

PLANO DE NEGÓCIO
SCUDERIA PORTO

Rui Pedro Pereira de Oliveira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Empresas

Orientador:
Prof. Doutor Luís Miguel da Silva Laureano, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Finanças

Setembro 2019

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Doutor Luís Laureano, pela forma objetiva, diligente e eficaz com que me orientou neste projeto, permitindo-me ultrapassar os diversos obstáculos com que me deparei e ajudando a transformar este esforço numa caminhada a passos largos até ao destino.

À minha companheira, Joana Redondo, por estar sempre lá, no melhor e no pior, e por, 8 anos depois, voltar a figurar num agradecimento de mestrado 😊

À minha família por, mais uma vez me ter apoiado, e me terem dado sempre as ferramentas de que precisei para poder seguir em frente.

Aos meus colegas de mestrado, por tudo o que aprendi com eles, e por terem feito de uma mudança de vida, um momento de alegria, uma página feliz, e por terem abrilhantado um novo começo.

A todos aqueles, amigos, conhecidos e colegas que, muitas vezes sem saberem, me ajudaram a dar volta e me vão dando a conhecer as coisas boas da vida.

Resumo

O setor do *rent-a-car* tem mantido um crescimento constante nos últimos anos, globalmente e em Portugal, à boleia do turismo. Em simultâneo, o setor enfrenta uma importante revolução tecnológica que reinventou os paradigmas de mediação e modelos de negócio.

Este trabalho consiste num plano de negócio para uma empresa de aluguer de automóveis desportivos, com base na cidade do Porto, focada sobretudo em alugueres de curta duração, com a missão de oferecer esta experiência ao grande público.

Através da pesquisa do ambiente e da indústria foi possível perceber, acima de tudo, que o ambiente de negócio em Portugal é, neste momento, favorável e que a concorrência neste setor é atualmente muito limitada, favorecendo o desenvolvimento de projetos nesta área, sobretudo fora da região de Lisboa.

Finalmente, foram realizadas previsões e avaliações, obedecendo a uma estrutura tradicional de plano de negócio, através das quais se antevê a viabilidade económico-financeira do projeto.

Palavras-chave: *Rent-a-car*, experiências, plano de negócio, automóveis

Classificação JEL: M10, M13

Abstract

The rent-a-car sector has grown steadily in the last few years, both globally and in Portugal, tandem with the growth of tourism. Simultaneously, the rent-a-car industry is experiencing a technological disruption which is causing a paradigm shift in client acquisition strategies and even business models.

This work consists on a business plan for a sports car rental company, based in Oporto, focusing mainly on short duration rentals, aiming to offer this experience to the larger public.

The analysis of the business and industry environment indicate that, at this time, the business environment in Portugal is promising which, associated with limited competition, favors the development of projects in this field, specially outside the Lisbon area.

Finally, this plan presents predictions and evaluations, in a traditional business plan style, through which is possible to predict the economic and financial viability of this project.

Keywords: Rent-a-car, experiences, business plan, cars

JEL Classification: M10, M13

Índice

Agradecimentos.....	II
Resumo.....	III
Abstract.....	IV
Índice de figuras.....	VIII
Índice de tabelas.....	IX
1 Sumário Executivo.....	1
2 Identificação da Proposta.....	3
3 Revisão de literatura.....	3
3.1 A indústria do <i>rent-a-car</i>.....	4
3.1.1 Breve nota histórica da indústria do <i>rent-a-car</i>	4
3.1.2 A indústria do <i>rent-a-car</i> hoje em dia.....	4
3.1.3 Particularidades operacionais da indústria do <i>rent-a-car</i>	7
3.1.4 Legislação portuguesa para a atividade de <i>rent-a-car</i>	9
3.2 Artigos de luxo e atitudes do consumidor.....	10
3.2.1 Breve história do luxo.....	10
3.2.2 Definição de luxo.....	11
3.2.3 Luxo e comunicação.....	13
3.2.4 Motivos para consumir bens de luxo.....	14
3.2.5 Materialismo vs. consumo de experiências.....	15
4 Quadro de referência.....	17
5 Análise PESTAL.....	18
5.1 Fatores Políticos.....	18
5.2 Fatores Económicos.....	19
5.3 Fatores Sociais.....	20
5.4 Fatores Tecnológicos.....	21
5.5 Fatores Ambientais.....	22
5.6 Fatores Legais.....	23
6 Análise da indústria.....	23
6.1 Fornecedores.....	24
6.2 Clientes.....	24

6.3	Competidores.....	25
6.4	Substitutos.....	25
6.5	Novos competidores.....	25
7	Envolvente imediata ou concorrencial	26
7.1	O setor do <i>rent-a-car</i> em Portugal	26
7.2	Análise da concorrência (Racingvarius)	27
7.3	Perfil do cliente.....	28
8	Análise interna	29
8.1	Cadeia de Valor de Porter	29
8.1.1	Atividades Primárias.....	30
8.1.2	Atividades Secundárias ou de Suporte.....	31
8.2	Modelo 7S Mckinsey	32
9	Análise SWOT	33
10	Estratégia de Desenvolvimento	34
10.1	Missão.....	34
10.2	Visão	34
10.3	Valores.....	34
10.4	Fatores Críticos de Sucesso	34
10.5	Grandes Objetivos.....	35
10.6	Objetivos específicos	35
10.7	Estratégia Competitiva	36
11	Definição de Políticas de Implementação	36
11.1	Estratégia de Marketing	36
11.1.1	Segmentação.....	37
11.1.2	Público-Alvo.....	37
11.1.3	Posicionamento.....	38
11.1.4	<i>Marketing Mix</i>	38
11.2	Política Tecnológica.....	43
11.3	Estrutura Organizacional.....	44
11.4	Política Financeira.....	44
11.4.1	Automóveis.....	44
11.4.2	Investimento	49
11.4.3	Gastos com pessoal.....	50
11.5	Financiamento	51

12	Requisitos para implementação.....	53
13	Avaliação Económica e Financeira.....	53
13.1	Pressupostos Gerais.....	53
13.2	Vendas e Serviços Prestados.....	54
13.3	Fornecimentos e Serviços externos	55
13.4	Investimento em Fundo Maneyo.....	56
13.5	Demonstração de Resultados Previsional	57
13.6	Plano Financeiro.....	58
13.7	Balanço Previsional	59
13.8	Mapa de Cash-Flows.....	60
13.9	Taxa de Desconto.....	60
13.10	Avaliação (Capitais Próprios)	61
13.11	Cálculo do Valor Atual Líquido Ajustado	61
13.12	Indicadores.....	62
13.13	Análise de sensibilidade	63
13.14	Análise de cenários	64
14	Conclusão.....	64
15	Referências Bibliográficas.....	66
Anexos	76
	Anexo 1 – Custos fiscais e logísticos associados à aquisição do Ferrari California T	76
	Anexo 2 – Custos fiscais e logísticos associados à aquisição do Lamborghini Huracan	78
	Anexo 3 – Custos de aquisição Dacia Sandero.....	80
	Anexo 4 - Simulação de crédito automóvel	81

Índice de figuras

Figura 1- Modelo conceptual do luxo	13
Figura 2- As “camadas” da comunicação do luxo	14
Figura 3- Pirâmide etária da população portuguesa em 2018.....	20
Figura 4 – A cadeia de valor de Michael Porter	30
Figura 5 – Anúncio de Ferrari California T usado.....	46
Figura 6 – Descrição do anúncio de venda do Ferrari California acima referido.....	46
Figura 7 – Exemplo de Laborghini Huracan a ser utilizado neste plano	48
Figura 8 – Resultado da simulação efetuada no banco BPI.....	52
Figura 9 – Encargos de ISV associados à importação do Ferrari California T usado como exemplo.....	76
Figura 10- Exemplo de despesa de hotel para deslocação a Madrid com vista à aquisição do Ferrari California T usado como exemplo	76
Figura 11 – Despesas de deslocação de regresso ao Porto com o Ferrari California T adquirido em Madrid.....	77
Figura 12 – Custos de voos Lisboa – Madrid	77
Figura 13 - Encargos de ISV para importação do Lamborghini Huracan escolhido como exemplo.....	78
Figura 14 – Despesas de voos Porto – Munique.....	78
Figura 15 – Despesas de deslocação de comboio dentro da Alemanha.....	79
Figura 16 – Despesas de alojamento em França e Alemanha.....	79
Figura 17 – Despesas de deslocação de regresso para o Porto com o Lamborghini Huracan usado como exemplo.....	80
Figura 18 – Custo do Dacia Sandero por unidade	80
Figura 19 – Extração simples de simulação de crédito automóvel no Banco BPI	81

Índice de tabelas

Tabela 1- Definição de luxo.....	12
Tabela 2 – Número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros portugueses por país de residência	21
Tabela 3 – Frota da Racingvarius, com os preços disponíveis no site da empresa.....	28
Tabela 4 – SWOT Scuderia Porto.....	33
Tabela 5 – Previsão das despesas associadas à aquisição e importação do Ferrari California T usado como exemplo.....	47
Tabela 6 – Custos associados à aquisição e importação do Lamborghini Huracán usado como exemplo.....	48
Tabela 7 – Mapa de investimento (€)	50
Tabela 8 – Gastos com pessoal (€)	51
Tabela 9 –Serviço de dívida (€)	52
Tabela 10 – Preços por serviço (sem IVA) e unidades vendidas em 2020.....	55
Tabela 11 – Mapa de vendas.....	55
Tabela 12 – Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos	56
Tabela 13 – Investimento em fundo maneio.....	56
Tabela 14 – Demonstração de Resultados Previsional	58
Tabela 15 – Plano Financeiro	58
Tabela 16 - Balanço previsional	59
Tabela 17 – Mapa de cash-flows	60
Tabela 18 – Avaliação de VAL, TIR e Discounted Payback Period pressupondo capitais próprios	61
Tabela 19 – Mapa de poupança fiscal para obtenção do VALF.....	62
Tabela 20 – Quadro de indicadores	63
Tabela 21 – Análise de sensibilidade com variações de 10%	63
Tabela 22 – Análise de cenários	64

1 Sumário Executivo

Este projeto procura investigar a viabilidade da implementação de uma empresa de aluguer de automóveis desportivos, nomeadamente em regime de curta duração, na cidade do Porto, denominada *Scuderia Porto*.

O setor do *rent-a-car* tem vindo a registar um crescimento estável, a par com a economia global e o turismo, esperando-se que continue a crescer nos próximos anos. Contudo, esta indústria enfrenta atualmente importantes desafios, tais como uma acérrima competição a tender para a comoditização da indústria; uma crescente consolidação, sobretudo na Europa e o desenvolvimento de soluções tecnológicas revolucionárias que transfiguraram os modelos de aquisição de clientes e originaram novos modelos de negócio (como por exemplo o *car-sharing*).

Tendo como objetivo disponibilizar o aluguer de automóveis de gama alta, considerou-se também importante, no âmbito deste projeto, analisar as atitudes do consumidor em relação a artigos de luxo, aqui entendido como algo desejável e mais do que necessário ou comum (Heine, 2012). A revisão da literatura realizada permitiu identificar 4 dimensões principais na percepção do luxo pelo consumidor: a financeira, a funcional, a individual e a social. Os consumidores procuram o luxo sobretudo por razões simbólicas, de autoestima e de status. Tendo em conta estes princípios, o luxo deve também ser comunicado de forma diferenciada, apostando numa comunicação mais sensorial e artística, construída através de códigos subtis. Neste capítulo, importa registar que a mais recente recessão económica contribuiu largamente para o surgimento de um novo paradigma de consumo de luxo – o aluguer de bens de luxo em vez da sua aquisição definitiva. Esta filosofia, está também de acordo com vários estudos no âmbito da psicologia de consumo, que registam um maior bem-estar no consumidor por via do consumo experiencial quando comparado com o consumo material. Este maior bem-estar deve-se sobretudo ao fenómeno psicológico de uma maior integração das experiências na própria personalidade do consumidor, sendo que os bens materiais tendem a passar rapidamente para segundo plano.

No que diz respeito ao ambiente de negócio, Portugal regista atualmente um período de considerável estabilidade política associada a uma retoma económica, patente no crescimento do PIB, na queda do desemprego e no crescimento das exportações. Contudo, esta situação é ameaçada por importantes acontecimentos globais, como o Brexit, a guerra comercial, a instabilidade do preço do petróleo ou a instabilidade nos mercados emergentes.

Do ponto de vista social, a situação é algo adversa em Portugal, tendo em conta o envelhecimento da população. No campo tecnológico, é de salientar a evolução do parque automóvel, nomeadamente com o crescimento do parque híbrido e elétrico, e o surgimento de novos paradigmas de mobilidade, anteriormente referidos.

No âmbito legal, a lei Portuguesa estabelece algumas regras fundamentais para o sector do *rent-a-car*, nomeadamente a obrigatoriedade de as viaturas terem matrícula portuguesa e idade inferior a cinco anos, assim como a obrigatoriedade de as empresas deterem pelo menos sete viaturas para poderem operar.

Relativamente à análise da indústria em si, o principal dado a reter é a existência de uma concorrência diminuta, cingindo-se quase exclusivamente a uma única empresa, que opera unicamente na região de Lisboa. Deste modo, a estratégia da Scuderia passa por operar numa zona distinta e praticando um preço mais vantajoso. Outro fator crítico de sucesso é a comunicação, fortemente assente nas redes sociais e outras estratégias online (Google Ads, SEO, Facebook, Instagram, Tripadvisor e Youtube), para conquistar uma ampla visibilidade a muito baixo custo.

Os ativos da empresa serão sobretudo os seus automóveis. Os principais elementos da frota serão um Ferrari California T e um Lamborghini Huracán, que cumprem o objetivo principal da empresa, mas que serão complementados por cinco Dacia Logan, que têm como objetivo principal permitir à empresa respeitar o mínimo legal de viaturas para operar, sem aumentar drasticamente os custos.

Para adquirir esta frota prevê-se um investimento de €364 581,27, dos quais €173 279,55 serão obtidos através de crédito automóvel, sendo os restantes capitais próprios. De acordo com a análise e as previsões efetuadas, no prazo de sete anos, este negócio deverá atingir um VAL de €195 271,51 (para um custo de capital de 5,53%), uma TIR de 18,56% e um *Discounted Payback Period* de cerca de quatro anos e meio. A complementar esta análise foi realizada uma análise de indicadores, que indicaram a robustez da previsão, assim como análises de sensibilidade e de cenários que preveem a viabilidade do negócio mesmo em condições económico-financeiras mais adversas.

2 Identificação da Proposta

A proposta de negócio a implementar consiste na oferta de automóveis desportivos (das marcas Ferrari e Lamborghini) para aluguer por curtos períodos de tempo (20 minutos a 1 hora, meio dia, ou um dia completo no máximo) na zona do Porto. Existem vários motivos e vantagens estratégicas na origem desta ideia. Em primeiro lugar, e como julgo ser o ponto de partida ideal para qualquer negócio, a paixão pessoal do promotor por esta área. Para além disso, existem outras vantagens de natureza estratégica também relevantes.

Em Portugal, este mercado é ainda muito diminuto. Existe uma empresa com ofertas deste género, mas localizada em Lisboa e mais centrada para experiências em circuito ou, quando em estrada, a preços elevados e modalidades muito limitadas. Considera-se, portanto, que é possível oferecer, no nosso país, propostas mais diversificadas a um preço mais competitivo. Ao mesmo tempo, a análise do eventual público-alvo é animadora, verificando-se a existência de um público jovem, empresas e um mercado turístico crescente com ofertas limitadas no género.

Finalmente, podemos considerar que Portugal, e sobretudo a Região do Grande Porto, constituem um espaço privilegiado para este tipo de atividade, não só pela tendência turística, mas também pela existência de condições climáticas propícias, algumas boas estradas e possibilidade de obter serviços (nomeadamente de manutenção automóvel) a preço competitivo, sobretudo quando comparados com a média europeia.

3 Revisão de literatura

Com vista a dar algum enquadramento histórico e teórico à proposta a apresentar foi realizada uma revisão da literatura. Esta centra-se sobretudo à volta de dois conceitos: o *rent-a-car*, nas suas dimensões histórica, económica, industrial e legal, e o luxo, nas suas dimensões histórica, de marketing e psicológica. Na análise do luxo, são de particular relevância as transformações mais recentes nos paradigmas de consumo do luxo.

3.1 A indústria do *rent-a-car*

3.1.1 Breve nota histórica da indústria do *rent-a-car*

Os primeiros registos do aluguer de automóveis datam de 1904, quando uma loja de bicicletas anunciou carros para alugar no *Minneapolis Journal*. Provavelmente, estariam disponíveis ofertas idênticas antes desta data, mas sem registos disponíveis (Automotive Fleet, 1962).

Na Europa, a história do *rent-a-car* remonta a 1912, quando Martin Sixt, fundou a “Sixt Autofahrten und Selbstfahrer” (*passeios de carro e carros conduzidos pelo próprio*, numa tradução livre), que é ainda hoje um dos gigantes desta indústria (Sixt, 2019).

Contemporaneamente, a indústria desenvolvia-se nos EUA, sobretudo devido a Joe Saunders, que teve a ideia pioneira de arrendar um Ford Model T em 1916 e, devido ao sucesso do seu negócio, conseguiu ir expandindo a sua frota. Pouco depois, outros empresários iam surgindo no ramo, tirando também partido da praticabilidade do Model T. Foi o caso de Walter Jacobs, que iniciou a sua atividade em 1918 com 12 Ford Model T e que, em 1923, detinha já uma frota de 565 automóveis (Automotive Fleet, 1962). Esta empresa viria a ser adquirida por John Hertz, durante os anos 1920, dando origem a um dos maiores grupos desta indústria hoje em dia (Hertz, 2019).

Após a Segunda Guerra Mundial, aproveitando o contexto económico favorável e o rápido crescimento da indústria de transporte aéreo, as empresas de *rent-a-car* conheceram uma expansão acelerada (Automotive Fleet, 1962). É também nesta época que nascem alguns dos maiores nomes da indústria: Avis (1946), Europcar (1949), Enterprise (1957) e Budget (1958). Desde então, a indústria do *rent-a-car* tem vindo a expandir-se. Hoje em dia, esta indústria caracteriza-se por uma acérrima competição, em que os vários *players* são obrigados a comprimir ao máximo as suas margens para oferecer um serviço que o público encara como uma *commodity* e no qual o preço é o verdadeiro fator determinante (Avis, 2018).

3.1.2 A indústria do *rent-a-car* hoje em dia

3.1.2.1 *Global*

A nível global, e apesar dos desafios que a indústria atravessa, nomeadamente com o surgimento de soluções de mobilidade inovadoras (como por exemplo os serviços de *car-*

sharing), as estimativas apontam para um forte crescimento da indústria do *rent-a-car* nos próximos anos. Anualizado, este crescimento deverá situar-se entre os 5,6% (Oliveira et al. 2017, 12) e os 17,52% até 2022, de acordo com as previsões mais optimistas (Market Study Report, 2018). Este crescimento deverá ser sustentado pelo aumento do poder de compra associado ao crescimento económico, a tendência continuada para a urbanização e industrialização, o crescimento global da população, a existência de ambientes legislativos favoráveis e as preocupações ambientais (Market Research Future, 2018).

Para além destas macrotendências, um outro fator determinante na indústria do *rent-a-car* é a sua própria estrutura, consideravelmente consolidada. Hoje em dia, cerca de 75% do mercado é detido apenas por 6 operadores, os maiores do mercado, sendo eles: Enterprise Rent-A-Car, Avis Budget Group, Inc., Hertz Corporation, Sixt SE, e Europcar (Transparency Market Research, 2018).

3.1.2.2 *Estados Unidos*

Ainda que a proposta de negócio a implementar se situe em Portugal, um breve olhar pela indústria do *rent-a-car* nos Estados Unidos pode ser útil. Este é o maior mercado a nível global (Avis, 2018 e Hertz, 2018) e, também por esse motivo, é possível encontrar alguns estudos e métricas interessantes que, apesar do seu âmbito local, têm tradução global nesta indústria.

A indústria do *rent-a-car* nos Estados Unidos tem um impacto significativo na economia do país, sobretudo na indústria automóvel, sendo que as frotas dos maiores operadores contam com centenas de milhar de viaturas. Este impacto é amplificado pelo esforço dos operadores em manterem uma frota recente, mantendo os veículos em sua posse geralmente apenas num período médio de 13 meses, oscilando geralmente entre os 4 e os 22 meses. Assim, as compras de automóveis são avultadas por parte desta indústria, que faz um *turnover* de aproximadamente 92% da sua frota a cada ano, adquirindo mais de 2 milhões de viaturas anualmente (The Motley Fool, 2012), com expectáveis impactos na indústria automóvel.

É também de salientar que o mercado americano é extremamente consolidado, com características de oligopólio, onde as 3 maiores empresas controlam 95% da atividade (Nedreid, 2016), numa consolidação superior à média global mencionada no ponto anterior.

3.1.2.3 Europa

Na Europa, a situação enquadra-se, de modo geral, no exposto até aqui, ainda que com algumas particularidades. Tal como a nível global, a mobilidade é, hoje em dia, uma megatendência que tem ditado uma rápida evolução dos modelos de negócio e que tem exigido um considerável esforço de adaptação dos principais operadores de *rent-a-car*. Apesar destas dificuldades, esta disrupção constante pode também ser uma fonte de oportunidades, pelo que alguns dos grandes operadores procuram adaptar a sua oferta em sectores como o do *car-sharing*, por exemplo (Nedrelid, 2016).

Outro desafio para esta indústria no espaço europeu, que tende a aumentar a competição é a existência de um mercado mais fragmentado quando comparado, por exemplo, com o dos Estados Unidos. Enquanto nos Estados Unidos, 95% da atividade está concentrada nos 3 maiores operadores, na Europa 65% da atividade é detida pelos 5 maiores operadores: Avis, Enterprise, Europcar, Hertz e Sixt. A restante quota de mercado é detida sobretudo por operadores independentes, significativamente menores e de âmbito regional ou local. Por este motivo, e de acordo com a consultora Nedrelid, há na Europa espaço para consolidação e será expectável ver nos próximos anos importantes operações de fusões e aquisições. Esta mesma instituição afirma até que, a médio-prazo, seria expectável um cenário em que os 3 ou 4 maiores operadores concentram 75% a 80% do mercado (Nedrelid, 2016).

À semelhança daquilo que acontece no mercado global, também o mercado europeu tem sido fortemente condicionado por importantes mudanças, associadas sobretudo à internet e ao comércio online, nomeadamente:

- A importância crescente de agentes e mediadores online no ramo das viagens e, especificamente, no mercado *rent-a-car*;
- O crescimento contínuo do setor low-cost (em grande parte provocado pela presença online que possibilita a comparação de preços em tempo real, contribuindo para uma “comoditização” do mercado (Avis, 2018));
- A automação do processo de *rent-a-car* através do surgimento de soluções tecnológicas inovadoras, nas operações de reserva, alocação de viaturas, entrega de viaturas, entre outras, com um profundo impacto nas diversas dimensões do mercado, nomeadamente na sua estrutura, no comportamento do cliente, margens de lucro, etc. (Nedrelid, 2016).

Espera-se que o mercado europeu mantenha um crescimento moderado a rondar os 2% ao ano (Nedrelid, 2016)

3.1.2.4 Portugal

Como seria de esperar, num mercado relativamente pequeno no contexto global, a indústria de *rent-a-car* portuguesa enquadra-se muito no já exposto, existindo, contudo, alguns números que importam assinalar.

No ano de 2017, as empresas de *rent-a-car* a operar em Portugal registaram receitas a rondar os 700 milhões de euros. Estes resultados foram suportados sobretudo pela atividade turística, sendo os turistas britânicos os principais clientes do *rent-a-car* português (Diário de Notícias, 2018).

Estes números representam um crescimento muito acentuado de 45% em relação a 2016, num período em que o turismo também aumentou significativamente. Devido à maior procura, as empresas de *rent-a-car* a operar em Portugal irão aumentar a oferta através da aquisição de mais automóveis. Estima-se que em 2018 tenham sido adquiridos mais 5% de viaturas para o *rent-a-car* nacional, criando um considerável impacto no mercado automóvel português, onde as empresas de *rent-a-car* já são responsáveis por mais de um quarto dos veículos vendidos (Diário de Notícias, 2018).

3.1.3 Particularidades operacionais da indústria do *rent-a-car*

Para ser desempenhada de forma lucrativa, a atividade de *rent-a-car* obriga à articulação de importantes condicionantes operacionais, relacionadas com a complexidade da gestão de uma frota de veículos (aquisição e venda, localização, deslocação, manutenção, etc.) e com a mediação tecnológica com os clientes.

3.1.3.1 Custos

De acordo com a revisão de literatura neste campo realizada por Oliveira et al. (2017), os principais custos operacionais das empresas de *rent-a-car* e *car-sharing* podem ser agrupados em três grandes categorias: custos de aquisição, custos de manutenção e custos de transferência de viaturas (custos decorridos da transferência de uma viatura de um cliente para o outro a cargo da empresa, em deslocações sem qualquer cliente).

De acordo com os referidos autores e com a literatura revista, os custos de aquisição não são geralmente analisados em profundidade. É importante ter em conta que o número de veículos

comprados e detidos pelas próprias empresas de *rent-a-car* tem vindo a diminuir drasticamente, sendo que estas empresas hoje em dia adquirem mais viaturas em leasing (Avis, 2018 e Hertz, 2018), permitindo-lhes uma maior flexibilidade na troca de viaturas e reduzir o risco associado à propriedade de uma vasta frota. Ainda assim, as empresas continuam a comprar os seus próprios veículos e tendem a contabilizar estes custos numa distribuição “por veículo” (Oliveira, 2017).

Os custos de manutenção referem-se à manutenção mecânica propriamente dita, mas também aos custos associados com a detenção de uma frota de veículos, tais como os custos de leasing e outros custos de operação e armazenamento dos veículos (seguros, impostos de circulação, etc.) (Oliveira, 2017).

Finalmente, os autores consideram os custos de transferência de viaturas de um cliente para o outro, a cargo da empresa. Nesta categoria, mais do que os diferentes tipos de custos, que estão relacionados com a transferência de um veículo ou com a perda de uma venda pela impossibilidade de fazer essa mesma transferência, é dada importância às métricas utilizadas para aferir estes custos. Estas são geralmente distribuídas por quilómetro, por viatura, ou com um valor fixo (independente do número de viaturas) (Oliveira, 2017).

Para além destes custos, mais relacionados com a operação diária das empresas, importa considerar também os riscos incorridos por uma empresa neste sector. Para esse efeito podemos recorrer ao relatório anual da Avis (2018) analisado na secção abaixo.

3.1.3.2 Riscos de operação

Para a criação de uma empresa de *rent-a-car*, importa conhecer as principais categorias de risco no setor. No seu relatório anual, a Avis (2018) elenca todos os tipos de risco a que se encontra exposta. Sendo que esta lista engloba categorias de risco menos relevantes e/ou intimamente relacionadas com operações mais localizadas da Avis, serão identificados neste trabalho apenas os tipos de risco principais:

- Alto nível de competitividade na indústria;
- Custos de operação de frota;
- Falhas mecânicas nos veículos;
- Deterioração do contexto económico com possível perda do poder de compra, queda na procura de turismo ou aumento do preço dos combustíveis;
- Dificuldades de implementação de estratégias de negócio;

- Instabilidade política, económica e comercial nos países de operação;
- Riscos associados aos fornecedores;
- Riscos associados ao aluguer de imóveis e veículos;
- Sazonalidade;
- Dependência dos altos quadros e de outro *staff* fundamental;
- Riscos relacionados com aquisições;
- Riscos relacionados com a flutuação do câmbio;
- Riscos relacionados com os derivados financeiros detidos;
- Seguros;
- Despesas legais;
- Riscos decorrentes de leis e regulamentos;
- Riscos relacionados com *franchisings* e licenças;
- Dependência de uma rede de comunicação centralizada;
- Ciber-segurança;
- Proteção de propriedade intelectual.

Evidentemente, este grupo de categorias de risco é característico de uma grande multinacional na indústria de *rent-a-car*, sendo que uma empresa mais local e de pequena dimensão, como aquela que se pretende implementar, irá incorrer em riscos mais restritos. Contudo, reconhece-se também que uma empresa mais pequena poderá ter menos capacidade para contrariar algumas das adversidades acima expostas.

3.1.4 Legislação portuguesa para a atividade de *rent-a-car*

Sendo que a proposta de negócio em análise pode ser enquadrada no ramo do *rent-a-car*, é fundamental conhecer a legislação portuguesa para este setor. O começo das iniciativas legislativas neste setor é assinalado com a entrada em vigor do Decreto-Lei 354/86 de 23 de outubro, que tem conhecido sucessivas atualizações (nomeadamente em 2009, 2012, 2014 e 2015), com vista a uma adaptação às alterações do ambiente empresarial e económico e procurando uma simplificação gradual que facilite o investimento. O referido esforço de adaptação legislativa tem sido ainda mais importante recentemente, com a entrada de novos *players* diversificados na área da mobilidade, que vieram desafiar a estrutura legislativa vigente e obrigar a uma complexificação da mesma. O mais recente decreto-lei nesta área é o Decreto-

Lei nº 47/2018, que engloba já, entre outras inovações importantes, o reconhecimento das plataformas de *car-sharing*.

Para os efeitos do presente trabalho, considera-se suficiente a identificação dos requisitos legais mais significativos para o início da atividade de *rent-a-car*:

- Os veículos a utilizar pela empresa de *rent-a-car* deverão ser matriculados em Portugal;
- Os veículos a alugar deverão ter uma idade máxima de cinco anos, a contar da data da primeira matrícula. Este prazo é eventualmente prorrogável por períodos de um ano até um máximo de três anos, com autorização do IMT após inspeção aos veículos;
- A empresa deverá ser proprietária de, pelo menos, sete veículos ligeiros para iniciar a atividade;
- Nos casos em que o número de veículos seja o único requisito em falta, pode a empresa requerer uma permissão administrativa a título provisório (válida até 9 meses), com vista a antecipar o início da atividade.

(Diário da República, Decreto-Lei 47/2018)

3.2 Artigos de luxo e atitudes do consumidor

Sendo que a proposta que se pretende implementar está relacionada com artigos que podem ser considerados de luxo, importa perceber de forma mais detalhada a relação do consumidor com este tipo de produto, com particularidades que por vezes fogem das convenções do marketing.

3.2.1 Breve história do luxo

Ainda que a maioria das pessoas possa ter uma ideia relativamente clara e acertada daquilo que é o luxo, indicar uma definição objetiva deste conceito encerra dificuldades, dada a sua subjetividade e natureza social. Por este motivo, compreender, ainda que de forma superficial, a construção do luxo ao longo da história será útil para a sua melhor compreensão.

De acordo com Kapferer e Bastien (2009), o luxo terá tido origem em rituais fúnebres, possivelmente no tempo pré-histórico. Nestes, os entes falecidos eram preparados para uma outra vida sendo enterrados com os seus bens mais preciosos e simbólicos do seu poder – joias, armas, etc. Este ideal de enterrar os mortos com tudo aquilo que irão precisar no além terá atingido o seu auge no Antigo Egito, onde uma sociedade altamente hierarquizada e civilizada envidou esforços tremendos para sepultar os seus líderes em grandes edificações (as famosas

pirâmides) com toda a comodidade e luxo. Naturalmente, este luxo existia apenas para os mais poderosos e podemos por aqui perceber uma concepção social do luxo como sinal de poder. Deste modo, os autores atrás mencionados identificam o luxo como uma problemática sociológica relacionada com três fatores: estratificação social, a noção de utilidade prática vs. desperdício e a distribuição de riqueza. Por estes motivos, o luxo não é um conceito socialmente neutro e é relativo à sociedade em que se insere. Esta relação entre o luxo e a distribuição de riqueza foi, ao longo da história, motivo para várias lutas entre classes oprimidas e classes dominantes.

Finalmente, os autores olham para o século XX como aquele em que o luxo foi socialmente legitimado, o que, em tempos de paz, permitiu um crescimento expressivo da indústria do luxo. A faceta mais relevante desta realidade é o luxo ser hoje encarado como algo que pode ser acessado pela grande maioria da população, ainda que de forma limitada, estando cada vez menos confinado a uma elite (Kapferer e Bastien, 2009).

3.2.2 Definição de luxo

A introdução histórica atrás exposta evidencia a natureza social da definição de luxo. Não obstante, é possível socorrer-nos da literatura existente com vista a uma definição mais objetiva deste conceito na atualidade. De acordo com Dubois, Laurent e Czellar (2001), um produto de luxo é aquele que preenche 6 requisitos: excelente qualidade, preço muito elevado, escassez e exclusividade, valor estético, legado e superficialidade. Um dos elementos mais consensuais na definição de luxo é o de ser algo que não é necessário e que vai além das necessidades básicas do consumidor (Heine, 2012). Contudo, esta definição não é suficiente (há muitas coisas não necessárias que não constituem luxo), por isso, para que algo possa ser considerado um produto de luxo, deve encerrar em si uma dimensão de “sonho”, de algo fortemente desejado e com um efeito positivo naquele que o utiliza. Assim, e para efeitos do presente trabalho, podemos definir luxo simplesmente como sendo **algo desejável e mais do que necessário ou comum** (Heine, 2012).

Tabela 1- Definição de luxo

Excelente qualidade	A primeira noção é a da percepção de uma excelente qualidade. A associação mental entre luxo e qualidade é tão forte, que para algumas pessoas estas palavras são quase sinónimos.
Preço elevado	A segunda noção frequentemente associada ao luxo é a de um preço elevado. Esta percepção é estabelecida quer pelo preço elevado em termos absolutos, quer pelo preço elevado por comparação com alternativas não consideradas de luxo.
Escassez e exclusividade	O terceiro conceito associado com o luxo é a escassez. A escassez é associada de perto com a qualidade e com o preço elevado.
Estética	O quarto aspecto do luxo envolve a qualidade estética. De acordo com vários consumidores, esta deve estar sempre presente. No limite, os produtos de luxo podem ser elevados ao estatuto de arte.
Legado	A quinta noção associada ao luxo é o passado do produto. Na mente do consumidor, produtos luxuosos têm uma longa história e a sua elaboração e consumo devem respeitar uma tradição.
Superficialidade	Finalmente, o conceito de luxo implica alguma superficialidade e inutilidade. Os produtos de luxo não são essenciais à sobrevivência. Os produtos de luxo são opostos aos bens de primeira necessidade

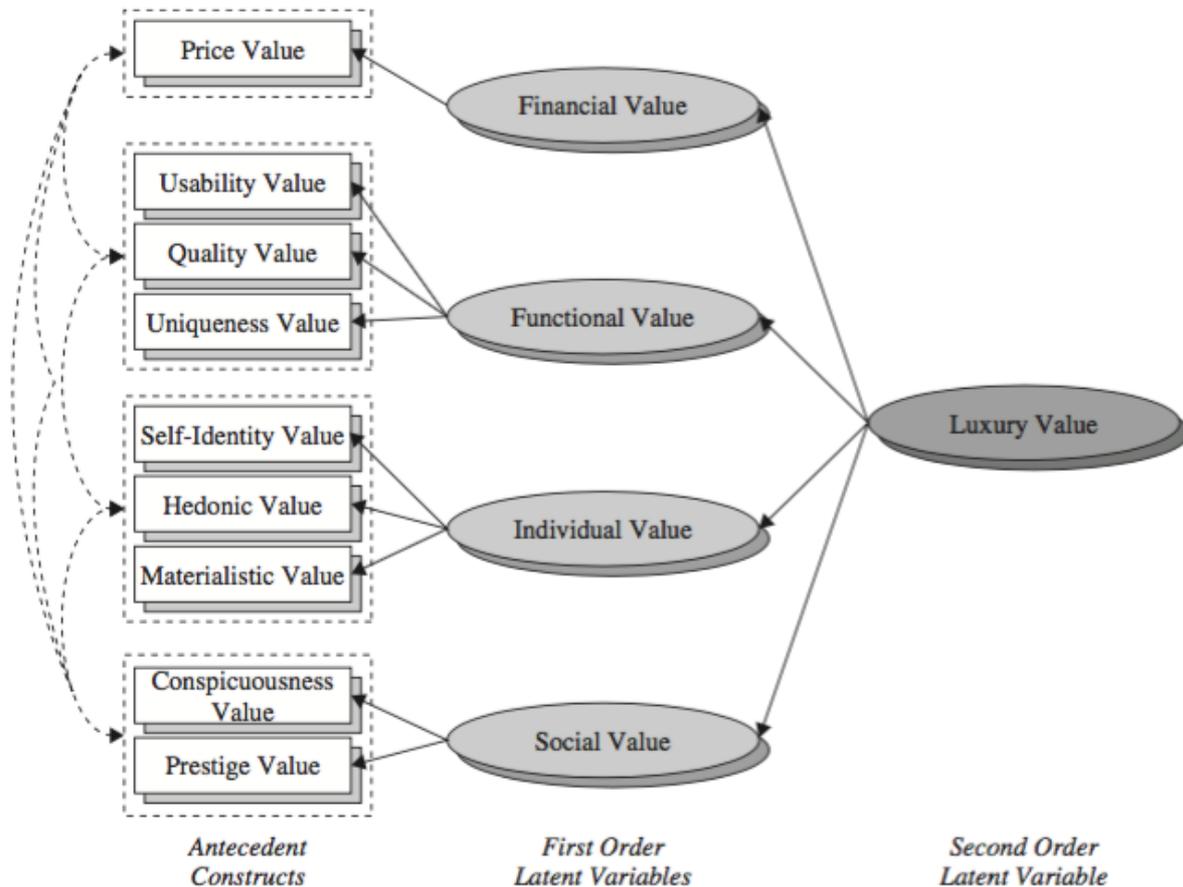
Fonte: Dubois, Laurent e Czellar (2001: 8) (adaptado e traduzido livremente do inglês)

Evidentemente, aquilo que é desejável difere entre culturas e geografias, mas podemos sempre tentar adotar uma perspectiva tão global quanto possível, em condições normais e no tempo presente. De acordo com Heine (2012), do ponto de vista social, aquilo que é desejável tende a ser determinado pelas classes mais altas.

Importa também perceber de que forma é que o luxo é identificado pelo consumidor. De acordo com Wiedmann, a percepção de luxo no consumidor é baseada em quatro dimensões: financeira, funcional, individual e social. Assim, na dimensão financeira o consumidor avalia o preço do produto, que funciona também como uma medida do sacrifício necessário para o obter. Na dimensão funcional, entram características básicas e atributos, que poderiam ser aplicados a produtos comuns, tais como qualidade, usabilidade ou fiabilidade. A dimensão individual relaciona-se com as próprias orientações do indivíduo em relação ao luxo, assim como com as suas características de materialismo, hedonismo e auto-identidade. Finalmente, o consumidor constrói uma avaliação acerca do valor social do produto, de como este poderá ser percebido pelos outros e de que forma este poderá contribuir para a associação de ideias positivas como prestígio ou sucesso (Wiedmann, 2009). De acordo com o autor é através da

avaliação, ainda que inconsciente, destes quatro parâmetros que o consumidor define a sua ideia de luxo.

Figura 1- Modelo conceptual do luxo



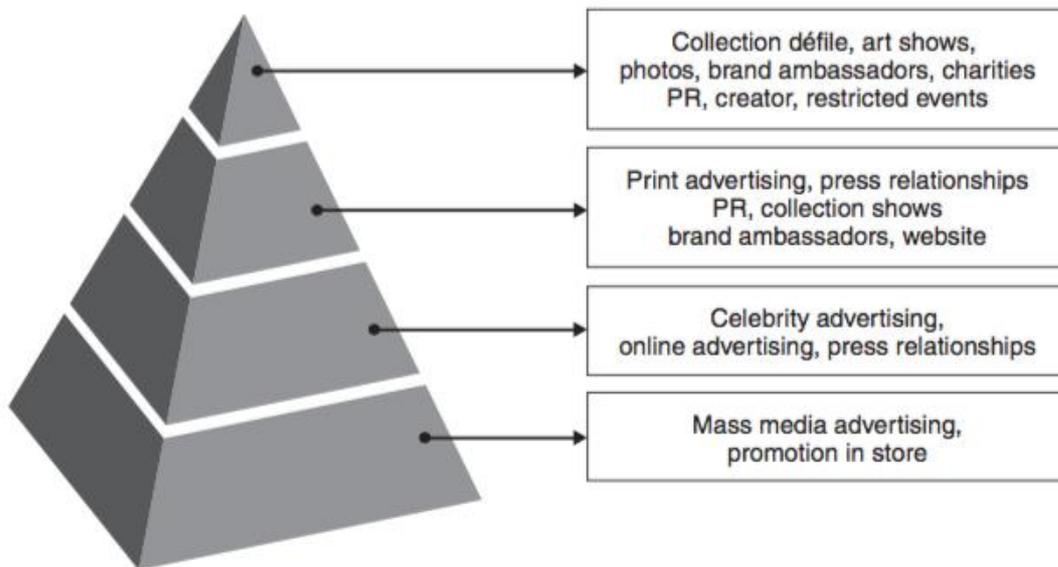
Fonte: Wiedmann, 2009: 623

3.2.3 Luxo e comunicação

Devido ao seu carácter “especial” e à sua associação a noções de status, as marcas de luxo necessitam de diferenciar-se também a nível comunicacional. Para Kapferer e Bastien (2009), enquanto para uma marca normal o papel da publicidade é vender, no que diz respeito a produtos de luxo, o principal intuito da comunicação deve ser o de alimentar um sonho. Deste modo, a comunicação nas marcas de luxo, deve situar-se muito antes da venda e funcionar simplesmente como a semente de um desejo pelo qual o consumidor ansiará de forma longa e intensa até conseguir concretizar. Também por este motivo, a comunicação da marca de luxo será mais vaga, contribuindo para a construção de um universo idealizado, mais experiencial e sensorial, despreocupado com a enumeração de especificações e atributos básicos. Assim, é

natural verificar-se nestas marcas uma tendência para uma comunicação mais artística, fortemente baseada em códigos mais subtis. Para além disso, fatores como o preço devem ser omitidos, por vulgarizarem o produto, e os meios de comunicação devem ser cuidadosamente escolhidos, dando preferência a eventos meticulosamente preparados em vez de meios de comunicação em massa (Kapferer e Bastien, 2009).

Figura 2- As “camadas” da comunicação do luxo



Fonte: Kapferer e Bastien 2009: 213

3.2.4 Motivos para consumir bens de luxo

De acordo com Hudders e Pandelaere (2011), as marcas de luxo são geralmente muito desejadas pelo valor simbólico que encerram, para além da sua funcionalidade. Assim, produtos de luxo funcionam como sinais de sucesso, riqueza e conquista social. De modo semelhante, Wiedmann (2009) considera que uma das grandes motivações para o consumo e exibição de produtos de luxo são os sentimentos de estima projetados em quem exhibe tais artigos, ajudando assim os consumidores a satisfazerem necessidades psicológicas e funcionais. O estudo de Nelissen e Meijers (2010) vai no mesmo sentido. Numa série de experiências, sujeitos que tinham sinais exteriores de luxo obtiveram respostas sociais mais favoráveis em vários domínios, contribuindo, de acordo com os autores, para uma percepção do luxo como ferramenta social para a obtenção de *status*.

Contudo, é interessante verificar que as atitudes dos consumidores face a artigos de luxo vão evoluindo ao longo do tempo, nomeadamente devido a fatores geracionais e condicionantes financeiras, como as motivadas por uma crise económica. Após a mais recente grande crise económica, Yeoman (2011) denotou uma tendência no consumo de artigos de luxo que é particularmente interessante no contexto deste trabalho. Este autor verificou que, sobretudo entre os jovens, começou a denotar-se uma tendência crescente para aceder a artigos de luxo temporariamente através do aluguer.

3.2.5 Materialismo vs. consumo de experiências

Para melhor compreendermos as atitudes do consumidor face a bens de luxo (e não só) será também útil a análise do conceito de materialismo e da noção de consumo de experiências.

Os bens de luxo são particularmente importantes no estudo do materialismo, uma vez que eles podem constituir a expressão por excelência desse mesmo conceito. No entanto, como veremos, o materialismo pode ser algo mais complexo. Uma compreensão melhor deste conceito ajudar-nos-á também, mais à frente neste trabalho, a compreender a importância para o consumidor da aquisição de experiências, algo que está intimamente relacionado com a proposta a apresentar.

De acordo com Ward e Wackman (1971 apud Belk, 2015), o materialismo é uma orientação para ver bens materiais e dinheiro como importantes para a felicidade pessoal e o progresso social. Nos níveis mais elevados de materialismo, os bens pessoais são vistos como a principal fonte de bem-estar para o indivíduo (Belk, 1984). Belk define o materialismo como a importância que o consumidor atribui aos produtos que compra (Belk, 1984). Outros autores vão mais além na visão do materialismo, vendo-o como consumo simbólico com impacto na construção de identidade, algo que pode ser feito em função de motivos muito diferentes (Shrum et al., 2013).

Importa aqui distinguir entre aquisições materiais, quando um indivíduo compra um produto para o manter em sua posse, e aquisições experienciais, quando o indivíduo adquire uma experiência de vida - um evento ou uma série de eventos a viver (Boven e Gilovich, 2003). Esta distinção é importante uma vez que a proposta a apresentar se relaciona com a aquisição de experiências e existe, hoje em dia, uma corrente da psicologia de consumo que defende que o consumo de experiências proporciona maior bem-estar ao consumidor quando comparado com o tipo de consumo “mais materialista”. Por exemplo, a aquisição de uma viagem ou

conduzir um “carro de sonho” durante algum tempo, são experiências que provocam maior bem-estar quando comparadas, por exemplo, com a compra de um sofá novo.

De acordo com Howell et al. (2012), este tipo de consumo é também determinado pela personalidade do consumidor, sendo que os consumidores de experiências tendem a ser mais extrovertidos, abertos, empáticos, descontraídos, seguros e positivos, enquanto indivíduos com maior aversão ao risco, mais ansiosos e inseguros tendem a preferir compras de bens materiais. De acordo com a literatura, existe uma série de motivos pelos quais o consumo experiencial proporciona maior bem-estar quando comparado com o consumo material.

Em primeiro lugar, do ponto de vista psicológico, temos mais facilidade em adaptarmo-nos a um novo bem material do que a incorporar uma experiência na nossa identidade (Nicolao et al., 2009; Dunn et al., 2011). Quando adquirimos uma televisão nova, por exemplo, facilmente ela se torna um objeto banal do quotidiano do qual nem nos lembramos frequentemente. Ao invés, uma viagem a Itália, por exemplo, tende mais a ser uma experiência agradável que vamos visitar mentalmente muitas vezes e que continuará a ser uma fonte de prazer mesmo muito tempo depois de ter acontecido, tornando-se banal mais dificilmente.

De modo idêntico, as experiências são mais suscetíveis a uma reinterpretação positiva, ou seja, após uma viagem que não correu particularmente bem (por exemplo, por motivo de doença ou devido ao mau tempo), ao longo do tempo tendemos a dar-lhe uma reinterpretação positiva, da mesma forma que tendemos a guardar as memórias positivas de experiências passadas. Este processo de adaptação mental positiva verifica-se mais dificilmente em relação a um carro que acabou por se mostrar propenso a problemas mecânicos, por exemplo (Boven e Gilovich, 2003; Carter e Gilovich, 2012).

Outro fator importante, de acordo com a literatura, é que as experiências proporcionam mais facilmente contacto social, uma necessidade básica do ser humano. De modo geral, ao realizarmos experiências frequentemente temos que contactar com outras pessoas de forma mais significativa do que na aquisição de um bem material (Pandelaere, 2016; Howell et al., 2012; Boven e Gilovich, 2003; Gilovich et al., 2015).

As experiências proporcionam também um contacto social mais significativo mesmo após acontecerem, ao serem algo que podemos reviver e partilhar com outros mais facilmente, contando a experiência que tivemos. Esta experiência tem ainda a vantagem de ser única, e por esse motivo será menos propensa a comparações, motivo pelo qual a maioria das pessoas se inibe mais de falar acerca dos bens materiais que adquiriu (Howell et al., 2012).

Por estes motivos, as experiências dão origem a um processo mental em que passam a fazer parte da nossa história, da nossa autobiografia, passando a fazer efetivamente parte de nós,

enquanto que os bens materiais tendem a ser algo mais exterior à identidade. Assim, as experiências estão mais ligadas à construção da identidade e, também por este motivo, tendem a ser fonte de maior bem-estar quando comparadas com a compra de bens materiais (Dunn et al., 2011; Carter e Gilovich, 2012; Zhang et al., 2013; Gilovich et al., 2014; Pandelaere, 2016).

4 Quadro de referência

Uma vez realizada a revisão de literatura é possível sintetizar a partir da mesma as linhas orientadoras da proposta a apresentar no seguinte quadro de referência:

Rent-a-car

- A indústria do *rent-a-car* tem vindo a enfrentar, nos últimos anos, desafios significativos, colocados sobretudo pelo surgimento de novos paradigmas de mobilidade que requerem, da parte desta indústria, um grande esforço de adaptação;
- Apesar dos desafios, perspectiva-se um crescimento continuado e sólido para a indústria nos anos vindouros;
- A nível global, este crescimento é propulsionado sobretudo pelo crescimento do turismo e pela maior disponibilidade financeira possibilitada pelo crescimento económico;
- A indústria do *rent-a-car* é, de modo geral, bastante consolidada e fortemente dominada pelos grandes *players* internacionais. Apesar disso, na Europa, alguns operadores locais ainda vão conseguindo manter a relevância e tornam-se atrativos para a aquisição;
- Com vista a agilizar a gestão das suas frotas, os operadores de *rent-a-car* recorrem cada vez mais a modalidades de *leasing*, preterindo a compra dos veículos;
- Os mediadores e agentes online são elementos cada vez mais relevantes no funcionamento do mercado;
- O mercado do *rent-a-car* é fortemente determinado pelo custo;
- A inovação tecnológica tem-se acentuado nos últimos anos, permitindo automatizar parte das operações;
- O *rent-a-car* cresce também em Portugal, sobretudo impulsionado pelo turismo;

- Os principais custos das empresas de *rent-a-car* estão relacionados com a aquisição, manutenção e transferência (entre locais) dos seus veículos;
- Para operar em Portugal, uma empresa de *rent-a-car* deverá possuir uma frota de pelo menos sete veículos com um máximo de cinco anos de idade.

Artigos de Luxo e atitudes do consumidor

- A percepção de luxo é dinâmica e muda de acordo com dinâmicas sociais;
- O luxo e o sonho devem estar sempre associados;
- O luxo deve ser comunicado de modo distinto, procurando sempre contribuir para o universo da imaginação do consumidor e não tanto dotá-lo de argumentos racionais.
- A comunicação do luxo deve ser vaga, experiencial, artística e subtil;
- Desde a mais recente crise económica que se verifica uma maior tendência para alugar artigos de luxo;
- De modo geral, o consumo de experiências proporciona maior bem-estar do que a aquisição de objetos;
- Os consumidores que despendem mais dinheiro em experiências tendem a ter um perfil psicológico mais extrovertido, aberto, empático, descontraído, seguro e otimista.

5 Análise PESTAL

5.1 Fatores Políticos

Atualmente, Portugal é governado pelo XXI Governo Constitucional, que tomou posse a 26 de novembro de 2015 e é liderado por António Costa. Por forma a garantir maioria parlamentar, o Governo celebrou acordos com os partidos da esquerda Bloco de Esquerda, Partido Comunista Português e Partido Ecologista os Verdes. Este é um Governo orientado para políticas de esquerda e com uma perspectiva europeísta (XXI Governo Constitucional – República Portuguesa, 2019). A Presidência da República está a cargo de Marcelo Rebelo de Sousa, eleito em 9 de março de 2016 (Presidência da República Portuguesa, 2019).

De modo geral, o panorama político parece estável, sustentado sobretudo por uma considerável melhoria dos indicadores económicos no período pós-crise (e que serão analisados em maior

detalhe mais à frente), nomeadamente a queda do desemprego para 6,7% (Eurostat, 2019), e o crescimento do PIB desde 2014 (PORDATA, 2019).

Apesar desta atual estabilidade, existem potenciais focos de instabilidade no horizonte, tanto a nível interno como a nível externo, nomeadamente as eleições legislativas em 2019, o Brexit, a guerra comercial entre Estados Unidos e China, o preço do petróleo e a instabilidade nos mercados emergentes (O Jornal Económico, 2018).

5.2 Fatores Económicos

Como visto no ponto anterior, Portugal atravessa um período de moderada retoma económica, tendo o PIB finalmente atingido o seu pico anterior à crise de 2008, ultrapassando os 182,9 mil milhões de euros no terceiro trimestre de 2018 (Jornal de Negócios, 2018).

De acordo com as projeções do Banco de Portugal até 2021, a economia nacional deverá manter a trajetória de crescimento, ainda que em desaceleração, um perfil de crescimento que está de acordo com a maturação de um ciclo económico (Banco de Portugal, 2018: 7). Assim, espera-se um crescimento de 1,8% para 2019, 1,7% em 2020 e 1,6% em 2021 (Banco de Portugal, 2018: 14). A nível europeu, é esperada uma normalização da política monetária do BCE e a respetiva redução de estímulos (Banco de Portugal, 2018: 7).

No que diz respeito ao emprego, e após acelerado crescimento 2017, o Banco de Portugal espera uma continuação do movimento crescente, ainda que num ritmo mais moderado, com um crescimento médio de 0,4% até 2021 (Banco de Portugal, 2018: 21). Este fator é importante, dado o emprego ter sido o fator que mais tem contribuído para o crescimento do PIB nos anos recentes (Banco de Portugal, 2018: 8). A inflação deverá manter-se controlada, tendo um aumento marginal, em níveis contidos (Banco de Portugal, 2018: 8).

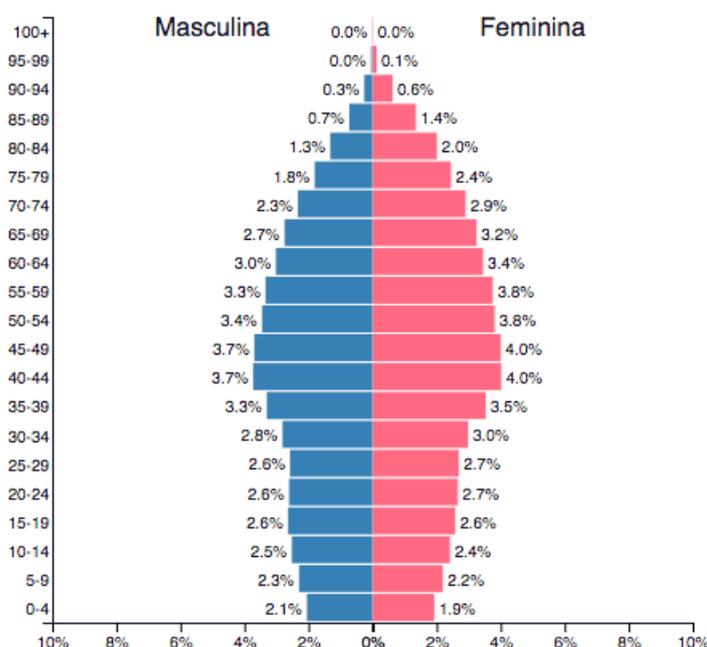
A nível internacional, é esperada uma expansão moderada do PIB global até 2021, a rondar os 3,3%. Estas previsões são, contudo, ensombradas por riscos globais como os focos de instabilidade nos mercados emergentes ou as políticas protecionistas, nomeadamente por parte dos EUA (Banco de Portugal 2018: 10).

É também expectável, no ciclo atual, a continuação do crescimento das exportações, que deverão representar cerca de 50% do PIB em 2021, com especial destaque para o turismo. Nos próximos anos, deverão apresentar um crescimento médio anual entre 3,5% e 4%, o que corresponde ainda assim a uma ligeira desaceleração relativamente aos anos mais recentes (Banco de Portugal 2018: 18).

5.3 Fatores Sociais

De acordo com o INE, e tomando por base dados de 2017, Portugal tem uma população relativamente envelhecida. 29,6% da população tem entre 40 e 60 anos, com a população jovem em menor número, sendo que uma percentagem quase idêntica, 29,89%, corresponde à faixa etária entre os 0 e os 30 anos (PORDATA, 2019b).

Figura 3- Pirâmide etária da população portuguesa em 2018



Fonte: Population Pyramid, 2018

Este envelhecimento populacional tenderá a agravar-se uma vez que a taxa de natalidade tem vindo a decair consistentemente, situando-se atualmente nos 8,4 nascimentos por cada 1000 habitantes, quando em 2009 era de 9,4, e em 1960, por exemplo, era de 24,1. Este número fica também aquém da taxa bruta de natalidade da União Europeia, de 9,9 nascimentos por 1000 habitantes. (PORDATA, 2019c)

Também no que diz respeito ao rendimento médio, Portugal fica a perder em relação à União Europeia, sendo que, segundo dados de 2017, o rendimento médio de um adulto em Portugal foi de €10 340 contra €17 847 da média da EU (PORDATA, 2018b).

Um indicador que tem conhecido uma evolução bastante positiva em Portugal é o da Educação, nomeadamente da Educação Superior. De acordo com o INE em 2017, 1 244 742 indivíduos tinham concluído o ensino universitário ou politécnico (face a apenas 674 094 em 2001) (PORDATA, 2015).

No que diz respeito aos hábitos de consumo, e depois dos anos de crise marcados por grande contenção, os portugueses têm vindo a recuperar a confiança e começam agora a dispendir mais (Lifestyle, 2017).

Também o turismo tem vindo a aumentar em Portugal, com o país a crescer em popularidade sobretudo entre os nacionais da União Europeia, mas também junto de algumas nacionalidades não europeias. De acordo com o PORDATA, em 2017, as nacionalidades com maior número de turistas em Portugal foram as seguintes (PORDATA, 2018):

Tabela 2 – Número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros portugueses por país de residência

País	Nº dormidas
Reino Unido	9 846 089
Alemanha	6 452 415
França	4 624 756
Espanha	4 614 151
Países Baixos	2 713 752
Brasil	2 259 606
EUA	1 796 915
Irlanda	1 604 142
Itália	1 561 816
Bélgica	1 030 375

Fonte: PORDATA, 2018

5.4 Fatores Tecnológicos

O comércio em geral tem sofrido grandes alterações nos últimos anos devido a significativos avanços tecnológicos. Se tomarmos como exemplo a indústria do *rent-a-car*, podemos verificar a influência do avanço tecnológico a vários níveis. Em primeiro lugar, podemos considerar o avanço tecnológico no próprio parque automóvel, cada vez mais seguro, eficiente e menos poluente, com destaque para a cada vez maior relevância de veículos elétricos e híbridos. Contudo, podemos considerar que a evolução tecnológica terá tido um impacto ainda maior noutras dimensões do mercado, implicando mesmo o surgimento de novos modelos de negócio. A combinação de tecnologias como a internet rápida, os smartphones e outras abriram caminho para novos paradigmas de mobilidade como o *car-sharing*, por exemplo. O avanço tecnológico tem tido também um importante papel na mediação cliente – empresa na indústria do *rent-a-car*, sendo que cada vez mais serviços são contratados online, ao mesmo tempo que o cliente consegue comparar a oferta em tempo real de forma cada vez mais fácil. Finalmente, podemos

também considerar que a evolução tecnológica tem tido também forte impacto no marketing. As redes sociais têm-se tornado cada vez mais o meio de excelência de divulgação de empresas e de divulgação de experiências de consumidores, pelo que é importante que as empresas, sobretudo em certos mercados como o comércio de experiências, tenham um bom domínio das redes sociais, sobretudo facebook, instagram, ou tripadvisor, ao mesmo tempo que se mantêm atentas à inovação sempre constante.

Olhando para o ambiente tecnológico em Portugal, podemos dizer que, ainda que Portugal não seja um típico país de vanguarda tecnológica, existem importantes fatores que têm tornado Portugal um polo tecnológico cada vez mais atrativo. A permanência de eventos como a Web Summit, a fixação de operação de importantes multinacionais de tecnologia em Portugal e o rápido surgimento de *start-ups*, têm vindo a contribuir largamente para a projeção de Portugal como um espaço de inovação tecnológica (Jornal de Negócios, 2018b).

Paralelamente, existem outros importantes fatores potenciadores de inovação tecnológica em Portugal, tais como uma forte presença universitária com uma tradição de estreita colaboração com as empresas e o acesso a importantes fundos europeus dedicados à Investigação e Desenvolvimento (Mundo Lusíada, 2018).

5.5 Fatores Ambientais

No que diz respeito à indústria do *rent-a-car*, a determinante ambiental mais significativa é decretada pelo Artigo 4º do Decreto-Lei 47/2018, segundo o qual:

d) Pelo menos 10 % dos automóveis ligeiros de passageiros afetos ao exercício da atividade de rent-a-car ou sharing devem cumprir as normas ambientais designadas de 'Euro V', nos termos do Decreto-Lei n.º 346/2007, de 17 de outubro, na sua redação atual. (2566)

Torna-se por este motivo fundamental gerir a frota de modo a ter um número crescente de viaturas que respeitem as novas normas europeias. Neste caso particular, a redação legal encontra-se já desatualizada, uma vez que a norma Euro 5 está em vigor para todos os veículos novos desde 2009. (Comissão Europeia, 2019)

Contudo, é importante ter em conta que poderão existir futuras alterações à legislação no sentido de implementar a obrigatoriedade de novos standards ambientais mais estritos. Atualmente, a norma europeia em vigor é o Euro 6, obrigatória para todos os veículos desde 2015 (Auto Express, 2019).

5.6 Fatores Legais

Os fatores legais respeitantes ao *rent-a-car* foram já analisados anteriormente neste trabalho, tendo sido sintetizados do seguinte modo:

- Os veículos afetos à atividade de *rent-a-car* deverão ser matriculados em Portugal;
- Os veículos a alugar deverão ter uma idade máxima de cinco anos, a contar da data da primeira matrícula. Este prazo é eventualmente prorrogável por períodos de um ano até um máximo de 3 anos, com autorização do IMT após inspeção aos veículos;
- A empresa deverá ser proprietária de, pelo menos, 7 veículos ligeiros para iniciar a atividade;
- Nos casos em que o número de veículos seja o único requisito em falta, pode a empresa requerer uma permissão administrativa a título provisório (válida até nove meses), com vista a antecipar o início da atividade.

(Diário da República, Decreto-Lei 47/2018)

6 Análise da indústria

Com vista a implementar com sucesso um plano de negócio é fundamental uma análise acertada da indústria. Para este efeito, iremos socorrer-nos de uma das ferramentas mais reconhecidas na área da gestão, vulgarmente apelidada “as cinco forças de Porter”. Esta matriz, idealizada por Michael Porter (1979), tem como principal objetivo estabelecer o panorama competitivo de determinada indústria, sendo que indústrias com competição muito cerrada serão mais adversas ao sucesso de novos projetos, enquanto indústrias menos competitivas são ricas em oportunidades de negócio. Contudo, ainda que alguns setores da indústria detenham poder, o mais importante é que o negócio a implementar possa conquistar o seu próprio espaço e tirar partido das forças vigentes ou defender-se das mesmas. Assim, e de acordo com o estabelecido por Porter, nesta secção serão analisadas as forças de fornecedores, clientes, competidores, substitutos e novos concorrentes.

6.1 Fornecedores

Tendo em conta o tipo de negócio que se pretende implementar, podemos considerar como fornecedores principais os concessionários ou vendedores particulares de automóveis, os gestores de frota e os prestadores de serviços mecânicos. Naturalmente, cada grupo de fornecedores tem o seu conjunto próprio de características e diferente poder de negociação.

As duas viaturas principais, de alta performance, deverão ser adquiridas junto de vendedores particulares ou de concessionários de automóveis usados. Se, por um lado, a oferta de vendedores é muito vasta e dispersa, por outro, a relativa raridade destas duas viaturas principais poderá ser um fator que aumenta o poder de negociação dos potenciais vendedores, uma vez que é mais difícil encontrar alternativas.

As cinco viaturas adicionais, de gama baixa, com vista a cumprir o requisito legal de sete viaturas e complementar o lucro das duas viaturas principais, deverão ser adquiridas diretamente num stand da marca. Neste caso particular, a existência de uma vasta rede de concessionários não permite antever barreiras significativas.

Os prestadores de serviços de mecânica podem ser encarados de forma semelhante aos concessionários, ou seja, a oferta é muito vasta e dispersa, havendo dezenas de soluções. Contudo, a especificidade dos modelos principais reduzirá bastante o leque de alternativas e irá certamente beneficiar a negociação para estes fornecedores, ainda que o estabelecimento de uma relação duradoura e frequente com estes irá certamente permitir benefícios recíprocos.

6.2 Clientes

Os clientes principais da Scuderia serão fundamentalmente jovens portugueses e turistas, com gosto por automóveis e emoções fortes. Ao funcionar numa lógica *business-to-consumer* (B2C) neste nicho de mercado, não será de prever que os clientes se organizem entre si, pelo que coletivamente estes não terão grande poder de negociação, conquanto o preço se mantenha competitivo em relação à concorrência. Por outro lado, no caso de oferecer serviços a empresas, o que se prevê que venha a ser uma pequena parte da oferta da Scuderia, a existência de organizações sólidas (como associações de trabalhadores, por exemplo) e o elevado volume de cada compra (com vários participantes em simultâneo), serão uma fonte de poder de negociação para este tipo de cliente particular.

6.3 Competidores

Relativamente a competidores, a Scuderia tem a grande vantagem de contar apenas com um competidor mais visível, pelo menos no início da sua atividade, a Racingvarius. A existência de apenas um competidor oferece espaço à Scuderia para explorar muitas oportunidades, ao nível do preço e da geografia. Para além destes fatores, a Scuderia pretende também diferenciar-se através da comunicação (muito assente nas redes sociais). Crê-se que estes fatores de diferenciação, frequentemente analisados e corrigidos se necessários, sejam suficientes para que a Scuderia possa garantir o seu espaço no mercado.

6.4 Substitutos

Prevê-se que o poder dos substitutos não constitua grande ameaça à atividade da Scuderia uma vez que não existem muitos substitutos diretamente comparáveis. Poderíamos por exemplo considerar a aquisição de outras experiências de adrenalina (como *sky dive* ou passeios de helicóptero, por exemplo) ou diferentes alugueres (de bicicletas, ou barcos, por exemplo). Contudo, estas ofertas são tão diversas da oferta da Scuderia que se prevê uma interferência reduzida.

6.5 Novos competidores

A entrada de novos competidores é uma ameaça real e que deve ser acompanhada atentamente. O maior obstáculo à entrada de novos competidores é a existência de requisitos de capital elevados para adquirir uma frota. Pode também considerar-se que a exigência legal de ter 7 viaturas obriga já a uma relativa economia de escala. Para além destes requisitos, qualquer pessoa que pretenda entrar neste mercado pode facilmente constituir uma empresa.

Adicionalmente, a entrada de novos competidores tornará a diferenciação entre os existentes cada vez mais ténue e difícil. Por este motivo, considera-se fundamental que a Scuderia possa crescer o mais rápido possível, nomeadamente com um forte reinvestimento de lucros, de forma a poder criar uma frota e uma oferta de experiências diferenciadas, que possam servir como fator de dissuasão ou de superação de novos competidores.

7 Envolvente imediata ou concorrencial

7.1 O setor do *rent-a-car* em Portugal

O *rent-a-car* é um setor em franco crescimento em Portugal, andando sobretudo à boleia do crescimento do turismo. Este setor é responsável, de acordo com dados de 2017, por cerca de 60% do volume de negócio das empresas de *rent-a-car* (Fleet Magazine, 2018). De acordo com Joaquim Robalo de Almeida, secretário geral da ARAC (Associação dos Industriais de Aluguer de Automóveis sem Condutor, que representa cerca de 96% do setor), em entrevista ao Diário de Notícias, a faturação em 2017 foi superior a 700 milhões de euros, representando um aumento de cerca de 45% relativamente ao ano anterior (Diário de Notícias, 2019 e Eco, 2019). Em 2017, as empresas do setor adquiriram um total de 53 089 veículos ligeiros de passageiros, o que representou 23,8% do total de veículos ligeiros de passageiros vendidos em Portugal nesse ano. Em 2016, o total de veículos matriculados pelas empresas do setor tinha sido consideravelmente inferior, 42 620 veículos ligeiros de passageiros e 3 863 veículos ligeiros de mercadorias (Fleet Magazine, 2017). Em 2017, a frota das empresas *rent-a-car* cresceu cerca de 10% para cerca de 88 000 veículos ligeiros de passageiros e 5 000 veículos ligeiros de mercadorias, atingindo um máximo histórico (Fleet Magazine, 2018). Em março deste ano, as empresas de *rent-a-car* adquiriram 7 788 viaturas, um crescimento de 165 unidades relativamente ao período homólogo de 2018. Destas, a esmagadora maioria são veículos ligeiros de passageiros (7 413 unidades) (Publituris, 2019).

Este crescimento tem-se verificado sobretudo nas viaturas mais pequenas e *low-cost* que, apesar de diversificarem a oferta das empresas do setor, emagrecem a sua margem operacional, devido a uma menor receita por aluguer. De acordo com Joaquim Robalo de Almeida, esta situação é um reflexo das novas formas de turismo e de alojamento no nosso país, que atraem um tipo de turista menos gastador. Cerca de dois terços (65%) da frota nacional de aluguer são veículos dos segmentos A e B (90 % se adicionarmos o segmento C) (Diário de Notícias, 2017), sendo a esmagadora maioria deles a gasolina e contando-se, em fevereiro de 2019, cerca de 200 carros elétricos. Os ingleses são a nacionalidade que mais automóveis aluga em Portugal com uma quota de cerca de 40% (Diário de Notícias, 2017), franceses, holandeses, irlandeses e alemães completam o “top 5” (Diário de Notícias, 2019).

Existem atualmente 3 339 empresas registadas no setor do *rent-a-car* (Empresite, 2019) quando, até 2016, o IMT apenas registava 782 empresas no Continente português (ainda que

esta discrepância possa também ser parcialmente justificada por eventuais técnicas ou critérios de recolha de dados diferentes) (IMT, 2018). As marcas mais adquiridas pelas empresas de *rent-a-car* em Portugal são a Renault, a FIAT, a Volkswagen, a Peugeot e a Mercedes-Benz. (Fleet Magazine, 2018)

7.2 Análise da concorrência (Racingvarius)

A concorrência à proposta que se pretende implementar é limitada, consistindo sobretudo numa empresa, a Racingvarius. Esta escassez de concorrência é, de resto, uma das grandes vantagens para a realização da proposta em análise. Neste ponto, analisaremos apenas a concorrência direta, por se considerar que eventuais formas de concorrência indireta, ainda que existentes, serão demasiado distantes e dispersas para uma análise objetiva e relevante.

A Racingvarius, parte integrante do Grupovarius, é uma empresa recente (fundada em 2016) que se dedica à oferta de experiências de condução de carros desportivos, em pista e em estrada. Esta oferta tem várias modalidades, desde alugueres diários de viaturas a eventos organizados pela própria empresa, em circuito ou em estrada, para grupos ou particulares. A empresa organiza 3 a 4 eventos *Racingvarius Day* por ano, nas vertentes *Track* ou *Road*. Na vertente *Track*, o cliente adquire um voucher que lhe dá direito a uma volta em circuito (até hoje sempre no Circuito do Estoril) acompanhado por um instrutor. Neste caso particular, correspondendo o *voucher* a apenas uma volta ao circuito, o tempo de condução poderá rondar os 2 minutos, ou um pouco mais dependendo da rapidez do “piloto”. Na vertente *Road*, o cliente tem direito a conduzir um carro em estrada ao longo de cerca de 30 km, acompanhado por um instrutor. A modalidade *Road* tem um PVP de €199 e os modelos disponíveis “variam de Evento para Evento”. Os preços da vertente *Track*, em maio de 2019, são os indicados na tabela abaixo (Racingvarius, 2019).

Para além dos *Racingvarius Day*, a empresa disponibiliza 3 outras soluções *Everyday: Drive Me, Rent-me* e *Tailor Made*. A modalidade *Drive Me* é idêntica à modalidade *Road* já referida (preços na tabela em anexo), enquanto que a modalidade *Rent-me* permite o aluguer de um Lotus Elise durante 24 horas por 250€, a modalidade *Tailor Made* é direcionada para grupos a partir de 5 pessoas e permite soluções mais personalizadas.

De acordo com a informação disponibilizada no seu próprio site, a empresa dispõe de uma frota diversificada, contando com 24 modelos (em Maio de 2019) (a empresa não disponibiliza dados sobre o ano dos modelos).

Tabela 3 – Frota da Racingvarius, com os preços disponíveis no site da empresa

Marca	Modelo	Track	Drive Me
Lamborghini	Aventador		
	Huracán	360€	299€
	Gallardo		
	Urus		
Ferrari	Lusso GTC4		299€
	488 GTB	360€	
	FF		
	California		
McLaren	MP4-12C	360€	299€
Aston Martin	DB 11 V12		
Porsche	911 991 Turbo S	245€	
	Cayman S	85€	
	Macan		
Mercedes	AMG SLS 63		
	AMG GLC 63		
	S400		
Bentley	Continental GT		
Audi	R8 V10 Plus	245€	
Nissan	GT-R	130€	199€
BMW	M4 Coupé	130€	199€
Lotus	Elise	75€	149€
Ford	Fórmula Bi-lugar (co-piloto)	75€	
Hummer	H1		
	H2		

Fonte: racingvarius.pt (consultado em maio de 2019)

7.3 Perfil do cliente

De acordo com o mencionado no ponto “3.2.5 Materialismo vs. consumo de experiências” da Revisão de literatura, os clientes que consomem experiências tendem a ser extrovertidos, abertos, empáticos, descontraídos, seguros e positivos (Howell et al., 2012). Contudo, este perfil psicológico é demasiado abrangente para a criação de uma oferta personalizada. De resto, na ausência de estudos dedicados à análise da clientela específica do tipo de aluguer em análise

(que constitui um nicho), o perfil do cliente terá de ser traçado de modo mais empírico e assente numa previsão.

Assim, prevê-se que a maioria dos clientes da Racingvarius se situe entre os 22 e os 50 anos de idade, predominantemente do sexo masculino. Estes, deverão ser apaixonados por automóveis exóticos, desporto automóvel e experiências de adrenalina.

Prevê-se também que a maioria dos clientes seja de classe média/média alta, dispondo de algum rendimento disponível para alocar a atividades de lazer. Estima-se que a maioria dos clientes sejam portugueses (60%) e que o plano de marketing a implementar permita também atrair uma quota considerável de turistas (30%). Finalmente, uma parte menor da faturação (10%) será possibilitada por atividades para grupos e empresas.

8 Análise interna

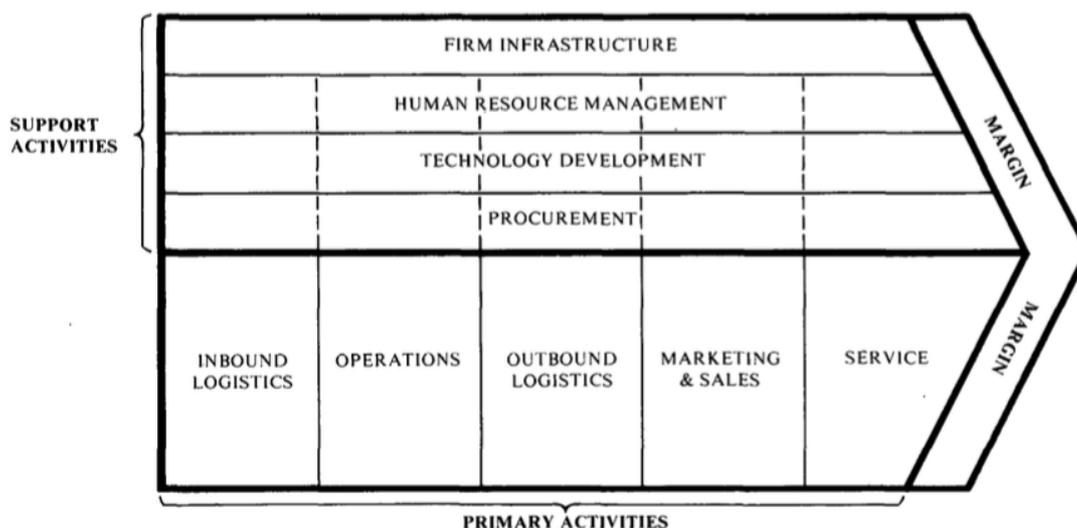
8.1 Cadeia de Valor de Porter

De acordo com Michael Porter (1985), cada empresa representa um conjunto de atividades para conceber, produzir, distribuir, vender e suportar um produto. Todas estas atividades podem ser representadas com recurso a uma cadeia de valor. Estas atividades são os elementos que permitem a uma determinada empresa criar um produto ou um serviço com valor para o seu cliente.

As atividades constituintes da cadeia de valor podem ser agrupadas em atividades primárias e atividades secundárias ou de suporte. As atividades primárias estão diretamente envolvidas na transformação de *inputs* num produto ou serviço, enquanto as atividades secundárias ou de suporte têm um papel mais indireto nesta transformação ou prestam apoio às atividades primárias.

Assim, no âmbito deste projeto, importa identificar quais as atividades que constituem a cadeia de valor, utilizando para o efeito o esquema proposto por Porter. É, contudo, necessário ter em conta que este esquema, ainda que adaptável a qualquer tipo de empresa, está mais orientado para a análise de empresas que envolvam a manufatura de produtos. Por este motivo, algumas das atividades identificadas por Porter, podem assumir menos relevância em benefício de outras, ao aplicarmos o modelo a uma empresa de serviços, como é o caso em análise.

Figura 4 – A cadeia de valor de Michael Porter



Fonte: Michael Porter, 1985

8.1.1 Atividades Primárias

Logística de entrada ou abastecimento – como referido anteriormente, tendo em conta a natureza do serviço que será oferecido, a logística de entrada assume pouca expressão. Ainda assim, podemos referir atividades como a recepção, armazenamento e gestão de todos os materiais necessários à operação, nomeadamente economato e peças e consumíveis auto necessários para a manter as viaturas em bom estado.

Operações – recepção e gestão de reservas; deslocação das viaturas para os locais de utilização, manutenção e abastecimento; realização de operações de manutenção simples; briefing e acompanhamento dos clientes durante a experiência; filmagem/fotografia das viagens.

Logística de saída – se considerarmos que o percurso realizado pelos clientes, e o respetivo acompanhamento por parte do staff da empresa, se enquadram nas operações, não existe uma logística de saída propriamente dita, uma vez que não existem quaisquer produtos a distribuir. Podemos considerar uma exceção a esta regra a gestão e armazenamento dos registos audiovisuais efetuados, que deverão ser armazenados online (recorrendo a um serviço *cloud*) e posteriormente enviados para os clientes que tenham adquirido esta opção (todo este serviço deverá ser realizado online).

Marketing e vendas – Considera-se que os perfis das redes sociais da empresa, serão a sua verdadeira “fachada”. Como tal, são vistas como fundamentais as atividades de criação de conteúdo para as redes sociais Facebook, Instagram, Tripadvisor e Youtube (fotos, vídeos e material escrito), assim como o incentivo aos clientes para avaliar e comentar nos perfis das redes sociais da empresa. Para além destas atividades, podemos referir outras importantes atividades de marketing digital como a exploração de técnicas SEO e aquisição de Google Ads. Estas atividades serão complementadas por outras atividades de marketing *below the line*, tais como a decoração (subtil) das viaturas e organização de eventos. Finalmente, ao nível de vendas, podemos identificar a definição de preços e a definição e manutenção dos canais de reserva.

Serviços – gestão de reservas; esclarecimento de dúvidas; acompanhamento de reclamações; análise e resposta a comentários online. Estes serviços serão realizados por telemovel, WhatsApp e online no Facebook.

8.1.2 Atividades Secundárias ou de Suporte

Infraestrutura da empresa – Podemos incluir nesta secção as atividades de gestão corrente que prestam um suporte transversal a todas as atividades da empresa: gestão de infraestruturas; gestão geral; gestão de documentação das viaturas; contabilidade; controlo financeiro; planeamento estratégico, etc.

Gestão de Recursos Humanos – atividades relacionadas com a contratação, remuneração, formação e acompanhamento do *staff* da empresa.

Desenvolvimento de tecnologias – prospecção e utilização das tecnologias mais recentes para gestão de pagamentos, reservas e armazenamento multimedia na cloud. Desenvolvimento constante das soluções de marketing online, dos perfis nas redes sociais e dos canais de contacto com os clientes.

Compras de bens e serviços – prospecção e aquisição de viaturas e serviços de manutenção.

8.2 Modelo 7S Mckinsey

Outra ferramenta crucial para definir o negócio a implementar é o Modelo 7S da Mckinsey. Desenvolvido nos anos 1980 pelos consultores Tom Peters e Robert Waterman, este modelo define 7 dimensões: Estratégia (*Strategy*), Estrutura (*Structure*), Sistemas (*Systems*), Estilo (*Style/Culture*), Pessoal (*Staff*), Competências (*Skills*) e Valores Partilhados (*Shared Values*). No âmbito da Scuderia, estes deverão funcionar como princípios orientadores do seguinte modo:

Estratégia – a estratégia da Scuderia assenta em três princípios: custo inferior ao do competidor, uma frota tão simples quanto possível (num momento inicial) e uma comunicação muito próxima com o público aproveitando sobretudo as redes sociais.

Estrutura – a Scuderia será uma pequena empresa, que deverá incluir duas pessoas contando com a gestão. Deste modo, a estrutura será simplificada ao máximo, permitindo também agilizar processos e decisões. Por este motivo, será também necessário que cada membro desempenhe mais do que uma função.

Sistemas – a empresa procurará tirar partido, tanto quanto possível, de sistemas pré-existent, de utilização massiva e de baixo custo, quer ao nível da gestão (de reservas, pagamentos e arquivo audiovisual, por exemplo), como ao nível do marketing (SEO, *Google Ads*, redes sociais).

Estilo/Cultura – a cultura da Scuderia assentará na partilha da paixão por supercarros, conduzida pelo rigor e integridade na atenção ao cliente. O estilo de gestão será descontraído, refletindo a referida paixão, mas com atenção ao detalhe e privilegiando a proximidade com os clientes.

Pessoal – descontraído, com paixão pelo mundo automóvel e com carisma suficiente para lidar com o público.

Competências – O staff deverá deter conhecimento e paixão pelo mundo automóvel, assim como capacidade para partilhar essa paixão com o público e lidar com eventuais reclamações. Do ponto de vista técnico, será necessária a capacidade de conduzir veículos potentes assim como um bom nível de proficiência com redes sociais.

Valores partilhados – os valores partilhados deverão estar em linha com o definido nos outros pontos: paixão por automóveis, integridade, transparência, dedicação, atitude positiva e gosto pelo desafio.

9 Análise SWOT

Uma vez completa a análise da indústria e do ambiente em que esta se insere é possível esquematizar uma análise SWOT (*Strengths* – Forças, *Weaknesses* – Fraquezas, *Opportunities* – Oportunidades, *Threats* – Ameaças) com vista a permitir uma visão mais objetiva da situação deste projeto na indústria. Esta síntese permitirá também delinear mais facilmente uma estratégia que permita contornar as adversidades com recurso aos pontos a favor.

Tabela 4 – SWOT Scuderia Porto

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Frota ágil, com poucas viaturas, custos de manutenção reduzidos e que pode ser alterada facilmente;• Preço mais baixo do que os competidores;• Comunicação fortemente baseada nas redes sociais e muito “próxima” do público;• Geografia alternativa à do principal concorrente.	<ul style="list-style-type: none">• Frota pouco diversificada;• Marca desconhecida do mercado;• Elevados requisitos de capital.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Poucos competidores;• Crescimento da economia;• Crescimento do turismo;• Indústria fortemente assente na mediação/marketing online.	<ul style="list-style-type: none">• Entrada de novos competidores;• Legalização em Portugal de plataformas <i>peer-to-peer</i> de aluguer de automóveis particulares (ex.: Turo);• Possível abrandamento económico;• Requisitos legais estritos;• Regulamentação ambiental cada vez mais apertada.

10 Estratégia de Desenvolvimento

Uma vez definidos os principais elementos que compõem a análise interna e externa da empresa, é possível usá-los como fundação para planificar uma estratégia de sucesso, tendo em conta os recursos disponíveis e o ambiente em que a proposta se insere. Para esse efeito, nesta secção serão estabelecidos os princípios orientadores da referida estratégia.

10.1 Missão

Os “supercarros” são um luxo, acessíveis a poucos e um sonho para muitos. A Scuderia tem como missão celebrar e partilhar a paixão pelos automóveis.

10.2 Visão

Ter uma frota de sonho, com dezenas dos mais atrativos automóveis. Ser uma referência internacional, aberta ao público, pronta para ser celebrada por todos.

10.3 Valores

Paixão; Integridade; Respeito; Transparência; Atenção ao Cliente; Rigor.

10.4 Fatores Críticos de Sucesso

De acordo com Kotler, e como o próprio nome indica, os Fatores Críticos de Sucesso são as *forças e fraquezas que afetam de modo mais crítico o sucesso de uma organização. Estes são medidos relativamente aos competidores* (Kotler et al., 1999: 95). No caso particular da empresa em estudo e tendo em conta o ambiente sintetizado na SWOT e anteriores secções, podemos enumerar os seguintes Fatores Críticos de Sucesso:

- Preço significativamente abaixo da concorrência;
- Paixão pelos supercarros (visível na forma como a empresa comunica com os clientes);
- Comunicação próxima e personalizada com os clientes, sobretudo através de uma frequente atividade nas redes sociais;
- Segurança;

- Capacidade de negociação na aquisição de veículos e serviços mecânicos;
- Orientação para a expansão da frota.

10.5 Grandes Objetivos

A empresa terá como grandes objetivos:

- Assegurar que o projeto tem capacidade de gerar lucro;
- Construir uma frota atrativa, que possa ela mesma gerar mediaticidade e atrair novos clientes;
- Garantir uma elevada percentagem de satisfação junto dos clientes.

10.6 Objetivos específicos

Os objetivos específicos podem ser divididos em duas categorias: objetivos de marketing e de negócio. Os objetivos de marketing são sobretudo orientados para um amplo sucesso nas redes sociais junto de um público internacional de entusiastas. Ainda que o negócio seja local, o tipo de conteúdo online que o mesmo pode oferecer pode ser muito apelativo a um vasto público internacional que, mesmo não sendo cliente direto da empresa, pode contribuir grandemente para a sua notoriedade. Assim, serão estabelecidos como objetivos de marketing:

- 5 mil gostos no Facebook durante o primeiro ano;
- Avaliação 4,5 no Tripadvisor;
- 10 mil seguidores no Youtube após o primeiro ano.

Estes objetivos implicam um grande foco nas redes sociais, que será possível com a utilização intensiva de material de filmagem e fotografia e dedicação de tempo à edição e divulgação de conteúdos. Estes objetivos de marketing estão estabelecidos para serem um pilar importante na obtenção dos objetivos de negócio:

- Crescimento de faturação a rondar 5% ao ano;
- Taxa interna de rentabilidade (TIR) mínima de 10%;
- *Payback* no período máximo de 5 anos;
- Valor atual líquido mínimo próximo dos €200 000 ao cabo de 7 anos.

10.7 Estratégia Competitiva

A Scuderia assenta numa estratégia muito simples. A análise da concorrência efetuada demonstra que, para além da escassez de concorrentes, os preços praticados são elevados, sobretudo nos modelos mais populares, como Ferrari e Lamborghini (que chegam às centenas de euros por uma utilização de dois minutos em circuito, tal como mencionado no ponto ”7.2 – Análise da concorrência”). Assim, entende-se que é possível oferecer aos amantes de carros desportivos uma proposta com melhor qualidade (percursos mais longos) a um preço mais competitivo. Deste modo, assume-se claramente que o principal fator de vantagem competitiva é o preço (complementado pelos fatores secundários de qualidade da experiência e diferenciação na comunicação). De modo a poder minimizar os seus próprios custos e otimizar as suas margens, a Scuderia começará com uma frota tão pequena quanto possível, para que possa ser mais ágil e fácil de gerir. Gradualmente, a empresa procurará expandir a sua frota, mas procurando sempre manter o melhor preço.

11 Definição de Políticas de Implementação

Nesta secção serão estabelecidos os princípios para implementação do projeto, estabelecendo as linhas mestras do seu plano de marketing e as bases do plano financeiro que será desenvolvido nas secções seguintes.

11.1 Estratégia de Marketing

Em qualquer empresa, para poder obter vantagem competitiva, importa definir o posicionamento no mercado e de que forma esta deve relacionar-se com o público. Esta necessidade é ainda mais premente numa empresa recém-criada e desconhecida do público. Deste modo, importa perceber quais são os objetivos da Scuderia, que público a empresa pretende atrair e que estratégia de marketing vai pôr em prática para alcançá-lo. Nesta secção serão definidos os critérios que coordenam esta estratégia assim como os principais elementos da mesma. Em linhas gerais, o grande objetivo comunicacional da Scuderia é o de ultrapassar o desconhecimento através de uma política de comunicação fortemente assente nas redes

sociais, permitindo um contacto próximo e personalizado com os clientes, mantendo a melhor relação custo/benefício.

11.1.1 Segmentação

A estratégia de marketing terá maior sucesso se for corretamente orientada para um público-alvo bem definido. Com vista a definir corretamente este público-alvo é necessário tomar como base diferentes classes de critérios, nomeadamente:

- **Critério habilitacional** – carta de condução;
- **Critérios demográficos** – idade, sexo e classe social;
- **Critérios geográficos** – nacionalidade; “nativo”/turista;
- **Critérios psicográficos** – personalidade e estilo de vida.

11.1.2 Público-Alvo

De acordo com os critérios acima definidos é possível estabelecer de modo mais preciso o público-alvo da Scuderia, que englobará múltiplos segmentos (dada a amplitude dentro dos critérios definidos). Como ponto inicial, podemos estabelecer que os serviços da Scuderia são orientados primordialmente para pessoas que detenham carta de condução (ainda que algumas atividades possam aceitar clientes passageiros).

Do ponto de vista demográfico, estima-se que a Scuderia possa atrair sobretudo homens de classe média, com idades compreendidas entre os 22 e os 50 anos. Entende-se que a paixão pelos automóveis recai predominantemente sobre homens e que existe, na faixa etária mencionada, uma maior atividade e predisposição para sair, coincidindo com disponibilidade financeira (que é menor nos mais novos). É também por este motivo que se definiu um público-alvo de classe média, uma vez que indivíduos com menos rendimento estarão menos predispostos a gastá-lo em atividades não essenciais e, por outro lado, indivíduos de classe mais alta poderão, por vezes, aceder por eles mesmos àquilo que a Scuderia oferece. Naturalmente, espera-se que possam existir muitas exceções, nomeadamente público feminino, ou acima dos 50 anos, por exemplo, mas a maioria dos clientes, estima-se, deverá estar dentro das categorias acima mencionadas.

A nível geográfico podemos estabelecer dois grupos: “nativos” e turistas. Os “nativos” são residentes em Portugal, dentro das categorias estabelecidas. Outro grupo importante para a Scuderia serão os turistas. De acordo com o estudo efetuado e exposto no ponto 4.3 (*Análise*

PESTAL – Fatores Sociais), as principais nacionalidades de turistas em Portugal e, conseqüentemente, com maior relevância como público-alvo da Scuderia serão: britânicos, alemães, franceses, espanhóis, holandeses, brasileiros, norte-americanos, irlandeses, italianos e belgas.

Finalmente, do ponto de vista psicográfico, podemos definir características de personalidade e estilo de vida. A nível de personalidade esperam-se sobretudo indivíduos extrovertidos, divertidos, sociáveis, aventureiros, curiosos e dinâmicos. Por sua vez, estes deverão enquadrar-se num estilo de vida ativo, próprio de quem gosta de sair, explorar e experimentar coisas novas, ao qual se acrescenta a paixão por automóveis e emoções fortes.

11.1.3 Posicionamento

Tomando por base o estudo até aqui efetuado é possível delinear o posicionamento da oferta da Scuderia. De acordo com Kotler (1999), o posicionamento é o espaço que determinado produto (ou serviço, neste caso) ocupa na mente do consumidor. Este “espaço” tem que ser considerado relativamente à concorrência. Deste modo, o posicionamento contribui para criar uma imagem da marca mais clara e distinta nas mentes dos consumidores, para que estes a possam distinguir das suas concorrentes. Uma vez estabelecida esta diferença é mais fácil comunicar as vantagens de determinada oferta.

No caso específico da Scuderia, considera-se que a reduzida concorrência (consistindo praticamente apenas na Racingvarius), facilita este posicionamento, uma vez que a existência de muitas empresas neste setor faria com que certas ofertas parecessem mais idênticas. Assim sendo, o posicionamento da Scuderia em relação à sua competidora assentará sobretudo no preço como fator de distinção. Ou seja, pretende-se que a oferta seja comunicada de forma atrativa e como uma experiência excitante, mas sobretudo a um preço mais convidativo que a concorrência.

11.1.4 *Marketing Mix*

O *marketing mix* é um dos conceitos elementares do marketing e define os elementos que uma empresa controla para satisfazer as necessidades dos clientes ou comunicar com eles. O *marketing mix* tradicional é constituído por 4PP: *product* (produto), *place* (distribuição), *promotion* (comunicação) e *price* (preço). A estratégia de marketing passa por uma combinação otimizada destes “ingredientes”, tendo em conta o público-alvo e o mercado.

Contudo, no caso dos serviços, tendo em conta que os mesmos são intangíveis e são geralmente consumidos e produzidos em simultâneo, o *marketing mix* será mais eficaz se adaptado, nomeadamente através da adição de mais 3PP: *people* (pessoas), *physical evidence* (Evidência Física) e *process* (processo) (Zeithaml et al., 2018). Assim, chegamos aos 7PP do *marketing mix*.

11.1.4.1 Produto

Segundo Kotler (1999), a definição do produto no âmbito do *marketing mix* engloba a totalidade de bens e serviços que a empresa oferece ao seu público. O produto a oferecer pela Scuderia divide-se em dois segmentos, um segmento *low cost* e outro *premium* dedicado aos automóveis desportivos.

O segmento *low cost* é secundário na oferta da Scuderia e consiste em cinco viaturas, do segmento B, adquiridas ao custo mais baixo possível, com vista a cumprir com os requisitos legais do número mínimo de viaturas para operar como *rent-a-car*. Estes automóveis serão alugados no formato standard de *rent-a-car*, ou seja, por períodos de um ou vários dias.

O segmento dedicado aos automóveis desportivos irá contar com um Ferrari e um Lamborghini que poderão ser alugados nas seguintes modalidades:

- Aluguer por 24 horas
- Aluguer por uma manhã ou uma tarde
- Experiência de condução em estrada (15 a 30 mins)
- Experiência como passageiro
- Atividades para grupos (definidas de acordo com as pretensões de cada grupo)

11.1.4.2 Distribuição

A distribuição determina onde e de que forma o produto vai ser disponibilizado aos clientes (Kotler, 1999). Com vista a reduzir custos, a Scuderia não terá, pelo menos numa fase inicial, instalações físicas para atendimento (terá apenas garagens arrendadas para estacionamento). As reservas e contacto com os clientes serão feitos por telefone, no site ou na app da empresa. Adicionalmente, a empresa poderá deslocar as suas viaturas ocasionalmente no âmbito de eventos especiais que venha a desenvolver.

11.1.4.3 Comunicação

No âmbito do *marketing mix*, a comunicação (*promotion*) diz respeito às atividades dedicadas à comunicação dos méritos do produto ou serviço com o intuito de persuadir potenciais clientes a adquiri-lo (Kotler, 1999).

No caso particular da Scuderia, a estratégia de comunicação será predominantemente levada a cabo online. Para além de ser um tipo de comunicação perfeitamente adaptada ao público-alvo, esta permitirá ainda uma excelente relação custo-benefício.

11.1.4.3.1 Marketing Digital

Google Ads – a maior parte do orçamento de publicidade será canalizada para a criação de Google Ads. Através do Google Ads é possível criar anúncios simples que aparecem no topo das sugestões quando são realizadas determinadas pesquisas. Ao clicar no anúncio o utilizador é redirecionado para o site da empresa. Alguns exemplos de expressões de pesquisa no Google que poderiam estar associados ao aparecimento do anúncio poderiam ser; “O que fazer no Porto”; “What to do in Oporto”; “Alugar Ferrari”; “Rent a Ferrari in Oporto”; “Atividades no Porto”; “Activities in Oporto”.

SEO – a Scuderia pretende implementar as melhores práticas de *Search Engine Optimization* no seu site, de modo a gerar o máximo de tráfego para o mesmo. O intuito é colocar o site nos resultados cimeiros do Google para pesquisas relacionadas com o tema da empresa. Deste modo, será possível atrair muitos mais potenciais clientes. Para poder atingir este objetivo o site deve ser desenhado com este propósito em mente, nomeadamente fazendo um uso acertado de certas palavras-chave, tendo uma organização de informação coerente e hierarquizada, ser convertível para *mobile*, ser atualizado frequentemente, etc.

Facebook – a empresa deverá ter o seu próprio perfil nesta rede e deverá considerá-lo central na sua estratégia de comunicação e contacto com os clientes, esforçando-se por atrair o máximo de seguidores e avaliações o mais positivas possível. Para isso, a empresa deverá empenhar-se em manter um serviço sempre à altura das expectativas dos clientes e em proporcionar-lhes experiências únicas. Os clientes serão também incentivados a comentar e avaliar a empresa nesta plataforma. Esta rede é também importante por oferecer um espaço para os clientes entrarem em contacto com a empresa através do serviço Messenger. Este oferece aos clientes

uma forma prática de exporem as suas dúvidas ou reclamações 24 horas por dia e também de agendarem reservas.

Instagram – a Scuderia deverá manter a sua própria conta no Instagram com fotos de clientes e viaturas. A fotografia deverá ter sempre um aspecto cuidado e profissional e terá como objetivo atrair o máximo número de seguidores.

Tripadvisor – a Scuderia deverá ter um registo no Tripadvisor e deverá tratá-lo como parte fundamental da estratégia de comunicação da empresa, focando-se na satisfação dos clientes e incentivando-os a participar, com comentários e avaliações, nesta plataforma. É importante salientar que boas avaliações nesta plataforma, colocarão a empresa no topo das pesquisas, podendo assim atrair muito mais clientes

Youtube – o Youtube será um dos principais canais de promoção da Scuderia, dada a diversidade de atividades possíveis, a existência de uma comunidade de apaixonados pelo mundo automóvel bem estabelecida e a possibilidade de um uso extensivo do vídeo, tido como meio preferencial para transmitir a experiência que a empresa oferece. A estratégia a implementar no Youtube organiza-se em duas dimensões: o próprio canal da marca e promoção da marca por *youtubers*.

Em primeiro lugar, a Scuderia deve criar e manter o seu próprio canal no Youtube. Os vídeos dedicados a automóveis desportivos podem ter muito público nesta plataforma. A empresa deve tirar partido desta situação e gerar conteúdo interessante que atraia seguidores. Algumas hipóteses de conteúdo passam por apresentação dos automóveis, percursos com os mesmos em estrada ou circuito, percursos de clientes que aceitem ceder as imagens, ou até mesmo vídeos relacionados com a manutenção e limpeza dos veículos (existem públicos para os vários gostos).

Outra parte da estratégia do Youtube para a Scuderia passa por colocar a marca em canais já estabelecidos. Como referido, a comunidade automóvel no Youtube tem muitos seguidores e, como tal, existem *youtubers* que se dedicam exclusivamente a criar conteúdo sobre este tema. Estes *youtubers* vivem de conteúdo e de automóveis interessantes que possam utilizar nos seus vídeos. A ideia será a Scuderia disponibilizar os seus automóveis mais interessantes para serem utilizados nos referidos vídeos e, deste modo, expor a marca a dezenas de milhar de utilizadores. Um bom parceiro nacional para esta estratégia seria, por exemplo, o canal CarOnlineTV que conta, a 10 de maio de 2019, com 67 730 subscritores. Contudo, importa ter em conta que vários *youtubers* internacionais deste meio passam regularmente por Portugal, quer seja em turismo ou em deslocações aos circuitos do Estoril ou Portimão. De igual modo, a Scuderia pode entrar em contacto e disponibilizar-lhes automóveis que lhes possibilitem

conteúdo interessante. A título de exemplo, podemos considerar o canal *Seen Through Glass*, que esteve presente em Portugal várias vezes no último ano e filmou várias cenas com automóveis e entusiastas/colecionadores locais. Este canal conta, a 10 de maio de 2019, com 425 317 subscritores.

11.1.4.3.2 Publicidade

Para além do marketing digital, irão também ser levadas a cabo algumas atividades publicitárias mais “convencionais”. Também nestas, o objetivo é a maximização da relação custo-benefício. Por este motivo, foram pensadas atividades de baixo custo, mas de grande visibilidade e com muito potencial de atrair clientes.

Eventos – presença com representantes, carros, material gráfico ou stands em certames relacionados com o mundo automóvel, como por exemplo o Salão Motorclássico ou o Salão Auto do Porto.

Decoração de viaturas – as viaturas desportivas da Scuderia são o seu melhor cartão de visita, pois são elas que melhor representam a essência da marca. O objetivo é que estas viaturas sejam bem visíveis e sejam vistas frequentemente a circular pela cidade chamando a atenção. Tirando partido desse facto, as viaturas serão decoradas, de modo discreto, mas visível com a mensagem “*Conduz-me... a partir de 90€*” mais o nome da empresa.

Panfletos – distribuição de panfletos em vários hotéis e hostels da cidade.

11.1.4.4 Pessoas

Este elemento do marketing mix engloba todas as pessoas responsáveis pela entrega do serviço ao cliente. Estas constituem um ponto de ligação entre o cliente e a empresa e, por esse motivo, são uma parte fundamental da imagem da empresa (Zeithaml et al., 2018).

No caso da Scuderia, e tal como abordado na secção 7.2 – Modelo 7S da McKinsey (Pessoal), a empresa contará com um staff reduzido, de apenas 2 pessoas, incluindo a direção. Estes elementos, para além da polivalência necessária para acumular tarefas de gestão corrente com tarefas operacionais, deverão ser extrovertidos, carismáticos e apaixonados pelo mundo automóvel, de modo a poderem interagir com o público de modo satisfatório. Naturalmente, exige-se também que os mesmos tenham uma capacidade mínima de condução desportiva (comprovada através de certificações).

11.1.4.5 Processos

De acordo com Zeithaml et al. (2018: 27), os processos, no *marketing mix*, englobam “os procedimentos, mecanismos e a cadeia de atividades através das quais o serviço é entregue, consumido ou criado”. Na proposta em análise, os principais processos serão:

Reservas – as reservas serão feitas online, no site da empresa. Para este efeito, o cliente deverá aceder à área de reservas do site e inserir os seus dados, sendo-lhe dado acesso a uma referência bancária para pagamento. Uma vez que se tenha verificado o pagamento (no prazo máximo de 5 dias úteis) a reserva fica confirmada e é atribuído um voucher ao cliente com um código único que permitirá validar a sua reserva no momento do serviço. Caso o pagamento não se verifique no prazo estipulado, a reserva é automaticamente anulada. O estado da reserva é comunicado ao cliente via email.

Aluguer *low cost* – este tipo de aluguer funciona do modo típico de um *rent-a-car*. O cliente faz a sua reserva online e posteriormente deverá fazer o levantamento da viatura após assinatura do contrato. No prazo acordado, o cliente deverá entregar a viatura, no mesmo local. Após cada aluguer as viaturas serão inspecionadas visualmente para identificar eventuais danos e limpas se necessário.

Experiências automóveis desportivos – todos os serviços com automóveis desportivos pressupõem a realização de um briefing com um membro do staff da Scuderia, alertando para as especificidades da viatura e regras de segurança. Estes clientes terão também que assinar um termo de responsabilidade que visa proteger a Scuderia de eventuais práticas negligentes dos clientes. Uma vez cumpridos estes trâmites iniciais, o cliente pode proceder ao levantamento da viatura, devendo depois entregá-la na hora acordada. Nas modalidades de duração inferior a meio dia, tanto em estrada como em circuito, o cliente realizará a sua experiência acompanhado de um instrutor.

11.2 Política Tecnológica

Como visto na secção de *Comunicação do Marketing Mix* deste projeto, nesta empresa existe uma preferência por soluções tecnológicas leves, de baixo custo, eficientes, ágeis e, de preferência, *open source*. Esta é também a filosofia que preside a toda a política tecnológica da empresa. Ou seja, a nível de infraestrutura tecnológica pretende-se dar preferência a

soluções *open source*, com baixos custos, recorrendo sempre que possível a soluções online, com vista a baixar o custo em *hardware*.

A empresa irá recorrer a um serviço *cloud* para armazenamento dos vídeos dos clientes que o autorizem, para disponibilizar aos mesmos ou manter em arquivo (caso essa opção seja aceite). Uma peça de tecnologia fundamental será o *software* de reservas a utilizar. Aqui, como referido, a escolha recairá sobre uma solução *cloud* vocacionada para *rent-a-car* (dentre as muitas disponíveis no mercado¹).

11.3 Estrutura Organizacional

Também no que diz respeito à estrutura organizacional da empresa procura-se manter uma lógica de simplicidade. As necessidades a nível de pessoal são reduzidas, apenas duas pessoas (incluindo o diretor), com a polivalência necessária para desempenhar mais do que uma função. À medida que a frota vá aumentando, a equipa será ajustada. Esta estrutura simplificada tem a clara vantagem de permitir controlar custos, sendo também mais ágil ao nível da gestão de Recursos Humanos.

Objetivamente, pretende-se que as funções a desempenhar pelos dois membros da equipa sejam idênticas, sendo que apenas o diretor (promotor desta proposta) poderia desempenhar funções de decisão. Aparte destas, ambos desempenhariam funções administrativas, de instrutor, de deslocação e de limpeza de viaturas.

11.4 Política Financeira

11.4.1 Automóveis

Naturalmente, na Scuderia os automóveis serão o ativo mais importante. Por este motivo, importa planear detalhadamente a sua aquisição. De acordo com os requisitos legais, já mencionados neste projeto, a Scuderia irá deter sete automóveis ligeiros de passageiros (o mínimo exigido para poder abrir atividade como *rent-a-car*). Estes, poderão ser divididos em dois grupos: dois automóveis *premium*, permitindo cumprir o propósito da empresa, e mais cinco automóveis *low-cost*, com os quais se espera obter menos retorno, mas que permitirão cumprir os referidos requisitos legais.

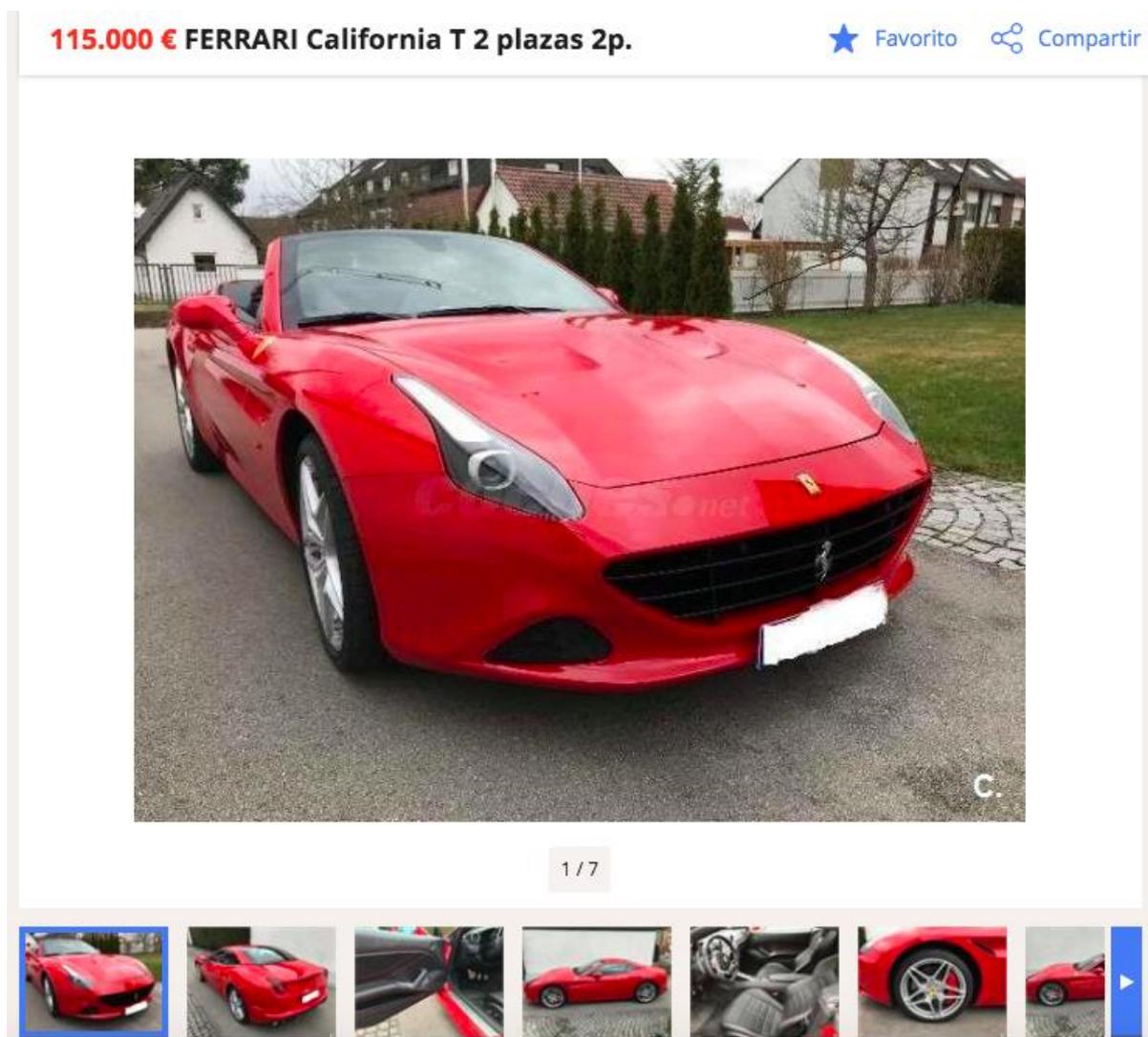
¹ Tais como por exemplo, CRBMS (rentalbooking.co.uk), HQ Rental Software (hqrentalsoftware.com) ou Rentsyst (rentsyst.com)

Os automóveis *premium*, destinados a alugueres de muito curta duração, serão um Ferrari California T e um Lamborghini Huracán 580-2. A escolha recaiu sobre um Ferrari e um Lamborghini por se considerar que estas são as marcas mais emblemáticas e que atrairão mais clientes. Contudo, o enquadramento da aquisição deste tipo de automóveis na legislação vigente em Portugal obriga a algumas considerações importantes, para além do número mínimo de viaturas. Outra condicionante legal crítica, tal como visto anteriormente nesta proposta, é a obrigatoriedade de os automóveis a alugar não poderem ter mais de cinco anos desde a data da sua primeira matrícula. Esta situação obriga a considerar um equilíbrio aquando da aquisição das viaturas: por um lado, duas viaturas novas seriam demasiado onerosas no investimento inicial da empresa, ultrapassando as disponibilidades de capital inicial; por outro lado, os melhores negócios para aquisição estariam porventura em viaturas com idades muito próximas ou para lá dos cinco anos. Por este motivo, procurou-se atingir um equilíbrio e adquirir viaturas com uma idade máxima, ou próxima, de três anos. Isto implicará que estes automóveis tenham que ser trocados a cada dois ou três anos. Contudo, tratando-se de automóveis especiais, de marcas extremamente conceituadas, os efeitos da depreciação não serão demasiado gravosos. Importa também referir que, tendo em conta a reduzida oferta e elevado preço de automóveis usados nestas categorias em Portugal, se considerou ser a importação a opção mais vantajosa, mesmo após o pagamento do ISV aquando do registo em Portugal, tirando partido da vasta oferta no território da UE. Finalmente, é necessário considerar eventuais despesas com o IVA que, de acordo com a lei vigente, tem apenas lugar nos negócios com comerciais. Por este motivo, procurou-se ofertas de particulares ou o teve-se o IVA em conta em ofertas comerciais. Tendo em conta estas considerações, procuraram-se anúncios em vários sites nacionais ou europeus, tais como: *coches.net*, *mobile.de*, *autoscout.com* e *automobile.it*.

Considera-se ainda, finalmente, que os automóveis referidos neste trabalho constituem apenas um exemplo que permita operacionalizar as avaliações necessárias e que os mesmos representam muitos outros exemplares, em condições semelhantes, que vão surgindo ao longo do tempo.

11.4.1.1 Ferrari California T

Figura 5 – Anúncio de Ferrari California T usado



Fonte: <https://www.coches.net/ferrari-california-t-2-plazas-2p-gasolina-2016-en-madrid-38777042-covo.aspx> , consultado no dia 11/05/2019

Figura 6 – Descrição do anúncio de venda do Ferrari California acima referido

Comentarios del anunciante

Tu sueño, duro top 2016 Rosso California Ferrari California Turbo te está esperando! completamente inspeccionado / revisado por Ferrari y está lista para disfrutar. Este California T incluye mantenimiento gratuito hasta el 31/10/2022. El sistema de amortiguación magnetorreológico SCM3, el sistema de frenos de carbono y cerámica Brembo CCM3 y el control de tracción F1-Trac le brindan una dinámica de vehículo deportivo con la máxima comodidad de manejo. La lujosa cabina hecha a mano, los respaldos plegables para aumentar el espacio para el equipaje, la navegación, la radio web y el Apple CarPlay combinan lujo, deportividad e información y entretenimiento modernos. El estado del Ferrari se ve en en las fotos.

Uma hipótese, de entre várias possíveis, seria um Ferrari California T à venda em Madrid por €115 000. Para efeitos desta proposta, será considerada esta oferta como exemplo. Ainda que este tipo de ofertas fique geralmente pouco tempo online, é recorrente o surgimento de ofertas idênticas, com valores semelhantes. De acordo com a descrição, este veículo tem revisão já efetuada e manutenção incluída até 2022 (de algum tempo a esta parte a Ferrari está a incluir cinco anos de manutenção na aquisição de viaturas novas). Para efeitos de contabilidade nesta proposta iremos considerar o preço referido por inteiro, ainda que fosse razoável considerar a possibilidade de negociar o preço pedido. Para além desta aquisição principal, importa contabilizar todos os custos logísticos e despesas legais. Alguns exemplos de referências para os custos logísticos abaixo indicados podem ser consultados no *Anexo 1 – Custos fiscais e logísticos associados à aquisição do Ferrari California T*.

Tabela 5 – Previsão das despesas associadas à aquisição e importação do Ferrari California T usado como exemplo

Despesa	Custo (€)
Custo aquisição	115000
ISV	30582,23
Bilhete avião LIS - MAD	32
Despesas no local	50
Viagem de regresso (POR)	79,14
Dormida	22
Inspeção	76,25
Pedido matrícula	45
COC	160
DUA	55
TOTAL (€)	146101,62

11.4.1.2 Lamborghini Huracan 580-2

A outra viatura a adquirir será um Lamborghini Huracán 580-2 para o qual podemos considerar, por exemplo, o anúncio localizado na Alemanha (consultado no site mobile.de) por €160 999, IVA incluído, não pressupondo qualquer negociação. Mais uma vez, importa considerar a totalidade dos custos, de acordo com a tabela abaixo. O detalhe das despesas referidas pode ser consultado no *Anexo 2 – Custos fiscais e logísticos associados à aquisição do Lamborghini Huracán*.

Figura 7 – Exemplo de Laborghini Huracan a ser utilizado neste plano

Fonte:

https://suchen.mobile.de/fahrzeuge/details.html?id=274797320&damageUnrepaired=NO_DAMAGE_UNREPAIRED&isSearchRequest=true&makeModelVariantL.makeId=14600&minFirstRegistrationDate=2016-01-01&pageNumber=1&scopeId=C&sfmr=false&sortOption.sortBy=searchNetGrossPrice&sortOption.sortOrder=ASCENDING&fnai=prev&searchId=76c77c08-601f-1baa-fa43-9f26b65d4775, consultado a 11/05/2019.

Tabela 6 – Custos associados à aquisição e importação do Lamborghini Huracán usado como exemplo

Despesa	Custo (€)
Custo aquisição	160999
Custo aquisição s/IVA	135293
ISV	36426,45
POR - MUN (46) + Comboio para Munsing (6)	52
Despesas no local	50
Viagem de regresso (POR)	1051,85
Dormidas Munique (31) + Bordéus (39)	70
Inspeção	76,25
Pedido matrícula	45
COC	160
DUA	55
TOTAL (s/ IVA)	173279,55
TOTAL (c/ IVA)	198985,55

11.4.1.3 Dacia Sandero

Como referido anteriormente, a lei portuguesa para o setor do *rent-a-car* exige que uma empresa detenha pelo menos sete viaturas. Apesar do foco da Scuderia estar nas viaturas desportivas, a disponibilidade financeira para investimento inicial apenas permite a aquisição de duas viaturas deste género. Por esse motivo, é necessário deter na frota cinco viaturas adicionais, de custo mais baixo, para cumprir os mínimos legais. Assim sendo, o objetivo principal destas viaturas, não é tanto a obtenção de lucros, pelo que um rendimento baixo será considerado suficiente. Perante a necessidade de adquirir estas cinco viaturas adicionais, existem duas opções mais razoáveis: o *renting* ou a compra. Após calcular o custo do *renting* num prazo de cinco anos, chegou-se à conclusão que a compra seria mais vantajosa financeiramente, não só por permitir redução de custos, mas também por permitir a realização do valor residual das viaturas no fim da sua vida útil.

Tendo em conta o perfil *low-cost* que se pretende manter neste segmento da frota, procuraram-se opções mais económicas. A escolha final recaiu sobre o Dacia Sandero, com um preço por unidade de €6 888,12 (sem IVA), perfazendo um total €34 440,60 para a aquisição de cinco unidades.

11.4.2 Investimento

O investimento a realizar, com vista ao início de atividade, resume-se à aquisição de viaturas (e custos associados), com base nas condições expostas nos pontos anteriores. Assim, serão três os modelos de automóvel a adquirir: o Ferrari California T, o Lamborghini Huracán e cinco Dacia Sandero.

Neste ponto, importa clarificar que as despesas de IVA associadas a cada modelo obedeceram a diferentes tipos de coleta sendo que: no caso do Ferrari California, tendo sido adquirido a um particular, não foi contabilizado IVA; no caso do Lamborghini, adquirido a um stand, foi contabilizado IVA ao valor de compra pré-importação de €135293; finalmente, relativamente aos Dacia Sandero, foi contabilizado o IVA sobre o valor de compra de modo convencional.

Ao nível de depreciação e para definição de um valor residual no fim do período de vida útil dos veículos, considerou-se 15% ao ano para os Dacia Sandero e uma taxa inferior, de 10% ao ano, para Ferrari e Lamborghini. Considerou-se que estas taxas alternativas permitiriam obter um valor residual mais realista, em vez da utilização da taxa legal de 20% neste mapa de investimento (situação prevista pelo Artigo 18º do Regime de Depreciações e Amortizações).

Outro aspecto importante a ter em conta é a obrigatoriedade legal de alugar viaturas com idade inferior a cinco anos desde a primeira matrícula, o que, tendo em conta que os Ferrari e Lamborghini serão adquiridos em segunda-mão já com cerca de dois anos de idade, significa que a sua vida útil rondará apenas os três anos. Neste caso, chegado o momento, procede-se a uma venda pelo valor residual de acordo com a depreciação estipulada e parte-se do pressuposto que será adquirida uma viatura usada equivalente com um preço inflacionado a uma taxa de 1,65% anual.

Assim, o investimento a realizar durante o período em análise pode ser esquematizado do seguinte modo:

Tabela 7 – Mapa de investimento (€)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ativos								
Ferrari California T	146101,62		32620,44			48507,54		
Lamborghini Hurracan	173279,55			55678,40			58480,21	
Dacia Sandero (5)	34440,60					22095,80		
Total Investimento	353821,77	0,00	32620,44	55678,40	0,00	70603,33	58480,21	0,00
IVA	39038,73	0,00	7502,70	12806,03	0,00	16238,77	13450,45	0,00
Total investimento + IVA	392860,50	0,00	40123,14	68484,43	0,00	86842,10	71930,65	0,00

11.4.3 Gastos com pessoal

Como referido anteriormente, a Scuderia contará com uma estrutura de pessoal diminuta, tendo em conta as necessidades logísticas da empresa e a necessidade de contenção de custos. Assim, a empresa terá como staff, um diretor (o proponente) e um funcionário. Este funcionário adicional é necessário para poder auxiliar em todas as operações da empresa e permitir à mesma operar dois carros em simultâneo, nos percursos acompanhados. De modo geral, as funções serão idênticas, recaindo naturalmente, contudo, a responsabilidade de decisão sobre o diretor. Assim, e num momento inicial, foram estipulados dois níveis salariais, de €900 e €700 líquidos, que implicam as despesas adicionais abaixo mencionadas.

Tabela 8 – Gastos com pessoal (€)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Remuneração base mensal							
Diretor	900	918	945,54	973,91	1003,12	1033,22	1064,21
Técnico auxiliar	700	714	735,42	757,48	780,21	803,61	827,72
Remuneração base anual							
Diretor	12600	12852	13237,56	13634,69	14043,73	14465,04	14898,99
Técnico auxiliar	9800	9996	10295,88	10604,76	10922,90	11250,59	11588,10
Total remuneração base anual	22400	22848,00	23533,44	24239,44	24966,63	25715,63	26487,09
Custos associados							
Segurança Social (23,75%)	5320	5426,40	5589,19	5756,87	5929,57	6107,46	6290,68
Seguro Acidentes de Trabalho (1%)	224,00	228,48	235,33	242,39	249,67	257,16	264,87
Subsídio de alimentação (€4,77)	1488,24	1512,80	1537,76	1563,13	1588,92	1615,14	1641,79
IRS (retenção na fonte)	1754,2	1789,28	2310,69	2475,45	2662,07	2741,93	3243,01
Formação	399	0	0	0	0	0	0
Total Outros Custos	9185,44	8956,96	9672,97	10037,85	10430,23	10721,68	11440,36
Total Gastos com Pessoal	31585,4	31804,96	33206,41	34277,29	35396,85	36437,31	37927,45

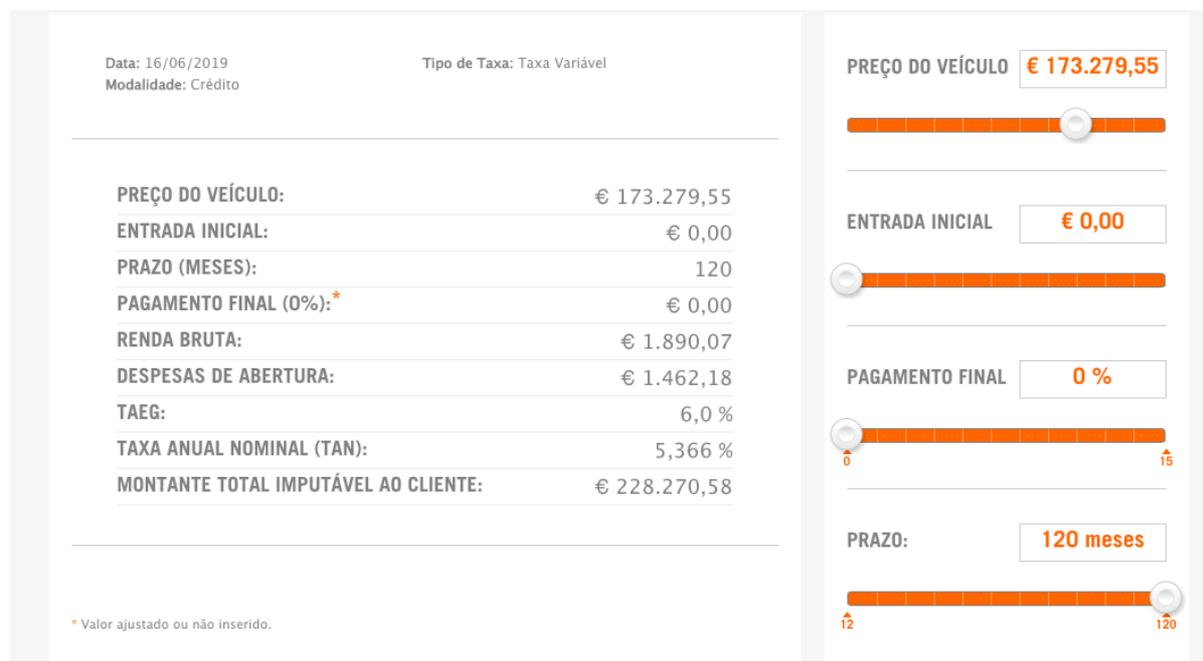
Nota: Aumento salarial anual de 2% após o primeiro ano de atividade e 3% nos restantes; Subsídio de alimentação pressupõe 6 dias de trabalho semanais em 52 semanas (com um aumento anual de 1,65% indexado à inflação prevista)

11.5 Financiamento

Para implementar este projeto será necessário um investimento inicial de € 364 581,27, que corresponde à soma do investimento inicial em capital fixo às necessidades de fundo de maneiio. Este, será financiado através de capitais próprios e de crédito bancário. Com vista a obter uma taxa de juro mais vantajosa no crédito bancário, e tirando partido do objeto de negócio, será contratado um crédito automóvel, em vez de um crédito a empresa normal. De acordo com simulações do banco BPI, enquanto a taxa de juro no crédito a empresa, em empréstimos entre os €150 000 e os €200 000, facilmente ascende aos 10%, no caso da contratação de um crédito automóvel, a taxa fica nos 6%. Assim sendo, e tendo em conta o elevado custo das viaturas a adquirir, pretende-se contrair um crédito automóvel no valor de €173 279,55, que permitirá a aquisição do Lamborghini Huracán. O restante investimento, no valor de €191 301,72, será financiado através de capitais próprios.

Através do site do BPI foi possível fazer uma simulação para um crédito automóvel no valor de €173 279,55, por um prazo a 10 anos e uma taxa de 6% variável. Uma versão mais detalhada da mesma pode ser consultada no *Anexo 4 – Simulação de crédito automóvel*.

Figura 8 – Resultado da simulação efetuada no banco BPI



Fonte: <https://sim.bancobpi.pt/simulador-credito-automovel/pt/creditoautomovel.jsp>, consultado a 03/06/2019

Com base nestes pressupostos, foi possível obter o seguinte mapa do serviço da dívida:

Tabela 9 – Serviço de dívida (€) 2

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capital em dívida	173279,55	173279,55	155951,60	138623,64	121295,69	103967,73	86639,78	69311,82
Taxa de juro	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Juro Anual		10396,77	9357,10	8317,42	7277,74	6238,06	5198,39	4158,71
Reembolso anual		17327,96	17327,96	17327,96	17327,96	17327,96	17327,96	17327,96
Despesas de Abertura de Crédito	1462,18							
Imposto de selo de abertura de crédito (0,6%)	1039,68							
Imposto de selo juros (4%)	0,00	415,87	374,28	332,70	291,11	249,52	207,94	166,35
Efeito Fiscal								
Juros	0,00	2755,14	2479,63	2204,12	1928,60	1653,09	1377,57	1102,06
Imposto selo abertura de crédito		27,55	27,55	27,55	27,55	27,55	27,55	27,55
Imposto de selo sobre juros	0,00	110,21	99,19	88,16	77,14	66,12	55,10	44,08
Total Efeito Fiscal	0,00	2892,90	2606,37	2319,83	2033,30	1746,76	1460,23	1173,69
Out-flow	2501,86	25247,70	24452,97	23658,24	22863,51	22068,78	21274,05	20479,32

2 Ainda que se pressuponha o início do projeto a 1 de dezembro de 2019, o mapa do serviço de dívida foi atrasado um mês (começando o pagamento do mesmo a partir de 1 de janeiro de 2020) com vista a facilitar os cálculos (sem influência significativa no resultado final).

12 Requisitos para implementação

Com vista à implementação do presente negócio, existem requisitos essenciais necessários para a abertura da empresa ao público:

- Constituição de Empresa sob o Código de Atividade Económica (CAE) 71100 – Aluguer de veículos automóveis;
- Contratação de crédito automóvel para o financiamento de um dos automóveis da frota (Lamborghini Huracán);
- Concretização dos contratos de arrendamento do espaço de garagem/parque para o estacionamento das viaturas;
- Aquisição, importação e legalização dos dois automóveis principais (Ferrari California e Lamborghini Huracán);
- Aquisição dos cinco automóveis *low-cost* Dacia Sandero;
- Recrutamento e admissão do técnico auxiliar.

13 Avaliação Económica e Financeira

Com vista a determinar a viabilidade do presente projeto é necessário proceder a uma avaliação do mesmo, utilizando várias ferramentas que ajudem a prever como o negócio poderá se desenrolar. Para esse efeito, nesta secção, será efetuada uma previsão de *cash flows* do projeto, seguida da determinação do Valor Atual Líquido (VAL), da Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e do *Discounted Payback Period*.

Finalmente, e tendo em conta a incerteza das previsões que um projeto desta natureza pressupõe, serão efetuadas análises de sensibilidade e de cenários, procurando perceber de que modo o comportamento de algumas variáveis importantes pode impactar o negócio.

13.1 Pressupostos Gerais

- Unidade monetária – Euros;
- Período de projeto em análise – 7 anos;
- Ano inicial do projeto – 2019 (1 de dezembro);
- Prazo médio de pagamentos – 30 dias;

- Prazo médio de recebimento – 0 dias;
- Prazo médio de pagamento do IVA – 90 dias;
- Prazo de pagamento da Segurança Social – 30 dias;
- Prazo de pagamento do IRS – 30 dias;
- Taxa de IVA – 23%;
- Taxa de Segurança Social a cargo da empresa – 23,75%;
- Taxa de IRC – 26,5% (incluindo derrama municipal de 1,5% para o concelho do Porto);
- Taxa de inflação – 1,65% (obtida através da média das previsões da UTAO para o período 2019-2022);
- Aumentos salariais anuais – 2% no primeiro ano e 3% nos anos subsequentes;
- Taxa de juro de empréstimo a médio e longo prazo – 6%.

13.2 Vendas e Serviços Prestados

Os serviços prestados pela Scuderia podem ser divididos em: a) serviços *low-cost*, que consistem no aluguer diário dos Dacia Sandero e b) serviços *Premium*, que consistem no aluguer do Lamborghini Huracán ou do Ferrari California por períodos de 1 dia, 1 manhã/tarde ou apenas 1 percurso (de curta duração, que pode também ser contratado como passageiro). Os preços foram calculados procurando ser competitivos com a concorrência no caso *low-cost*, tendo em conta a oferta *rent-a-car* de outras empresas. Ao nível da oferta *premium*, o objetivo é oferecer um preço significativamente mais baixo face ao da concorrência (analisado no ponto 6.2 *Análise da concorrência*).

De acordo com o *Global Wealth Report*, divulgado pela Credit Suisse, desde o ano 2000, a riqueza mundial tem crescido a uma média anual de 5,7% (10% ao ano antes da crise de 2008, em que esta desceu fortemente, e cerca de 4,4% ao ano desde esta data). Este relatório previa ainda uma taxa de crescimento média anual para a riqueza mundial de cerca de 4,7% para o quinquénio 2018-2023 (Lluberas e Shorocks, 2018: 3). Com base nestes dados, este projeto assume, com um otimismo moderado, um crescimento médio de 5% ao ano para as suas vendas (ao qual acresce uma inflação de 1,65% ao ano).

Assim, preveem-se os seguintes níveis de vendas, nas várias modalidades, para o primeiro ano de atividade:

Tabela 10 – Preços por serviço (sem IVA) e unidades vendidas em 2020

<u>Serviço</u>	<u>Preço</u>	<u>Unidades vendidas (ano)</u>	<u>Faturação</u>	
Viaturas low-cost				
1 dia	20	1278	25560	ocupação de 70% de frota de 5 viaturas, 365 dias por ano
Viaturas premium (estrada)				
1 dia	700	50	35000	
1 manhã/tarde	400	110	44000	
1 percurso	80	900	72000	17 voltas por semana
1 percurso (passageiro)	50	70	3500	
TOTAL			180060	

A partir destes, e tendo em conta os pressupostos já mencionados, é possível prever o seguinte mapa de vendas:

Tabela 11 – Mapa de vendas

<u>Serviço</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Viaturas low-cost							
1 dia	25560,00	27280,83	29117,51	31077,84	33170,16	35403,34	37786,87
Viaturas premium (estrada)							
1 dia	35000,00	37356,38	39871,39	42555,73	45420,80	48478,75	51742,59
1 manhã/tarde	44000,00	46962,30	50124,04	53498,64	57100,43	60944,72	65047,82
1 percurso	72000,00	76847,40	82021,15	87543,23	93437,07	99727,72	106441,89
1 percurso (passageiro)	3500,00	3735,64	3987,14	4255,57	4542,08	4847,88	5174,26
TOTAL	180060,00	192182,54	205121,23	218931,02	233670,55	249402,42	266193,43
IVA	41413,80	44201,98	47177,88	50354,13	53744,23	57362,56	61224,49
TOTAL c/ IVA	221473,80	236384,52	252299,11	269285,15	287414,77	306764,97	327417,92

13.3 Fornecimentos e Serviços externos

Nesta secção são calculados todos os bens a adquirir e serviços a contratar a entidades exteriores, ao longo do tempo de projeto em análise, nomeadamente despesas associadas à manutenção das viaturas em estrada, a publicidade, presença online, imobiliário e outros. Os valores apresentados pressupõem uma inflação de 1,65%.

Tabela 12 – Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Despesas Auto							
Seguros	15602,70	15860,14	16121,84	16387,85	16658,25	16933,11	17212,50
Pneus	2316,54	2354,76	2393,62	2433,11	2473,26	2514,07	2555,55
Revisões	5872,00	5968,89	6067,37	6167,49	6269,25	6372,69	6477,84
Inspeção				164,33			
Gasolina	7027,80	7143,76	7261,63	7381,45	7503,24	7627,04	7752,89
Reparações extra	7000,00	7115,50	7232,91	7352,25	7473,56	7596,87	7722,22
Despesas online							
Alojamento site	15,00	15,25	15,50	15,75	16,01	16,28	16,55
Domínio site	179,40	182,36	185,37	188,43	191,54	194,70	197,91
Publicidade online	1200,00	1219,80	1239,93	1260,39	1281,18	1302,32	1323,81
Rendas e outros							
Decoração viaturas	200,00	101,65	103,33		106,77	108,53	
Rendas (garagens)	3000,00	3049,50	3099,82	3150,96	3202,95	3255,80	3309,52
TOTAL (sem IVA)	32658,35	33118,94	33665,40	34266,54	34785,53	35359,49	35857,98
TOTAL (IVA incluído)	42413,44	43011,61	43721,30	44502,00	45176,01	45921,41	46568,80

13.4 Investimento em Fundo Maneyo

Tendo em conta os pressupostos deste projeto estabelecidos no ponto 12.1 e as taxas de imposto em vigor à data, foi possível chegar à seguinte estimativa para investimento em Fundo Maneyo:

Tabela 13 – Investimento em fundo maneyo

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Necessidades Fundo Maneyo								
Reserva Segurança Tesouraria	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventário	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado	9759,5	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL Necessidades	10759,5	1000						
Recursos Fundo Maneyo								
Fornecedores	0	3534,45	3584,30	3643,44	3708,50	3764,67	3826,78	3880,73
Estado	0	8638,01	9315,13	10040,43	10812,40	11644,65	12530,56	13483,73
TOTAL Recursos	0,00	12172,46	12899,43	13683,87	14520,90	15409,32	16357,34	17364,46
Fundo Maneyo Necessário	10759,50	-11172,46	-11899,43	-12683,87	-13520,90	-14409,32	-15357,34	-16364,46
Investimento em Fundo Maneyo	10759,5	-21931,96	-726,97	-784,44	-837,03	-888,42	-948,03	-1007,12
Estado								
SS		443,33	452,20	465,77	479,74	494,13	508,96	524,22
IRS		280,00	285,60	294,17	302,99	312,08	321,45	331,09
IVA								
IVA Liquidado		41413,80	44201,98	47177,88	50354,13	53744,23	57362,56	61224,49
IVA Dedutível	39038,73	9755,09	9892,67	10055,90	10235,46	10390,48	10561,93	10710,82
IVA a pagar (+) IVA a receber (-)	-39038,73	31658,71	34309,31	37121,98	40118,67	43353,74	46800,63	50513,67
Saldo de IVA em Dívida	-9759,68	7914,68	8577,33	9280,50	10029,67	10838,44	11700,16	12628,42
TOTAL Estado	-9759,68	8638,01	9315,13	10040,43	10812,40	11644,65	12530,56	13483,73

13.5 Demonstração de Resultados Previsional

Com base nos pressupostos e estimativas estabelecidos nos pontos anteriores, foi possível construir a previsão de resultados abaixo apresentada. Neste caso, importa esclarecer a abordagem adotada para os gastos com depreciação. Ainda que o Regime das Depreciações e Amortizações indique uma depreciação em linha reta, a uma taxa de 25% anual, para veículos ligeiros, neste projeto revelou-se necessário adotar uma abordagem mais aproximada aos preços de mercado para obter uma previsão mais fiel dos *cash-flows*. Deste modo, as valorizações e depreciações implícitas neste plano assentam numa previsão do justo valor, com vista a melhor refletir o valor de mercado dos veículos ligeiros da empresa (que constituem praticamente 100% do ativo) e os proveitos do seu valor residual. A adoção da depreciação em linha reta, mais tradicional, em conjunção com sucessivas trocas de veículos de um valor residual superior ao seu valor contabilístico, levaria ao surgimento de ativos negativos no balanço. De resto, a utilização de taxas de depreciação inferiores às tabeladas é prevista no Regime mencionado, nomeadamente no seu Artigo 18º. Este método pressupõe uma reavaliação anual das viaturas, que se prevê que será próxima dos valores indicados para o ativo neste plano. Assim, e com vista a melhor refletir o valor de mercado das viaturas que constituem o ativo, para efeitos de previsão financeira, será adotada uma depreciação de 10% ao ano (em relação ao valor do ano anterior) para as viaturas *premium* e 15% para as restantes viaturas. Estes valores, ainda que consideravelmente inferiores aos indicados pela lei, são consistentes com as valorizações de mercado para os veículos em causa em idades similares (como se pode constatar em anúncios de classificados com grande volume de viaturas, como por exemplo *mobile.de*).

Tabela 14 – Demonstração de Resultados Previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e Serviços Prestados	0	180060,00	192182,54	205121,23	218931,02	233670,55	249402,42	266193,43
FSE	0	32658,35	33118,94	33665,40	34266,54	34785,53	35359,49	35857,98
Gastos com Pessoal	0	31585,44	31804,96	33206,41	34277,29	35396,85	36437,31	37927,45
EBITDA	0	115816,21	127258,64	138249,41	150387,19	163488,16	177605,62	192408,01
Gastos/reversões de depreciação e amortização	0	37104,21	33135,48	29602,37	29391,35	31304,64	27275,27	32303,69
EBIT		78712,00	94123,16	108647,04	120995,83	132183,52	150330,35	160104,32
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Juros e rendimentos similares suportados	1039,68	10812,64	9731,38	8650,12	7568,85	6487,59	5406,32	4325,06
Resultado antes de impostos	-1039,68	67899,36	84391,78	99996,92	113426,98	125695,94	144924,03	155779,26
Imposto sobre o rendimento no período		13658,87	17722,27	20999,35	23819,67	26396,15	30434,05	32713,64
Resultado líquido no período	-1039,68	54240,49	66669,50	78997,57	89607,32	99299,79	114489,98	123065,62

13.6 Plano Financeiro

Tendo em conta as previsões estabelecidas até ao momento, é possível calcularmos um plano financeiro tomando por base as origens e aplicações esperadas.

Tabela 15 – Plano Financeiro

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ORIGENS DE FUNDOS								
Meios Libertos Brutos	0,00	115816,21	127258,64	138249,41	150387,19	163488,16	177605,62	192408,01
Capital Social	191301,72							
Outros Instrumentos de Capital	0,00							
Empréstimos Obtidos	173279,55							
Desinvestimento em Capital Fixo	0,00							
Desinvestimento em Fundo Manéio	0,00	21931,96	726,97	784,44	837,03	888,42	948,03	1007,12
Proveitos Financeiros	0,00							
Total das Origens	364581,27	137748,18	127985,60	139033,85	151224,22	164376,58	178553,64	193415,13
APLICAÇÕES DE FUNDOS								
Investimento em Capital Fixo	353821,77	0,00	32620,44	55678,40	0,00	70603,33	58480,21	0,00
Investimento em Fundo Manéio	10759,50							
Imposto sobre os Lucros	0,00	0,00	13658,87	17722,27	20999,35	23819,67	26396,15	30434,05
Pagamento de Dividendos	0,00							
Reembolso de Empréstimos	0,00	17327,96	17327,96	17327,96	17327,96	17327,96	17327,96	17327,96
Encargos Financeiros	1039,68	10812,64	9731,38	8650,12	7568,85	6487,59	5406,32	4325,06
Total das Aplicações	365620,95	28140,60	73338,64	99378,74	45896,16	118238,54	107610,63	52087,06
Saldo de Tesouraria Anual	-1039,68	109607,58	54646,97	39655,11	105328,06	46138,04	70943,01	141328,07
Saldo de Tesouraria Acumulado	-1039,68	108567,90	163214,87	202869,98	308198,03	354336,07	425279,08	566607,15
Aplicações / Empréstimos Curto Prazo	-1039,68	108567,90	163214,87	202869,98	308198,03	354336,07	425279,08	566607,15

13.7 Balanço Previsional

Como resultado de todas as previsões anteriormente efetuadas, é possível chegar à previsão de balanço abaixo apresentada:

Tabela 16 - Balanço previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ATIVO								
Ativo não corrente	353821,77	316717,56	316202,52	342278,54	312887,19	352185,89	383390,83	351087,14
Ativos fixos tangíveis	353821,77	316717,56	316202,52	342278,54	312887,19	352185,89	383390,83	351087,14
Propriedades de investimento								
Ativos intangíveis								
Investimentos financeiros								
Ativo corrente	9720,01	109567,90	164214,87	203869,98	309198,03	355336,07	426279,08	567607,15
Inventários								
Clientes								
Estado e outros entes públicos	9759,68							
Acionistas/sócios								
Outras contas a receber								
Diferimentos								
Caixa e depósitos bancários	-39,68	109567,90	164214,87	203869,98	309198,03	355336,07	426279,08	567607,15
TOTAL ATIVO	363541,78	426285,46	480417,38	546148,52	622085,22	707521,96	809669,91	918694,29
CAPITAL PRÓPRIO								
Capital realizado	191301,72	191301,72	191301,72	191301,72	191301,72	191301,72	191301,72	191301,72
Ações (quotas próprias)								
Outros instrumentos de capital próprio								
Reservas		-1039,68	53200,82	119870,32	198867,89	288475,21	387775,00	502264,98
Excedentes de revalorização								
Outras variações no capital próprio								
Resultado líquido do período	-1039,68	54240,49	66669,50	78997,57	89607,32	99299,79	114489,98	123065,62
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	190262,04	244502,54	311172,04	390169,61	479776,93	579076,72	693566,70	816632,32
PASSIVO								
Passivo não corrente	173279,55	155951,595	138623,64	121295,685	103967,73	86639,775	69311,82	51983,865
Provisões								
Financiamentos obtidos	173279,55	155951,60	138623,64	121295,69	103967,73	86639,78	69311,82	51983,87
Outras contas a pagar								
Passivo corrente		25831,33	30621,70	34683,23	38340,57	41805,46	46791,39	50078,11
Fornecedores		3534,45	3584,30	3643,44	3708,50	3764,67	3826,78	3880,73
Estado e outros entes públicos		22296,88	27037,40	31039,78	34632,07	38040,80	42964,60	46197,37
Acionistas/sócios								
Financiamentos obtidos								
TOTAL PASSIVO	173279,55	181782,92	169245,34	155978,91	142308,30	128445,24	116103,21	102061,97
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	363541,59	426285,46	480417,38	546148,52	622085,22	707521,96	809669,91	918694,29

13.8 Mapa de Cash-Flows

Com base nos resultados operacionais, nos gastos de depreciação, fundo de maneo e investimento, foi possível obter o seguinte mapa de *cash-flows*:

Tabela 17 – Mapa de cash-flows

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Recursos Financeiros								
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	0,00	62182,48	74357,29	85831,16	95586,71	104424,98	118760,98	126482,41
Depreciações e amortizações	0,00	37104,21	33135,48	29602,37	29391,35	31304,64	27275,27	32303,69
CFO	0,00	99286,69	107492,78	115433,53	124978,06	135729,62	146036,24	158786,10
Valor Residual de Fundo Maneio								
Desinvestimento em Capital Fixo								
Total Recursos	0,00	99286,69	107492,78	115433,53	124978,06	135729,62	146036,24	158786,10
Necessidades Financeiras								
Capital Fixo	353821,77	0,00	32620,44	55678,40	0,00	70603,33	58480,21	0,00
Investimento em Fundo Maneio	10759,50	-21931,96	-726,97	-784,44	-837,03	-888,42	-948,03	-1007,12
Total Necessidades	364581,27	-21931,96	31893,47	54893,96	-837,03	69714,92	57532,18	-1007,12
Free Cash Flow	-364581,27	121218,65	75599,30	60539,58	125815,09	66014,71	88504,06	159793,22
Cash Flow Acumulado	-364581,27	-243362,62	-167763,31	-107223,74	18591,35	84606,06	173110,12	332903,34

13.9 Taxa de Desconto

Com vista a estabelecer a validade do projeto procede-se, nesta secção, ao cálculo da Taxa de Desconto, determinando o custo do capital do ponto de vista de um hipotético investimento totalmente financiado por capitais próprios. Para tal, utilizamos o *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), de acordo com o qual:

$$\text{Retorno esperado} = \text{Taxa de juro sem risco} + \beta * \text{prémio de risco}$$

A taxa de juro sem risco corresponde ao rendimento do capital aplicado num ativo sem risco. Tendo em conta que o projeto se situa em Portugal, utilizou-se um ativo sem risco geograficamente adequado, o retorno das Obrigações do Tesouro a 10 anos, 0,59% (Banco de Portugal: 2019).

Recorrendo aos recursos disponibilizados por Aswath Damodaran para o prémio de risco por país e para os Betas por setor, optou-se por utilizar nos cálculos um prémio de risco de 7,26% e o Beta para o setor de “Recriação” para a Europa, 0,68 (Damodaran, 2019). Com estes dados, podemos calcular o custo de capital do seguinte modo:

$$\text{Retorno esperado} = 0,59 + 0,68 * 7,26$$

Obtendo assim um custo de capital de 5,53%.

13.10 Avaliação (Capitais Próprios)

Tabela 18 – Avaliação de VAL, TIR e *Discounted Payback Period* pressupondo capitais próprios

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Cash Flow	-364581,27	121218,65	75599,30	60539,58	125815,09	66014,71	88504,06	159793,22
Taxa de atualização (r)	5,53%	5,53%	5,53%	5,53%	5,53%	5,53%	5,53%	5,53%
Fator de atualização	1,0000	1,0553	1,1137	1,1752	1,2402	1,3088	1,3812	1,4576
Cash Flow atualizado	-364581,27	114866,53	67883,76	51512,37	101444,61	50438,37	64077,80	109629,33
Cash Flow atualizado acumulado	-364581,27	-249714,74	-181830,97	-130318,60	-28873,99	21564,38	85642,18	195271,51
VAL (5,53%)	195271,51							
TIR	18,56%							
Discounted Payback Period (anos)	4,57							

Através dos *cash-flows* do período em análise é possível aprofundarmos a avaliação do projeto, sob o ponto de vista de um investidor a 100% com capitais próprios.

O Valor Atual Líquido (VAL) do projeto é positivo, gerando um retorno, no final do período, de € 195 271,51, o que valida a viabilidade económica do projeto. De modo semelhante, a Taxa Interna de Retorno (TIR) possibilitada pelos *cash-flows* em análise é de 18,56%, muito acima do custo de capital de 5,53%, utilizado como referência. Finalmente, esta avaliação indica um *Discounted Payback Period* de 4,6 anos, o que significa que, com as referências utilizadas, o investimento inicial seria recuperado em pouco mais de quatro anos e meio.

13.11 Cálculo do Valor Atual Líquido Ajustado

No ponto anterior avaliou-se o projeto, com base num financiamento 100% com capitais próprios. Contudo, tal como visto anteriormente, este projeto pressupõe também uma parte significativa de financiamento através de empréstimo bancário, a uma taxa de 6%. €191 301, 72, 52,47% do capital do projeto, correspondem a capitais próprios, enquanto os restantes €173 279,55, correspondentes a 47,53%, dizem respeito a dívida. Tendo em conta esta estrutura de capital, importa fazer uma avaliação com um método que reflita o custo da dívida. Para esse efeito iremos recorrer ao Valor Atual Líquido Ajustado, que resulta da soma do Valor Atual Líquido do Financiamento ao Valor Atual Líquido anteriormente calculado. Podemos calcular o VALF do seguinte modo:

Tabela 19 – Mapa de poupança fiscal para obtenção do VALF

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Total da Economia Fiscal	0,00	2892,90	2606,37	2319,83	2033,30	1746,76	1460,23	1173,69
Taxa de atualização	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Fator de atualização	1,0000	1,0600	1,1236	1,1910	1,2625	1,3382	1,4185	1,5036
Economia fiscal atualizada	0,00	2729,15	2319,66	1947,78	1610,56	1305,28	1029,40	780,57
VALF	11722,40							

Deste modo, obtemos um VALF de € 11 722, 40 que, quando somado ao VAL anteriormente calculado de € 195 271,51, corresponde a um VALA de € 206 993,91.

13.12 Indicadores

O plano até aqui estabelecido permitirá o desenvolvimento de uma empresa com os indicadores abaixo identificados (indicadores económicos, económico-financeiros, financeiros, de liquidez e de risco de negócio). De modo geral, estes indicadores refletem uma empresa com um sólido crescimento e capaz de fazer face às suas necessidades financeiras.

A nível económico, tomou-se como base um crescimento de 6,73% ao ano (baseado no crescimento da riqueza mundial e inflação vistos anteriormente neste trabalho). Prevê-se também uma rentabilidade líquida sobre as vendas crescente, à medida que a operação se vai tornando mais eficiente e lucrativa.

Nos indicadores económico-financeiros, com as previsões consideradas, registam-se também indicadores muito positivos, com um *return on investment* estável e relativamente elevado a rondar os 14%, assim como se verifica a rendibilidade do ativo e dos capitais próprios, ainda que estes indicadores sejam bastante influenciados por necessidades pontuais de grandes investimentos (visto a natureza dos ativos em causa).

Do ponto de vista financeiro, à medida que a dívida é amortizada e o *cash flow* cresce, prevê-se uma melhoria contínua dos indicadores de autonomia financeira, solvabilidade total e cobertura dos encargos financeiros. Cenário idêntico é previsto relativamente à liquidez, esperando-se obter um nível de 11,64 no indicador de liquidez corrente.

Finalmente, no que concerne aos indicadores de risco, e em concordância com os restantes indicadores, preveem-se margens crescentes, a atingir os €230 335 em 2026, com um nível de alavancagem financeira decrescente e que será quase nulo no final do período em análise.

Tabela 20 – Quadro de indicadores

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INDICADORES ECONÓMICOS							
Taxa de Crescimento do Negócio		6,73%	6,73%	6,73%	6,73%	6,73%	6,73%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas (RL/VN)	30,12%	34,69%	38,51%	40,93%	42,50%	45,91%	46,23%
INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS							
Return on Investment (ROI) (RL/Ativo)	-0,29%	12,72%	13,88%	14,46%	14,40%	14,03%	14,14%
Rendibilidade do Ativo (EBIT/Ativo)	18,46%	19,59%	19,89%	19,45%	18,68%	18,57%	17,43%
Rotação do Ativo (VN/Ativo)	42,24%	40,00%	37,56%	35,19%	33,03%	30,80%	28,98%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)(RL/CP)	22,18%	21,43%	20,25%	18,68%	17,15%	16,51%	15,07%
INDICADORES FINANCEIROS							
Autonomia Financeira (CP/Ativo)	57,36%	64,77%	71,44%	77,12%	81,85%	85,66%	88,89%
Solvabilidade Total (Ativo/Passivo)	234,50%	283,86%	350,14%	437,14%	550,84%	697,37%	900,13%
Cobertura dos encargos financeiros (EBIT/Juros suportados)	727,96%	967,21%	1256,02%	1598,60%	2037,48%	2780,64%	3701,78%
INDICADORES DE LIQUIDEZ							
Liquidez corrente (ativo corrente/passivo corrente)	4,24	5,36	5,88	8,06	8,50	9,11	11,33
INDICADORES DE RISCO DE NEGÓCIO							
Margem Bruta (VN-CMVMC-FSE)	147401,65	159063,60	171455,83	184664,47	198885,02	214042,93	230335,46
Grau de Alavancagem Operacional (Margem Bruta/EBIT)	187,27%	169,00%	157,81%	152,62%	150,46%	142,38%	143,87%
Grau de Alavancagem Financeira (EBIT/RAI)	115,92%	111,53%	108,65%	106,67%	105,16%	103,73%	102,78%

13.13 Análise de sensibilidade

Com vista a melhor aferir a robustez do plano em análise, foi efetuada uma análise de sensibilidade, onde se fizeram variar, em mais ou menos 10%, os valores de vendas, gastos com pessoal e fornecedores. Mesmo com estas variações, o plano mostra resultados muito positivos, indicando que o mesmo pode resistir a alterações consideráveis ao inicialmente projetado. Neste capítulo, a oscilação do número de vendas é, como se poderia esperar, o fator com um maior impacto na avaliação geral do projeto, podendo fazer o VAL oscilar entre € 96 261,23 e € 294 281,80, mediante variações de -10% ou + 10% respetivamente.

Tabela 21 – Análise de sensibilidade com variações de 10%

Variável	Variação	VAL (€)	TIR	DPP
Vendas	-10%	96261,23	12,25%	6,34
	0%	195271,51	18,56%	4,57
	10%	294281,80	24,44%	3,58
Gastos com pessoal	-10%	210505,16	19,50%	4,38
	0%	195271,51	18,56%	4,57
	10%	180037,86	17,61%	4,78
FSE	-10%	210464,69	19,50%	4,38
	0%	195271,51	18,56%	4,57
	10%	180078,33	17,61%	4,79

13.14 Análise de cenários

Tirando partido dos cálculos efetuados no ponto anterior, é possível estendermos a análise para considerarmos diferentes cenários. Neste caso concreto, considera-se um cenário pessimista, onde as vendas caem 10% e os gastos com fornecedores e pessoal sobem 10% e um cenário otimista, onde as vendas são 10% superiores e os gastos com fornecedores e pessoal caem 10%. No cenário pessimista, o VAL cai para € 65 834,40, a TIR para 10,19% e o *Discounted Payback Period* só chega ao fim de mais de seis anos. No cenário otimista, o VAL é de € 324 708,63, correspondendo a uma TIR de 26,21% e um *Discounted Payback Period* de apenas pouco mais de três anos. Ou seja, mesmo no cenário pessimista aqui considerado, o VAL e TIR são positivos e o *Discounted Payback Period* chega em pouco mais de seis anos, quase no final do período em análise. No cenário otimista, naturalmente, todos os resultados são muito mais favoráveis. Apesar da demora no retorno no cenário pessimista, considera-se que os resultados desta avaliação indicam uma margem de manobra considerável perante um leque amplo de adversidades económico-financeiras.

Tabela 22 – Análise de cenários

	CENÁRIO PESSIMISTA	CENÁRIO OPTIMISTA
VAL (5,53%) (€)	65834,40	324708,63
TIR	10,19%	26,21%
Discounted Payback Period (anos)	6,28	3,34

Nota: Cenários resultantes do “worst case scenario” e do “best case scenario” previstos na análise de sensibilidade

14 Conclusão

Este plano pretende estudar a viabilidade de uma empresa dedicada ao aluguer de automóveis, nomeadamente automóveis desportivos, em regime de curta duração, com base na cidade do Porto. Ao longo da criação deste projeto foram recolhidas algumas ideias fundamentais para o investimento neste setor.

A indústria do *rent-a-car*, a nível global, é uma indústria madura e extremamente competitiva, próxima da comoditização. Ainda assim, revoluções tecnológicas recentes, como a mediação

do aluguer através de plataformas digitais, o surgimento de plataformas de *car-sharing* ou a crescente automação do setor abrem novas oportunidades. Para lá desta revolução tecnológica, esta indústria mantém excelentes perspectivas de crescimento, a par com o setor do turismo.

Em Portugal, o *outlook* também é positivo, mas para entrar neste setor importa ter em atenção importantes condicionantes legais, nomeadamente: a obrigatoriedade de os veículos terem matrícula portuguesa, idade inferior a cinco anos e de serem no mínimo sete, para que uma empresa possa operar legalmente.

Paralelamente ao crescimento da indústria do *rent-a-car*, verifica-se a continuidade do crescimento do setor do luxo. Contudo, importa referir a tendência mais recente de uma espécie de “desmaterialização” do luxo, levando a uma aposta crescente em experiências, para além de bens materiais.

Neste projeto foi também possível verificar que em Portugal se regista um ambiente favorável para o surgimento de uma proposta como a em análise e que a indústria, neste setor, pode não colocar grandes entraves a um *player* diferenciado. Com efeito, no setor do aluguer de carros desportivos para curta duração em Portugal, apenas a empresa Racingvarius tem mais expressão, deixando contudo espaço no mercado para um operador menos caro e que opere com base numa cidade diferente.

Tendo em conta este ambiente e um público-alvo relativamente jovem e dinâmico, é importante desenvolver uma estratégia de comunicação envolvente, mas que não cause grande adversidade financeira. Tal é possível tirando um forte partido do marketing digital e procurando explorar as redes sociais ao máximo para a maior eficiência possível do gasto em comunicação.

No que diz respeito à avaliação financeira do projeto a mesma é positiva, tendo-se obtido um VAL de € 195 271,51, uma TIR de 18,56% e um *Discounted Payback Period* de cerca de 4 anos e meio. Também ao nível dos diversos indicadores e análise de sensibilidade e cenários o projeto indicou uma empresa com robustez e resiliência considerável perante consideráveis adversidades económicas.

Deste modo, considera-se existirem boas perspectivas para a criação de uma proposta de *rent-a-car* de veículos desportivos, em regime de curta duração, nos moldes aqui apresentados, tendo em conta sobretudo a concorrência diminuta e a existência de um público considerável para este setor, que necessita de uma oferta mais extensa e diversificada.

15 Referências Bibliográficas

Auto Express. 2019. Euro 6 emissions standards: what do they mean for you? Consultado a 03/03/2019. Disponível em: <https://www.autoexpress.co.uk/car-news/consumer-news/90816/euro-6-emissions-standards-what-do-they-mean-for-you>

Avis. 2019. **Avis History.** Consultado a 02/03/2019. Disponível em: <https://www.avis.com/en/about-avis/company-information/historical-chronology>

Banco de Portugal. 2018. **Boletim Económico – Dezembro 2018.** Lisboa: Banco de Portugal Consultado a 22/03/2019. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2018_p.pdf

Banco de Portugal. 2019. **Taxa de Rendibilidade de OT a Taxa Fixa – 10 anos (média mensal) – Portugal.** BPstat mobile. Lisboa: Banco de Portugal. Consultado a 04/08/2019. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/Mobile/BPStat/Serie.aspx?IndID=827051&SerID=2028131&sr=2028132-2028133&View=data&SW=1259>

Belk, R. 1984. Three scales to measure constructs related to materialism: Reliability, validity, and relationships to measures of happiness. In T. Kinnear (Ed.), **Advances in consumer research** (Vol. 11, pp. 291–297). Provo: Association for Consumer Research.

Belk, R. 2015. Culture and Materialism. **Handbook of Culture and Consumer Behavior (Frontiers in Culture and Psychology)**, editors Ng, S. & Lee, A.Y. Oxford University Press

Budget. 2019. **Budget Car Rental Corporate History.** Consultado a 02/03/2019. Disponível em: <https://www.budget.com/en/about-budget/company-information/milestone-events>

Business Insider. 2017. Uber is shaking up the rental car business. Consultado a 10/04/2019. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/uber-vs-rental-car-business-2017-5>

Carter, T. J. & Gilovich, T. 2012. I am what I do, not what I have: The differential centrality of experiential and material purchases to the self. **Journal of Personality and Social**

Psychology 102(6):1304-17. American Psychological association. Consultado a 17/03/2019.
Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/221865290_I_am_what_I_do_not_what_I_have_The_differential_centralty_of_experiential_and_material_purchases_to_the_self/download

Comissão Europeia. 2019. *Transport & Environment – Road Vehicles*. Comissão Europeia. Consultado a 02/03/2019. Disponível em:

<https://web.archive.org/web/20121111033537/http://ec.europa.eu/environment/air/transport/road.htm>

Damodaran, A. 2011. *Applied Corporate Finance*. John Wiley & Sons, Inc.

Damodaran, A. 2019. *Damodaran Online*. Consultado a 04/8/2019. Disponível em:

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Decreto-Lei nº 181/2012. 2012. *Diário da República, 1ª Série N° 151 – 6 de Agosto de 2012*. Lisboa: Ministério da Economia e do Emprego.

Decreto-Lei nº 207/2015. 2015. *Diário da República, 1ª Série N° 187 – 24 de Setembro de 2015*. Lisboa: Ministério da Economia.

Decreto-Lei nº 25/2009. 2009. *Diário da República, 1ª Série N° 178 – 14 de Setembro de 2009*. Lisboa: Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Decreto-Lei nº 354/86. 1986. *Diário da República, 1ª Série N° 245 – 23 de Outubro de 1986*. Lisboa: Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.

Decreto-Lei nº 47/2018. 2018. *Diário da República, 1ª Série N° 117 – 20 de junho de 2018*. Lisboa: Ministério da Economia.

Decreto-Lei nº 79/2009. 2009. *Diário da República, 1ª Série N° 64 – 1 de Abril de 2009*. Lisboa: Ministério da Economia e da Inovação.

Deliberação nº 212/2014. 2014. *Diário da República, 2ª Série N° 29 — 11 de Fevereiro de*

2014. Lisboa: Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.

Diário de Notícias. 2017. Rent-a-car compram 25 mil carros para responder ao boom do turismo. Consultado a 15/03/2019. Disponível em: <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/rent-a-car-compram-25-mil-carros-para-responder-ao-boom-do-turismo-8575657.html>

Diário de Notícias. 2018. Rent-a-car vale 700 milhões de euros à boleia dos turistas. Consultado a 15/03/2019. Disponível em: <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/rent-a-car-vale-700-milhoes-de-euros-a-boleia-dos-turistas-9116224.html>

Diário de Notícias. 2019. Turismo low-cost emagrece receitas do rent-a-car. Consultado a 15/03/2019. Disponível em: <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/26-fev-2019/interior/turismo-low-cost-emagrece-receitas-do-rent-a-car-10616836.html>

Dubois, B., Laurent, G. & Czellar, S. 2001. Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes. *HEC Research Papers Series 736*. Paris: HEC.

Dunn, E. W., Gilbert, D. & Wilson, T. 2011. If money doesn't make you happy, then you probably aren't spending it right. *Journal of Consumer Psychology 21* (2011) 115–125. Elsevier. Consultado a 25/02/2019. Disponível em: https://ac.els-cdn.com/S1057740811000209/1-s2.0-S1057740811000209-main.pdf?_tid=7d5a3de3-9e75-4ec9-9004-d5c6812ceef&acdnat=1552144364_9d550e9b328b81fb03fe48ea1fc80807

Eco. 2019. Rent-a-car crescem 45% à boleia do turismo. Consultado a 26/02/2019. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2018/02/14/rent-a-car-crescem-45-a-boleia-do-turismo/>

Empresite. 2019. *Localiza rent-a-car*. Consultado a 14/04/2019. Disponível em: <https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/LOCALIZA-RENT-A-CAR/>

Enterprise. 2019. *About Enterprise Rent-a-Car*. Consultado a 23/03/2019. Disponível em: <https://www.enterprise.co.uk/en/about.html>

Europcar. 2014. *History of the Group*. Consultado a 23/03/2019. Disponível em: <https://europcar-mobility-group.com/en/group/history/>

Eurostat. 2019. *Unemployment by sex and age - monthly average*. Eurostat. Comissão Europeia. Consultado em 03/05/ 2019. Disponível em:

https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/UNE_RT_M

Fleet Automotive. 1962. Car Renting... Its Development... And Future. Consultado a 24/03/2019. Disponível em: <https://www.automotive-fleet.com/147063/car-renting-its-development-and-future>

Fleet Magazine. 2017. 2016: Peso do Rent-a-Car na venda de carros novos em Portugal. Consultado a 24/03/2019. Disponível em: <https://fleetmagazine.pt/2017/01/16/2016-rent-car/>

Fleet Magazine. 2018. 2017: Quantos carros matriculou o Rent-a-Car em Portugal? Consultado a 24/03/2019. Disponível em: <https://fleetmagazine.pt/2018/01/19/2017-quantos-carros-matriculou-rent-car-portugal/>

Gilovich, T., Kumar, A. & Jampol, J. 2015. A wonderful life: experiential consumption and the pursuit of happiness. *Journal of Consumer Psychology* 25, 1 (2015) 152–165. Elsevier.

Heine, K. 2012. *The Concept of Luxury Brands*. Bartek Goldmann & Kate Vredenburg. Consultado a 11/12/2018. Disponível em: <http://paulallen.ca/documents/2014/07/heine-k-the-concept-of-luxury-brands-2012.pdf/>

Hertz. 2019. *Hertz Corporation Rental Car History*. Consultado a 23/03/2019. Disponível em: <https://www.hertz.ca/rentacar/abouthertz/index.jsp?targetPage=CorporateProfile.jsp&c=aboutHertzHistoryView>

Howell, R., Paulina, P. & Ravi, I. 2012. The preference for experiences over possessions: Measurement and construct validation of the Experiential Buying Tendency Scale. *The Journal of Positive Psychology*, 7:1, 57-71. Routledge.

Hudders, L. & Pandelaere, M. 2011. The Silver Lining of Materialism: The Impact of Luxury Consumption on Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies* (2012) 13: 411–437.

Springer Science+Business Media B.V. Consultado a 21/12/2018. Disponível em:

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10902-011-9271-9.pdf>

IMT. 2018. *Anuário Estatístico da Mobilidade e dos Transportes*. Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. (IMT, I.P.). Consultado a 13/04/2019. Disponível em: http://www.imt-ip.pt/sites/IMTT/Portugues/Noticias/Documents/2018/Anu%C3%A1rio%20Estat%C3%ADstico%20Mobilidade%20Transportes_dados%202016.pdf

Jornal de Negócios. 2018. 10 anos depois, economia portuguesa supera a crise. Tiago Varzim. 17 de novembro 2018. *Jornal de Negócios*. Consultado a 20/12/2018. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/10-anos-depois-economia-portuguesa-supera-a-crise>

Jornal de Negócios. 2018b. O que é que Portugal tem para atrair tantas tecnológicas? André Cabrita-Mendes. 18 de abril de 2018. Consultado a 20/12/2018. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/o-que-e-que-portugal-tem-para-atrair-tantas-tecnologicas>

Kapferer, J. N. & Bastien, V. 2009. *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan Page.

Kotler, P. et al. 1999. *Principles of Marketing*. Nova Jérícia: Prentice Hall.

Lifestyle. 2017. Os novos hábitos de consumo. SAPO Lifestyle. 15 de março 2017. Consultado a 04/03/2019. Disponível em: <https://lifestyle.sapo.pt/vida-e-carreira/noticias-vida-e-carreira/artigos/os-novos-habitos-de-consumo>

Lluber, R. e Shorrocks, A. 2018. Wealth Outlook in *Global Wealth Report 2018*. Credit Suisse Research Institute.

Market Research Future. 2018. Car Rental Market 2018 Global Industry Size, Share, Opportunities, Challenges, Growth Factors, Trends, Competitive Landscape And Regional Forecast To 2023 (Press Release). Consultado a 12/02/2019. Disponível em: <https://www.marketwatch.com/press-release/car-rental-market-2018-global-industry-size->

[share-opportunities-challenges-growth-factors-trends-competitive-landscape-and-regional-forecast-to-2023-2018-09-27](#)

Market Study Report. 2018. Global Car Rental Market to Grow at a 17.52% CAGR to 2022 profiling Avis Budget Group, Enterprise Holdings, Europcar, Hertz, Sixt, Carzonrent (Press Release). Consultado a 12/02/2019. Disponível em: <https://www.marketwatch.com/press-release/global-car-rental-market-to-grow-at-a-1752-cagr-to-2022-profiling-avis-budget-group-enterprise-holdings-europcar-hertz-sixt-carzonrent-2018-12-16>

Mundo Lusíada. 2018. Os avanços tecnológicos em Portugal em 2018: 5 fatores importantes. Mundo Lusíada. Consultado a 21/12/2018. Disponível em: <https://www.mundolusiada.com.br/economia/os-avancos-tecnologicos-em-portugal-em-2018-5-fatores-importantes/>

Nedreliid. 2016. *European Car Rental – Market Overview and Structural Perspectives*. Nedreliid Corporate Advisory.

Nelissen, R. & Meijers, M. 2011. Social benefits of luxury brands as costly signals of wealth and status. *Evolution and Human Behavior* 32 (2011) 343–355. Elsevier. Consultado a 28/11/2018. Disponível em: https://ac.els-cdn.com/S1090513810001455/1-s2.0-S1090513810001455-main.pdf?_tid=6b2d3d5f-08ad-4c5d-8608-09f6c089e299&acdnat=1551989335_d7d2a26ac0227c48f9a8492bbf7dcd0e

O Jornal Económico. 2018. *OE2019: Guerra comercial e outros fatores externos são os riscos para a economia*. Leonor Mateus Ferreira. O Jornal Económico. 16 de outubro 2018. SAPO. Consultado em 22/03/2019. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/oe2019-guerra-comercial-e-outros-fatores-externos-sao-os-riscos-para-a-economia-366739>

Oliveira, B. B., Carravilla, M. A. & Oliveira, J. F. 2017. Fleet and revenue management in car rental companies: A literature review and an integrated conceptual framework in *Omega* 71 (2017), pags. 11-26. Elsevier. Consultado a 28/11/2018. Disponível em: https://ac.els-cdn.com/S0305048316300342/1-s2.0-S0305048316300342-main.pdf?_tid=36a0e766-b138-4945-952c-f92a0d32e189&acdnat=1551900281_94949a21badc5f6a5528298e82d9253e

Pandelaere, M. 2016. Materialism and well-being: the role of consumption in *Current Opinion in Psychology* 2016, 10:33–38. Elsevier. Consultado a 28/11/2018. Disponível em: https://ac.els-cdn.com/S2352250X15003012/1-s2.0-S2352250X15003012-main.pdf?_tid=ac9ceb12-98db-4815-9b7e-b3548c9a0354&acdnat=1552143782_68e1af7faf4266467d0edbe396734573

Population Pyramid. 2018. *Portugal 2018. Population Pyramid*. Consultado a 03/03/2019. Disponível em: <https://www.populationpyramid.net/pt/portugal/2018/>

PORDATA. 2015. *População residente com 15 e mais anos, segundo os Censos, com o ensino superior completo: total e por sexo*. PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo. Fundação Francisco Manuel dos Santos. 2015. Consultado a 03/03/2019. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos++segundo+os+Censos++com+o+ensino+superior+completo+total+e+por+sexo-192>

PORDATA. 2018. *Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros: total e por país de residência do hóspede*. PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo. Fundação Francisco Manuel dos Santos. 2015. Consultado a 03/03/2019. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Dormidas+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+pa%C3%ADs+de+resid%C3%A2ncia+do+h%C3%B3spede-2611>

PORDATA. 2018b. *População residente: total e por grandes grupos etários Rendimento médio equivalente: por tipo de agregado doméstico (Euro)*. PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Consultado a 04/05/2019. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Europa/Rendimento+m%C3%A9dio+equivalente+por+tipo+de+agregado+dom%C3%A9stico+\(Euro\)-1938-208207](https://www.pordata.pt/Europa/Rendimento+m%C3%A9dio+equivalente+por+tipo+de+agregado+dom%C3%A9stico+(Euro)-1938-208207)

PORDATA. 2019. *Taxa de crescimento real do PIB*. PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Consultado a 04/05/2019. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+crescimento+real+do+PIB-2298>

PORDATA. 2019b. *População residente: total e por grandes grupos etários*. PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Consultado a 04/05/2019. Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-513>

PORDATA. 2019c. *Taxa bruta de natalidade*. PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Consultado a 04/05/2019.

Disponível em: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+bruta+de+natalidade-1605>

Porter, M. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publishing. Consultado a 15/05/2019. Disponível em:

<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Porter, M. 1985. *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*.

Nova Iorque: The Free Press.

Presidência da República Portuguesa. 2019. *Presidente da República – Biografia*.

Consultado a 03/05/2019. Disponível em: <http://www.presidencia.pt/?idc=3>

PriceWaterhouseCoopers. 2019. *Guia Fiscal 2019*. PwC Portugal. Consultado a 07/07/2019.

Disponível em: <https://www.pwc.pt/pt/pwcinforfisco/guia-fiscal/2019/irc.html#taxas>

Publituris. 2019. *Empresas de rent-a-car adquiriram 7988 viaturas em março*. Consultado a

03/03/2019. Disponível em: <https://www.publituris.pt/2019/04/12/empresas-de-rent-a-car-adquiriram-7-988-viaturas-em-marco/>

Racingvarius. 2019. *Racingvarius*. Consultado a 15/02/2019. Disponível em:

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

Shrum, L. J. et al. 2012. Reconceptualizing materialism as identity goal pursuits: Functions, processes, and consequences in *Journal of Business Research*. Volume 66. Issue 8. August

2013. Pags 1179-1185. Elsevier. Consultado a 23/12/2018. Disponível em: <https://ac.els->

cdn.com/S0148296312002251/1-s2.0-S0148296312002251-main.pdf?_tid=fb9fef3d-114a-45d3-804c-86f9f4a7899a&acdnat=1552143049_bf3efd09d7073571bfd12268bb2038ce

Sixt. 2019. *The history of Sixt*. Consultado a 25/03/2019. Disponível em:

<https://www.sixt.is/travelling-in-iceland/sixt-history/>

The Motley Fool. 2012. Surprising Facts about the Car Rental Industry. Consultado a 04/03/2019. Disponível em: <https://www.fool.com/investing/general/2012/07/13/surprising-facts-about-the-rental-car-industry.aspx>

Transparency Market Research. 2018. Global Car Rental Market to reap Lucrative Gains from Adoption of Advanced Digital Technologies, Market to reach worth of US\$290.07 by 2024 End. Consultado a 04/03/2019. Disponível em:

<https://www.transparencymarketresearch.com/pressrelease/carrental-market.htm>

UTAO. 2018. *Parecer Técnico n°1/2018: Análise do Programa de Estabilidade*. Unidade Técnica de Apoio Orçamental. Assembleia da República. 23 de Abril 2018. Consultado a 03/07/2019. Disponível em:

<http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a564454305a4e5153394562324e31625756756447397a52573530615752685a47567a525868305a584a7559584d764d5455774e6d56684d7a6374596a51355a6930304e6a59324c5467354f446374595451304e7a59305a6a6b314f4441784c6e426b5a673d3d&fich=1506ea37-b49f-4666-8987-a44764f95801.pdf&Inline=true>

Van Boven, L. & Gilovich, T. 2003. To Do or to Have? That Is the Question in *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 85(6), Dec 2003, 1193-1202.

Wiedmann, K. P., Hennigs, N. & Siebels, A. 2009. Value-Based Segmentation of Luxury Consumption Behavior in *Psychology & Marketing*, Vol. 26(7): 625–651 (July 2009). Wiley Periodicals, Inc.

XXI Governo Constitucional – República Portuguesa. 2019. *Composição do Governo*.

Consultado em 02/05/2019. Disponível em:

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/governo/composicao>

Zeithaml, A., Bitner, M. J. & Gremler, D. 2018. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Nova Iorque: McGraw Hill Education.

Zhang, J. W. & Howell, R. T. & Caprariello, P. 2012. Buying Life Experiences for the “Right” Reasons: A Validation of the Motivations for Experiential Buying Scale in *Journal of Happiness Studies* (2013) 14:817–842. Springer Science. Consultado a 17/11/2018.

Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10902-012-9357-z.pdf>

Anexos

Anexo 1 – Custos fiscais e logísticos associados à aquisição do Ferrari California T

Figura 9 – Encargos de ISV associados à importação do Ferrari California T usado como exemplo

SIMULADOR DE CÁLCULO ISV

País da Matrícula do veículo: Estado-Membro da União Europeia
Novo / Usado: Usado 2016 - 05 - 11
Tipo de Combustível: Gasolina
Tipo de testes CO2: 2 - CO2 combinado, ciclo NEDC
Redução aplicar ao CO2 WLTP: %
Partículas: ---

Tipo Veículo: Lig. Passageiros
Cilindrada: 3855
Emissão Gases CO2: 273 g/km
CO2 WLTP após redução: g/km

Calcular ISV **Limpar**

Demonstração		% aplicável	Montante
Tabela ISV aplicável: A			
01. Componente cilindrada	3855 [cc] x 5.06 [tx] - 5600 [ded]		13.906,30 €
02. Componente ambiental	273 [co2] x 185.91 [tx] - 30183.74 [ded]		20.569,69 €
03. Taxa aplicável da tabela	(13906.30€ + 20569.69€)	100.00%	34.475,99 €
04. Redução de Anos de Uso (Componente Cilindrada) Mais de 2 a 3 anos	(13906.30€ * 100.00%) * 28%	28%	3.893,76 €
05. Agravamento Partículas			0,00 €
06. Total ISV = [3 -4 + 5]			30.582,23 €

Fonte: simulador disponibilizado no Portal das Finanças, consultado a 11/05/2019

Figura 10- Exemplo de despesa de hotel para deslocação a Madrid com vista à aquisição do Ferrari California T usado como exemplo



Hostal Yolanda
450 m do centro - [Centro de Madrid, Madrid](#) - [Mostrar no mapa](#)
- Perto do metro

Ótima relação qualidade-preço hoje

Quarto Individual com Casa de Banho Partilhada -
●
Não corra riscos: Pode cancelar mais tarde. Agarre este excelente preço hoje.

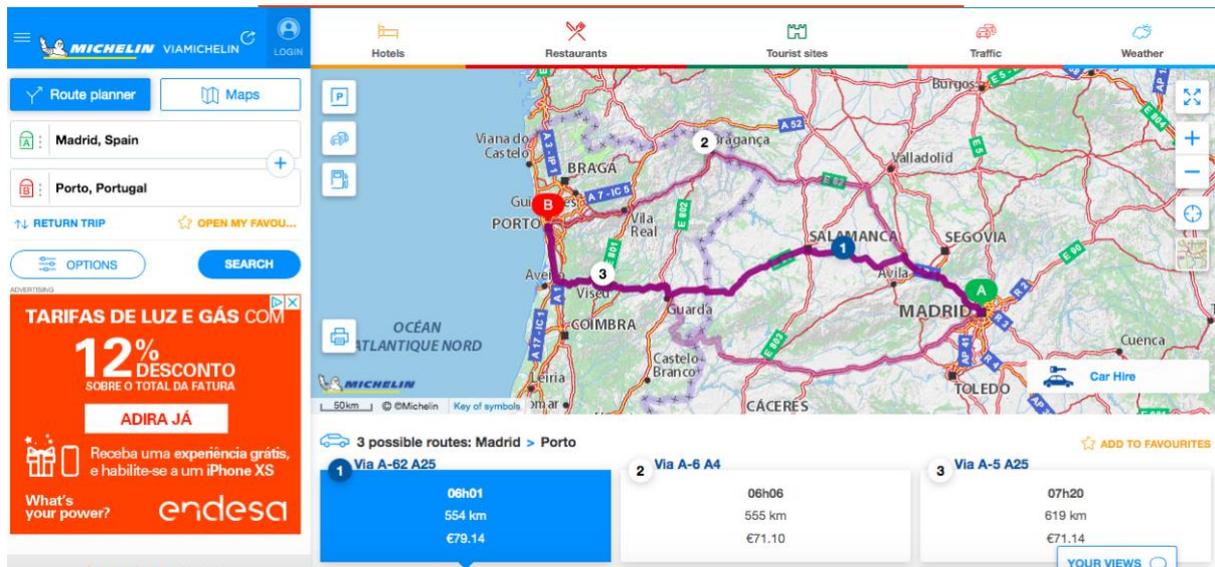
Ótimo 8,0
607 comentários
Localização 9,4

€ 22
inclui impostos e taxas
Cancelamento GRATUITO

Ver disponibilidade >

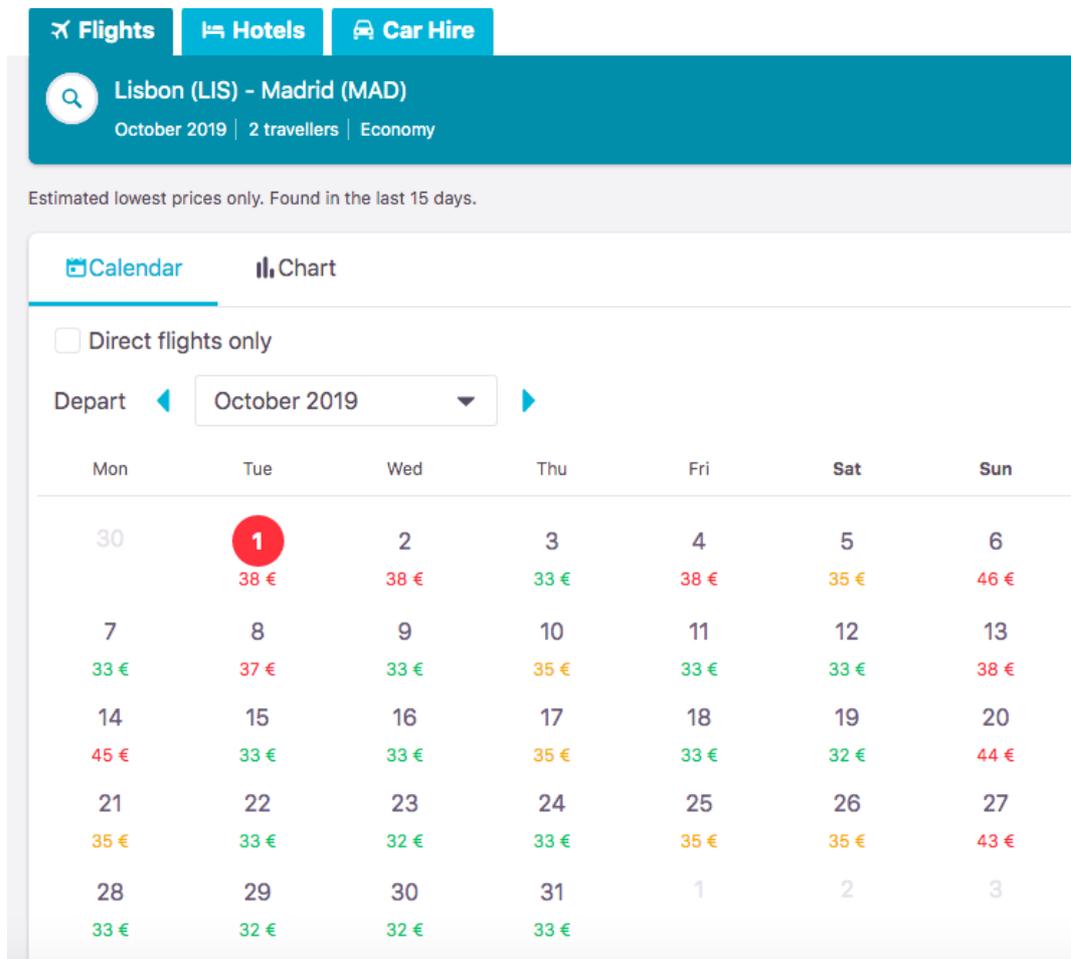
Fonte: booking.com, consultado a 11/05/2019

Figura 11 – Despesas de deslocação de regresso ao Porto com o Ferrari California T adquirido em Madrid



Fonte: viamichelin.com, consultado a 11/05/2019

Figura 12 – Custos de voos Lisboa – Madrid



Fonte: skyscanner.com, pesquisa efetuada com 5 meses de antecedência

Anexo 2 – Custos fiscais e logísticos associados à aquisição do Lamborghini Huracan

Figura 13 - Encargos de ISV para importação do Lamborghini Huracan escolhido como exemplo

SIMULADOR DE CÁLCULO ISV

País da Matrícula do veículo: * Estado-Membro da União Europeia ↓

Novo / Usado: * Usado ↓ 2017 - 03 - 11

Tipo de Combustível: * Gasolina ↓

Tipo de testes CO2: * 2 - CO2 combinado, ciclo NEDC ↓

Redução aplicar ao CO2 WLTP: %

Partículas: ...

Tipo Veículo: * Lig. Passageiros ↓

Cilindrada: * 5204

Emissão Gases CO2: 278 g/km

CO2 WLTP após redução: g/km

Calcular ISV Limpar

Demonstração		% aplicável	Montante
Tabela ISV aplicável: A			
01. Componente cilindrada	5204 [cc] x 5.06 [tx] - 5600 [ded]		20.732,24 €
02. Componente ambiental	278 [co2] x 185,91 [tx] - 30183,74 [ded]		21.499,24 €
03. Taxa aplicável da tabela	(20732,24€ + 21499,24€)	100,00%	42.231,48 €
04. Redução de Anos de Uso (Componente Cilindrada) Mais de 2 a 3 anos	(20732,24€ * 100,00%) * 28%	28%	5.805,03 €
05. Agravamento Partículas			0,00 €
06. Total ISV = [3 - 4 + 5]			36.426,45 €

Fonte: Portal das Finanças, consultado a 11/05/2019).

Figura 14 – Despesas de voos Porto – Munique

Porto (OPO) - Munich (MUC)

October 2019 | 2 travellers | Economy

Estimated lowest prices only. Found in the last 15 days.

Calendar Chart

Lamborghini Huracan LP580-2.jpg

Direct flights only

Depart ◀ October 2019 ▶

Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
30	1 46 €	2 67 €	3 48 €	4 46 €	5 46 €	6 64 €
7 110 €	8 56 €	9 83 €	10 51 €	11 47 €	12 64 €	13 110 €
14 64 €	15 64 €	16 57 €	17 79 €	18 47 €	19 Q	20 106 €
21 71 €	22 61 €	23 37 €	24 Q	25 47 €	26 67 €	27 93 €
28 112 €	29 64 €	30 67 €	31 46 €	1	2	3

Fonte: skyscanner.com, pesquisa efetuada com 5 meses de antecedência)

Figura 15 – Despesas de deslocação de comboio dentro da Alemanha

DE Munique, Alemanha PARA Münsing, Alemanha

← Trem 3€ - 6€

1h 54m
inclui 1h traslado

- München Marienplatz
44m de trem, once daily
S7 (9)
3€ - 6€
- Mudança / conexão
- Wolfratshausen
- 10m de Ônibus, every 3 hours
373
- Münsing, Am Kirchberg

Fonte: rome2rio.com, consultado a 11/05/2019

Figura 16 – Despesas de alojamento em França e Alemanha

hotelF1 Bordeaux Ville
3 km do centro · Bastide, Bordéus · [Mostrar no mapa](#)

Pontuação de Comentários **6,9**
692 comentários

Ótima relação qualidade-preço hoje

Quarto Tandem -

Não corra riscos: Pode cancelar mais tarde. Agarre este excelente preço hoje.

€ 39
os impostos e taxas podem variar
Cancelamento GRATUITO
Não é necessário um pré-pagamento

[Ver os nossos últimos quartos disponíveis >](#)

Hostel Haus international ●●

Pequeno-almoço incluído

2,9 km do centro · Schwabing-West, Munique · [Mostrar no mapa](#)

Bom **7,4**
6 016 comentários

Ótima relação qualidade-preço hoje

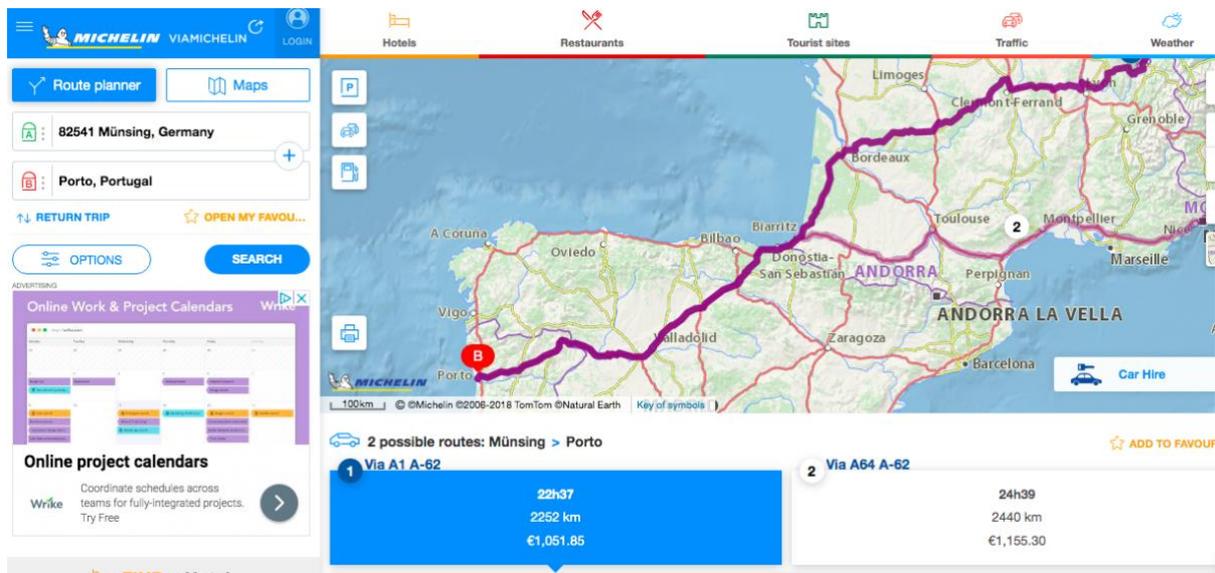
Quarto Individual com Chuveiro Partilhado/WC

€ 31
inclui impostos e taxas
Pequeno-almoço incluído

[Ver quarto disponível >](#)

Fonte: booking.com, consultado a 11/05/2019

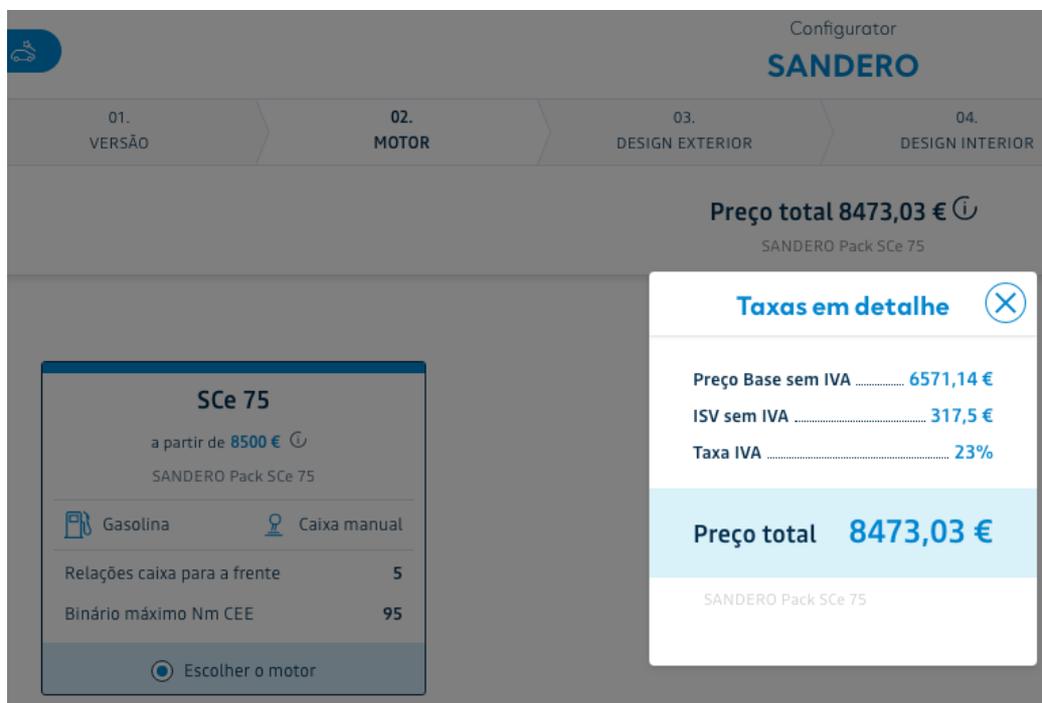
Figura 17 – Despesas de deslocação de regresso para o Porto com o Lamborghini Huracan usado como exemplo



Fonte: viamichelin.com, consultado a 11/05/2019

Anexo 3 – Custos de aquisição Dacia Sandero

Figura 18 – Custo do Dacia Sandero por unidade



Fonte:

<https://www.dacia.pt/gama/sandero/configurador/motores.html?conf=https%3A%2F%2Fpt.co.rplug.renault.com%2F%2Fc%2FBABN5%2FA3ym0>, consultado no dia 24/08/2019, com preços atualizados a esta data e marginalmente superiores aos utilizados nesta planificação.

Anexo 4 - Simulação de crédito automóvel

Figura 19 – Extração simples de simulação de crédito automóvel no Banco BPI



BPI **SIMULADOR DE FINANCIAMENTO AUTOMÓVEL**

Resultado da Simulação

Data: 28/07/2019
Modalidade: Crédito
Tipo de Taxa: Taxa Variável
TAN 5,366 %
TAE: 6,0 %

Preço do Veículo: € 173.279,55
Entrada Inicial: € 0,00
Prazo (meses): 120
Renda Bruta: € 1.890,07
Despesas de abertura: € 1.462,18
TAEG: 6,0 %
Taxa Anual Nominal (TAN): 5,366 %
Montante total imputável ao Cliente: € 228.270,58

¹ Valor ajustado ou não inserido.

Nota : A taxa é indexada à média das taxas Euribor a 12 Meses que tenham vigorado no mês anterior, com arredondamento à milésima e revisão Anual.

Fonte: <https://sim.bancobpi.pt/simulador-credito-automovel/pt/creditoautomovel.jsp>, consultado a 03/06/2019