	- 23 017,32 €	- 44 257,75 €	- 59 066,75 €	79 172,68 €
TOTAL	154 495,00 €	112 219,10 €	72 621,57 €	33 520,03 €	7 599,92 €	140 228,24 €
% Passivo remunerado	64,7%	94,6%	131,7%	232,0%	877,2%	43,5%
% Capital Próprio	35,3%	5,4%	-31,7%	-132,0%	-777,2%	56,5%
Beta p = Bu * (1+(1-t)*CA/CP)	1,886	11,503	-1,758	-0,299	0,083	1,239
Custo:						
Custo Financiamento	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Custo financiamento com efeito fiscal	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%
Custo Capital Rcp = Rf+Bp*(Rm-Rf)	7,332%	35,028%	-3,162%	1,039%	2,140%	5,469%
Custo ponderado	4,887%	5,243%	5,684%	6,877%	14,550%	4,635%
	0	1	2	3	4	5
CASH FLOW + PÓS FINANCIAMENTO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cash Flow	- 154 798,16 €	- 3 564,54 €	14 521,10 €	21 685,06 €	29 812,63 €	- 38 927,52 €
Cash Flow Atualizado	- 154 798,16 €	- 3 386,96 €	13 001,17 €	17 762,56 €	17 314,77 €	- 31 035,81 €
Cash Flow Atualizado Acumulado	- 154 798,16 €	- 158 185,12 €	- 145 183,96 €	- 127 421,40 €	- 110 106,62 €	- 141 142,43 €
VAL	82 772,02 €					
TIR	10,7%					
PR	9,06					

Plano de Negócios: R-Campers

CÁLCULO WACC	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Passivo Remunerado	44 444,44 €	33 333,33 €	22 222,22 €	11 111,11 €	- €	- €
Capital Próprio	78 531,80 €	73 383,54 €	69 985,39 €	68 955,20 €	101 277,63 €	181 077,63 €
TOTAL	122 976,25 €	106 716,87 €	92 207,61 €	80 066,31 €	101 277,63 €	181 077,63 €
% Passivo remunerado	36,1%	31,2%	24,1%	13,9%	0,0%	0,0%
% Capital Próprio	63,9%	68,8%	75,9%	86,1%	100,0%	100,0%
Beta p = Bu * (1+(1-t)*CA/CP)	1,114	1,046	0,963	0,868	0,770	0,770
Custo:						
Custo Financiamento	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Custo financiamento com efeito fiscal	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%
Custo Capital Rcp = Rf+Bp*(Rm-Rf)	5,109%	4,913%	4,674%	4,400%	4,118%	4,118%
Custo ponderado	4,547%	4,489%	4,404%	4,283%	4,118%	4,118%
	⁶	⁷	⁸	⁹	¹⁰	¹¹
CASH FLOW + PÓS FINANCIAMENTO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Cash Flow	40 626,27 €	47 959,29 €	50 010,03 €	54 295,23 €	38 439,10 €	92 286,33 €
Cash Flow Atualizado	31 111,93 €	35 267,63 €	35 425,22 €	37 226,60 €	25 676,26 €	59 206,82 €
Cash Flow Atualizado Acumulado	- 110 030,50 €	- 74 762,87 €	- 39 337,65 €	- 2 111,05 €	23 565,21 €	82 772,02 €

Fonte: Elaboração própria