



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de negócios da implementação de um novo sistema de gestão numa empresa do ramo de aluguer de automóveis

Tomé de Pater Correia

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Nuno Alexandre Guerreiro Pedro, Professor
Associado Convidado,

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de negócios da implementação de um novo sistema de gestão numa empresa do ramo de aluguer de automóveis

Tomé de Pater Correia

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Nuno Alexandre Guerreiro Pedro, Professor Associado Convidado,

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a toda a minha família, por me ter apoiado ao longo de todo o meu percurso académico. E à minha namorada por me ter apoiado nestes últimos anos, nomeadamente na tese. Sem eles não seria possível concretizar esta meta na minha vida.

Quero também agradecer ao meu orientador, Professor Nuno Pedro, por me ter esclarecido dúvidas ao longo do ano e pela sua disponibilidade.

Um grande obrigado aos meus colegas de mestrado, nomeadamente o Kevin, Gonçalo, Nuno e Chris, pela amizade e apoio nos últimos dois anos, sem eles este processo não teria sido o mesmo.

Por fim o meu obrigado, aos professores e a todos os colaboradores que trabalham no ISCTE, Business School.

RESUMO

A presente tese detalha um plano de negócios para a implementação de um novo sistema de gestão numa empresa de aluguer de automóveis, em que os objetivos principais consistem na redução dos custos, no aumento da satisfação e fidelização dos clientes e na melhoria da eficiência e sustentabilidade empresarial.

Para o efeito foi elaborada uma revisão de literatura sobre temáticas como uma breve apresentação da indústria de rent-a-car. Depois foi feita uma análise da importância da informação nas organizações, uma introdução aos sistemas de informações e tecnologias de informação e como impactam as empresas, a transformação digital nas organizações e os desafios que traz, e por fim foram definidos os conceitos de inovação e sustentabilidade.

Em seguida, é apresentada uma análise externa mais específica da indústria e interna. Iniciou-se pelas análises das 5 forças de Porter, e definição dos principais concorrentes, de seguida, foi dada uma breve apresentação da empresa e do software atual em que opera. Ainda foi definida a estratégia que vai ser implementada e criado um quadro com a análise Swot deste projeto.

Por fim, para complementar o projeto, foi elaborado uma estratégia de marketing, o plano operacional, cronograma operacional e plano financeiro.

Este negócio apresenta uma oportunidade de negócio viável.

Palavras-chave: Plano de negócios, Eficiência operacional, Sustentabilidade, Redução de custos, Redução de erros, Motivação

ABSTRACT

This present thesis outlines a business plan for implementing a new management system in a car rental company, aiming to reduce operational costs, improve the company's efficiency, increase customer satisfaction and loyalty, and enhance the company's sustainability.

To achieve this, a literature review was conducted on a brief overview of the car rental industry, and its current state globally and in Europe. Following this, an analysis was carried out on the importance of information in organizations, an introduction to information systems and information technologies and their impact on companies, digital transformation in organizations and the challenges it brings, and finally, the concepts of innovation and sustainability were discussed.

Next, a more specific external and internal analysis of this industry is presented. The analysis began with Porter's Five Forces, competitor analysis, company analysis, the current software the company operates, strategy analysis, and a SWOT analysis of this project.

Finally, a marketing strategy, operational plan, operational schedule, and financial plan were developed to complement the project.

This business presents a viable business opportunity.

Keywords: Business plan, Operational efficiency, Sustainability, Cost reduction, Error reduction, Motivation

ÍNDICE:

1. Capítulo 1- Sumário executivo	1
2. Capítulo 2- Revisão de Literatura	3
2.1 A Indústria da Rent-A-Car: Conceito, Evolução, Tecnologias e Riscos.....	3
2.2 Importância da Informação nas Organizações.....	6
2.3 Sistema de Informação e Tecnologias de Informação: Conceitos e Impacto nas Organizações.....	7
2.4 Transformação digital nas Organizações e os Desafios.....	8
2.5 Inovação.....	9
2.5.1 Tipos de Inovação	10
2.6 Sustentabilidade.....	11
2.6.1 Sustentabilidade Perspetiva Empresarial	11
2.7 Sustentabilidade e Inovação	12
3. Capítulo 3 - Metodologia	13
3.1 Análise de Mercado	13
3.1.1 Fatores Externos.....	13
3.1.2 Análise Interna	13
3.1.3 Fatores Competitivos	13
3.1.4 Análise quantitativa.....	14
3.2 Modelo Operacional.....	14
3.3 Plano Financeiro	14
4. Capítulo 4 – Análise de Mercado	15
4.1 Análise Externa.....	15
4.1.1 Análise das 5 forças de Porter.....	15
4.2 Concorrência.....	18
4.3 Análise Interna	19
4.3.1 Introdução à Empresa	19

4.3.2 Empresa de Software Atual.....	21
4.4 Análise Competitiva	22
4.5 Fatores Críticos de Sucesso	23
4.6 Objetivos do projeto	23
4.7 Comprovação da Iniciativa a Implementar.....	24
4.8 Estratégia de Desenvolvimento	27
5. Capítulo 5 - Desenvolvimento do Plano de Negócios da Empresa X.....	29
5.1 Estratégia de Marketing.....	29
5.1.1 Segmentação	29
5.1.2 Target.....	29
5.1.3 Posicionamento	29
5.1.4 Diferenciação	30
6. Capítulo 6 - Marketing Mix do Novo Software de Gestão	31
6.1 Produto e Serviços	31
6.2 Preço	32
6.3 Praça	33
6.4 Promoção	33
7. Capítulo 7 - Plano Operacional.....	35
7.1 Fase Inicial.....	35
7.2 Configuração do Sistema e Formação dos Colaboradores	35
7.3 Prática e Autoaprendizagem	36
7.4 Monitorização e Avaliação	37
7.5 Fase Final.....	37
7.6 Cronograma de Implementação.....	37
7.7 Desafios da Implementação.....	39
8. Capítulo 8 - Plano Financeiro.....	41
8.1 Plano de Investimentos.....	41

8.2 Fontes de Financiamento	42
8.3 Projeções.....	43
8.4 Análise Económico – Financeira	46
9. Capítulo 9 - Conclusão	49
BIBLIOGRAFIA.....	51
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 4.1: ANÁLISE SWOT	22
TABELA 4.2: OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	23
TABELA 7.1: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO SEGUNDO O MODELO PDCA	38
TABELA 8.1 INVESTIMENTO EM CAPEX	42
TABELA 8.2- CARACTERÍSTICAS FINANCEIRAS	42
TABELA 8.3- TOTAL DE INVESTIMENTO	43
TABELA 8.4- CRESCIMENTO DA TAXA DE INFLAÇÃO	43
TABELA 8.5- RENDIMENTOS CONTABILÍSTICOS	43
TABELA 8.6- FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS	44
TABELA 8.7- NÚMERO DE TRABALHADORES	45
TABELA 8.8- TOTAL DE GASTOS COM O PESSOAL	46
TABELA 8.9- DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	47
TABELA 8.10- CUSTO DE CAPITAL	47
TABELA 8.11- FLUXOS DE CAIXA.....	47
TABELA 8.12- ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 4.1- NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	26
FIGURA 4.2: ESTRATÉGIAS DE PORTER	27

GLOSSÁRIO E SIGLAS

API- Application Programming Interface

CAPM- Capital Asset Pricing Model

EUA- Estados Unidos da América

GPS-

OCDE -Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PDCA- Plan, Do, Check and Act

PME- Pequena e Media empresa

ROI- Retorn on Investment

RSC- Responsabilidade Social Corporativa

SEM- Search Engine Marketing

SEO- Search Engine Optimization

SI- Sistemas de Informação

SWOT- Strengths, Weakness, Opportunities and Threats

TI- Tecnologias de Informação

TIR- Taxa Interna de Retorno

Wacc- Custo Médio Ponderado do Capital

WCED- World Commission on Environment and Development

XML- Extensible Markup Language

1. Capítulo 1- Sumário executivo

O conceito desta tese está centrado na elaboração de um plano de negócios com o intuito de implementar um novo sistema de gestão numa empresa Rent-a-car. Com esta inovação, a empresa vai poder executar uma gestão de frota, de clientes, de *brokers*, recursos humanos, contabilidade e faturação tudo no mesmo local, à distância, sem a necessidade de hardwares.

A empresa enfrenta atualmente alguns desafios operacionais significativos que impactam negativamente a sua eficiência. Entre eles, destaca-se o uso excessivo de papel, redundância na inserção de dados e a lentidão no processo de levantamento de veículos, o que resulta numa menor satisfação do cliente. Estas ineficiências contribuem para uma gestão de preços inadequada, colocando-os acima ou abaixo do desejado, falhando assim em oferecer o melhor valor.

O foco principal deste projeto está na redução de custos operacionais, nomeadamente na redução de custos com papel e material de escritório e em recursos humanos. Além disso, centra-se na melhoria da eficiência operacional, no aumento da satisfação e fidelização dos clientes, no aumento da competitividade da empresa no mercado e na promoção de uma organização mais ambientalmente sustentável. Ao implementar o novo sistema, os gestores vão poder dedicar mais do seu tempo a ajustar os preços.

O público-alvo da empresa em estudo, são turistas que valorizam a conveniência, eficiência, transparência durante as suas viagens pelo Algarve e que tenham em consideração os benefícios ambientais.

Os fatores críticos de sucesso da empresa são a sua forte rede de parcerias online e forte presença em canais diretos, a sua localização ao longo do algarve, com boas parcerias ao longo do país, o serviço diferenciado que proporciona, e, ao implementar o novo sistema, tornar-se-á na única PME no Aeroporto de Faro a trabalhar na totalidade com o formato digital.

O total de investimento inicial necessário em CAPEX para a implementação deste novo sistema será de apenas 52.343,75€, consistindo em equipamentos básicos (tablets, computador, impressora e router) e na licença, implementação das configurações, formação dos colaboradores e consultoria do projeto.

A empresa planeia financiar este investimento através dos seus próprios capitais, assegurando a independência financeira e a sustentabilidade do projeto desde o início.

2. Capítulo 2- Revisão de Literatura

2.1 A Indústria da Rent-A-Car: Conceito, Evolução, Tecnologias e Riscos

Conceito

Rent a car, segundo a Data Bridge Market Research (2023), é caracterizada por um serviço que permite a indivíduos ou empresas alugarem por um período determinado um veículo. Segundo Relvas (2012), citado por Coelho (2019), o período pode ser até um máximo de 30 dias, sendo denominado por aluguer de curta duração, ou caso exceda este intervalo, será considerado como um contrato de longa duração ou leasing. Este mercado engloba vários tipos de veículos, nomeadamente automóveis, como é o caso de carros compactos, *vans*, *suv's* e veículos de luxo ou exóticos. É caracterizado por uma série de fornecedores, incluindo locadores de veículos internacionais, regionais e locais, e ainda por plataformas online (Data Bridge Market Research, 2023).

O grande benefício que este tipo de empresas oferece, comparativamente à concorrência, é a liberdade que oferece aos viajantes, permitindo que estes explorem novos destinos ao seu próprio ritmo, evitando os custos e as responsabilidades associadas à aquisição de um veículo (Transparency Market Research, 2023).

O aluguer de veículos envolve uma rede de operações complexa, desde o atendimento ao balcão até à manutenção e a logística dos veículos (Transparency Market Research, 2023). Segundo Jesus (2018), para que uma empresa consiga crescer de forma contínua e sustentável neste mercado, tem de se focar em fatores como o preço, a qualidade do atendimento ao cliente, a sua reputação, a acessibilidade online, a qualidade dos veículos e a sua localização.

Estas empresas, segundo Coelho (2019), geram receita a partir do valor cobrado pela diária, e de vendas adicionais, como é o exemplo de venda de seguros, de sistemas de GPS, e de outras taxas. Por outro lado, segundo Lazov (2017), citado por Coelho (2019), os custos deste tipo de empresas devem-se à depreciação dos veículos, pagamento dos seguros e os custos relacionados com operações de manutenção, pagamento de salários e juros.

Evolução da Rent-A-Car

Segundo citado por Oliveira (2019), o primeiro registo de um aluguer de automóvel foi em 1904, nos Estados Unidos da América, quando uma loja de bicicletas anunciou que ia alugar carros no Minneapolis Journal. Em território europeu, o primeiro registo foi em 1912, quando Martin Sixt fundou a, hoje conhecida, “Sixt Autofahrten und Selbstfahrer”. De acordo com Zhang, Xie, Huang & He (2013), citado por Jesus (2018), esta indústria desenvolvia-se nos EUA, sobretudo devido a Joe Saunders, que teve a ideia pioneira de alugar um Ford Model T em 1916, tendo imenso sucesso, conseguindo expandir a sua frota, passando dos 23 para os 565 carros até 1923.

Segundo os autores Carrol e Grimes (1995), que foram citados por Quintanilha (2020), foi somente após a segunda guerra mundial que estas empresas conheceram um crescimento exponencial devido ao desenvolvimento da indústria de transporte aéreo. Foi nesta altura que nasceram algumas das maiores empresas da indústria como a Avis, Europcar, Enterprise e Budget. Desde então, a indústria tem vindo a expandir-se globalmente, e é atualmente caracterizada por um mercado tão competitivo que as empresas são forçadas a reduzir ao máximo as suas margens de lucro para poderem oferecer serviços que o público encare como uma *commodity*, cujo preço é o determinante real (Avis, 2023)

Atualmente, a nível global, segundo a Data Bridge Market Research (2023), esta indústria foi avaliada por 109.34 bilhões de dólares em 2023, sendo previsto, um crescimento para 188.93 bilhões de dólares até 2031. Esta análise, segundo a Data Bridge Market Research (2023), sugere que nos próximos anos é previsto um aumento de viagens de lazer a nível mundial, consequência da mudança de atitude por parte dos consumidores.

A nível europeu, a mobilidade é atualmente uma tendência que tem vindo a crescer de forma rápida, tendo exigido um esforço considerável de adaptação por partes dos principais operadores do mercado. Apesar destas dificuldades, segundo (Nedrelid, 2016), citado por Oliveira (2019), esta tendência também é vista como uma oportunidade, pelo que algumas destas empresas começam a adaptar-se através da penetração em setores como o do *car-sharing*.

Outro desafio que se tem observado nesta indústria a nível europeu é a existência de um mercado mais fragmentado quando comparado aos Estados Unidos da América (EUA). Segundo Oliveira (2019), enquanto nos EUA, 95% da atividade esta concentrada nos 3 maiores operadores do mercado, na europa, 65% da atividade é detida pelos 5 maiores operadores (Avis, Enterprise, Europcar, Hertz e Sixt) e a restante quota de mercado é detida sobretudo por

operados independentes, significativamente menores e de âmbito regional e local. De acordo com a consultora Nedrelid (2016), na Europa é expectável que nos próximos anos importantes operações de fusões e aquisições serão feitas. 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, citado por Oliveira (2019)).

O mercado europeu também 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* (Oliveira (2019)); 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, 2023)); 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).

Avanços Tecnológicos em Serviços de Aluguer de Automóveis

O surgimento de novas tecnologias tem vindo a desenvolver a indústria ao longo dos anos, tornando cada vez mais simples qualquer indivíduo alugar um veículo. Neste momento, qualquer pessoa pode explorar quais os carros que uma empresa tem disponíveis e comparar preços com a concorrência com apenas um clique, tendo apenas a necessidade de ter um telemóvel. Esta facilidade tornou mais fácil a reserva de veículos, economizando tempo, esforço e dinheiro (Transparency Market Research, 2023).

Várias empresas deste ramo começam a adotar sistemas de entrada sem chave, a partir do porta-chaves digitais, que vão proporcionar uma experiência de aluguer mais seguro e simples para o cliente (Transparency Market Research, 2023). Outra tecnologia que está a ser usada por estas empresa é a do rastreamento dos veículos que permite às empresas monitorizarem a localização dos carros alugados e parados, garantindo uma melhor gestão e segurança de frota (Transparency Market Research, 2023).

Riscos

Importa ainda considerar os riscos incorridos por uma empresa neste setor. Para esse efeito podemos recorrer ao relatório anual da Avis (2023) no qual são enumerados todos os tipos de risco a que se encontra exposta. 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.

A indústria de *rent a car* enfrenta um alto nível de competitividade, o que exige uma constante adaptação e inovação para manter relevância. Os custos de operação da frota e as falhas mecânicas nos veículos representam desafios significativos, uma vez que a manutenção e a reparação podem ser dispendiosas e causar interrupções nas operações. A deterioração do contexto económico, com possível perda do poder de compra, queda na procura de turismo ou aumento do preço dos combustíveis, afeta diretamente a procura e os custos operacionais (Avis (2023)).

A instabilidade política, económica e comercial nos países de operação, também são considerados um desafio para estas empresas, pois aumentam os riscos associados aos fornecedores e ao aluguer de veículos. A sazonalidade também impõe um risco, com variações na procura que exigem uma gestão cuidadosa dos recursos (Avis (2023)). Os riscos relacionados com aquisições, flutuação cambial e derivados financeiros detidos são outros fatores críticos a considerar.

A dependência de uma rede de comunicação centralizada expõe a empresa a riscos de ciber segurança, enquanto a proteção da propriedade intelectual é vital para manter a vantagem competitiva. Estes fatores, combinados, constituem os principais riscos enfrentados pela indústria de *rent a car* (Avis (2023)).

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 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.

2.2 Importância da Informação nas Organizações

No contexto atual, a economia é muito centrada na informação. Deste modo, é essencial que as empresas reduzam ao máximo o tempo necessário para a tomada de decisão. Neste contexto,

Veras (2019), afirma que o sucesso de uma empresa, centra-se na rapidez com que conseguem obter a informação e reagir às mudanças do mercado. Para isso, as organizações terão de criar estratégias que reduzam o tempo de decisão e o tempo de recolha de informação para que possam ter mais tempo para o processo após estes acontecimentos.

Para Le Coadic, um pesquisador da Ciência da Informação, citado por Veras (2019), o valor da informação ainda varia consoante as necessidades e o contexto em que é produzida, ou seja, o que é relevante para alguns indivíduos pode não ser para outros.

2.3 Sistema de Informação e Tecnologias de Informação: Conceitos e Impacto nas Organizações

Os sistemas de informação (SI) e as tecnologias de informações (TI), segundo o autor Veras (2019), são elementos cruciais para uma boa gestão das empresas atuais. Segundo o mesmo autor, os SI podem ser definidos como um conjunto de elementos inter-relacionados que recolhem, processam, armazenam e distribuem informações vitais. Todas estas componentes são vitais para a coordenação, o controlo, a análise e a tomada de decisão na organização. Já as TI, representam todos os dispositivos físicos necessários para a criação e o processamento dos dados, como os computadores, tendo capacidade de armazenamento de informação.

De acordo com Veras (2019), estes elementos impactam as organizações de várias maneiras. Estas novas inovações serão cruciais para uma tomada de decisão mais informada, em que os gestores das empresas terão acesso a dados preciosos em tempo real. Assim, os gestores terão acesso a análise de vários cenários, compreendendo quais as tendências do mercado e podendo fazer uma melhor avaliação do desempenho da empresa. As SI e TI serão elementos cruciais para a formulação de um planeamento estratégico e operacional, sendo um fator importantíssimo na eficiência, uma vez que, estas novas tecnologias serão um passo importante para a automatização de vários processos na empresa. Neste contexto, os custos associados serão reduzidos, enquanto a produtividade e a qualidade do serviço prestado aumentam. Estas componentes serão cruciais para uma melhor eficiência operacional, darão uma melhor capacidade de as empresas responderem às mudanças de mercado como também serão impulsionadores da inovação e do desenvolvimento contínuo permitindo o crescimento num ambiente de negócio competitivo.

2.4 Transformação digital nas Organizações e os Desafios

González-Varona et al. (2021) define transformação digital como uma mudança significativa numa empresa, impulsionada por avanços tecnológicos que vão alterar a maneira como a empresa opera. Vial (2019), adiciona que este conceito consiste num processo tecnológico que será essencial para a criação de valor.

A transformação digital (TD), segundo Vial (2019), levou diversas empresas de vários setores a transformar informação importante, processos e atividades de um formato manual para o digital. Este processo não apenas altera a forma como as organizações utilizam informação para a sua tomada de decisão, como também impulsionará a reformulação de processos internos e melhoria do atendimento ao cliente.

Segundo Kamalaldin et al. (2020) as TD e as suas tecnologias serão cada vez mais integradas nas organizações, sendo um assunto de alta relevância no crescimento acelerado das empresas nos dias atuais. A diversificação que este tipo de tecnologias proporciona às organizações, atinge vários departamentos, alterando e substituindo processos, nomeadamente, na área administrativa e operacional (Bharadwaj et al., 2013, citado por Fabri et al., 2022). Segundo os autores Moura e Diniz (2016), as TD serão essenciais para a melhoria do desempenho nas cadeias produtivas, tendo um impacto significativo na gestão de operações empresariais.

Ao fazer uma análise da transformação digital no contexto organizacional, é evidente que esta desempenhe um papel vital na reformulação dos negócios, alterando por completo como a empresa opera, desde a produção até a distribuição de produtos e serviços (Balakrishnan e Das, 2020). Este termo ainda é vital, segundo Zheng et al. (2019), para a otimização e digitalização das operações, influenciando diretamente a competitividade e a capacidade das empresas se inovarem.

Assim, podemos concluir que a TD não se trata apenas de uma tendência e requer uma adaptação contante por parte das organizações. É essencial que as empresas compreendam a importância da integração deste tipo de tecnologias, para que se mantenham competitivas.

Porém, a implementação destas novas tecnologias também leva a uma série de novos desafios nas empresas, nomeadamente durante a adaptação e introdução de novos processos (Fernandes et al., 2019). De entre os vários obstáculos, primeiro surge os problemas

relacionados com os investimentos necessários (Baber et al., 2019), que para muitas empresas este valor não é alcançável sem ajuda de um financiamento externo. Outros desafios serão a falta de mão de obra especializada para a implementação de novas tecnologias (Sargut, 2019), e a possível resistência à adaptação por parte dos colaboradores (Song et al., 2021), implicando que a empresa tenha de investir muito em formação e gerir esta possível resistência.

Para além disso, a cultura organizacional também terá de ser gerida (Heavin & Power, 2018), para que este procedimento não entre em conflito com os valores estabelecidos pela empresa, exigindo que os colaboradores adotem novas formas de pensar e de trabalhar. Por fim, a empresa tem de conseguir identificar e captar oportunidades que vão surgindo no contexto digital, incluindo a aptidão para adotar novas tecnologias, e a capacidade de decidir quais partes da cultura e dos processos da empresa precisam de ser inovados e quais tem de ser mantidos (Westerman et al., 2019). Assim, as empresas deverão não só investir em novas tecnologias, como também em capital humano, através da formação e desenvolvimentos das competências, que vão possibilitar a transição para o formato digital. Esta adaptação requer uma gestão eficaz por parte das empresas que permita conciliar a cultura organizacional com as novas tecnologias, garantindo que as estratégias empresarias estejam alinhadas com as inovações digitais. Além disso, a empresa tem de desenvolver capacidades que lhes permitam responder rapidamente as mudanças e aproveitar novas oportunidades no mercado digital.

2.5 Inovação

O Manual de Oslo (OCDE, 1997), definiu inovação como uma implementação de algo novo ou aprimorado num produto, serviço ou processo produtivo. Joseph Schumpeter (1934), citado por Campos (2023), diz que as combinações destas inovações são necessárias para que as empresas se mantenham competitivas no mercado, pois vão substituir práticas antigas que já não têm valor.

Sousa et al. (2020) declara que este conceito é uma ferramenta essencial para o crescimento sustentável, em que estas mudanças poderão levar a um aumento da produção e qualidade a um custo inferior ao mesmo tempo que beneficia o meio ambiente. Tidd e Bessant (2015) concordam com esta ideia, completando que se estas inovações forem inseridas de forma correta nas empresas, vão proporcionar uma vantagem competitiva sobre a concorrência direta. Segundo estes autores, para que as organizações consigam que este processo seja bem-sucedido devem-se focar em quatro etapas. Começando pela procura, nesta fase serão geradas as ideias,

tanto dentro da organização tanto fora. Para isso as empresas terão de criar um ambiente que incentive a identificação destas inovações. Depois vem a fase da estratégia, que se caracteriza pela seleção das melhores ideias na etapa da procura e definição dos planos de implementação. Após este procedimento, entra a fase da implementação das ideias nas empresas. Esta etapa requer um planeamento bem detalhado, em que a empresa tem a certeza que tem recursos suficientes e que é capaz de fazer uma boa alocação dos mesmos. Por fim, será importante que a empresa seja capaz de capturar valor com a nova inovação. Para isso, será necessário garantir que os benefícios gerados sejam sustentados ao longo de muitos anos.

2.5.1 Tipos de Inovação

Schumpeter (1934), citado por Campos (2023), declara que os tipos de inovações estão ligados à perspectiva que é adotada. Neste contexto vão ser abordados apenas dois tipos diferentes de inovações, apesar de existirem mais. Primeiramente irão ser mencionadas as inovações radicais, que de uma forma simples são a criação de produtos, serviços ou processos completamente novos e únicos no mundo. Já as inovações incrementais são as que trazem melhorias no desempenho de algo que já existe.

De uma forma mais abrangente, segundo Campos (2023), as inovações radicais são mudanças profundas e disruptivas que introduzem algo novo, criando mercados ou alterando drasticamente os existentes. Além disso, resulta numa redução de custos e num aumento da qualidade de produtos existentes. Um exemplo, destacado por Christensen (2012), é o da introdução da máquina a vapor no final do século XVIII, que alterou por completo a indústria. Estas mudanças muitas das vezes requerem uma mudança na cultura empresarial.

O outro tipo de inovação destacado por Campos (2023), é a incremental. Esta pode ser definida como a introdução de melhorias em produtos, serviços ou processos sem uma alteração significativa na indústria. Esta inovação tem como objetivo a otimização de algo que já está estabelecido no mercado, que trará benefícios na produtividade, na eficiência e nos custos da empresa. Para além disso, é de menor risco e tem um menor impacto na indústria, comparando com as inovações radicais. Porém são essências para o desenvolvimento das empresas.

Chesbrough (2006) ainda introduziu o conceito de “inovação aberta”. Este termo corresponde à ideia de que as empresas não devem se focar exclusivamente nas suas próprias capacidades de inovar. Devem optar por *outsourcing* e colaborar com outras organizações. Este

processo vai permitir que tenham acesso a conhecimento e recursos externos, que não conseguiriam obter sozinhos.

2.6 Sustentabilidade

O Relatório de Brundtland (WCED, 1987) define a sustentabilidade como um equilíbrio entre a preservação ambiental e o progresso socioeconómico. Philippi (2001), citado por Campos (2023), amplia este conceito para um contexto de sociedade num todo, em que para se ser sustentável tem de se preservar os recursos naturais, como o ar, a água o solo e a biodiversidade. Por outras palavras, este conceito traduz-se na satisfação das necessidades presentes, sem que comprometam a capacidade das gerações futuras de atender às suas. Campos (2023), ainda afirma que a sustentabilidade está relacionada com a capacidade de algo se autossustentar, uma atividade só é sustentável se for mantida por um longo período.

2.6.1 Sustentabilidade Perspetiva Empresarial

Qualquer empresa tem como objetivo central a maximização dos lucros e a redução de custos. No entanto, neste momento as empresas não se podem focar apenas em fatores económicos, devem ter em consideração questões ambientais e sociais. Pires (2022) declara que estas preocupações sustentáveis são denominadas de Responsabilidade Social Corporativa (RSE). A Comissão Europeia Responsabilidade Social Corporativa (WCED, 1987) define este conceito como a gestão empresarial que vai definir a forma como as empresas vão alcançar um equilíbrio e incorporar as suas preocupações entre os problemas económicos, ambientais e sociais.

Padilla-Lozano e Collazzo (2022), citado por Pires (2022), declaram que estas preocupações se tornaram num fator que tem de ser considerado por todas as empresas para que se mantenham competitivas no mercado. Laukkanen e Tura (2022), citados por Pires (2022), ainda afirmam que as empresas que usam estes modelos de negócio, que são criados para ter um impacto positivo na sociedade ou no meio ambiente, criam valor para os clientes, visto que vão de encontro com as suas necessidades. Pires (2022), completa, dizendo que quem segue estes modelos beneficia de alguns efeitos positivos, como melhor imagem e reputação de marca, aumento da fidelização, atração e retenção de clientes e possível aumento de vendas.

2.7 Sustentabilidade e Inovação

Islam et al (2018), que foi citado em Lazaretti, Olivo, Sehnem & Fernando (2020) declaram que as empresas que conciliam a inovação e a sustentabilidade garantem o seu sucesso a longo prazo. Estes autores afirmam que a inovação sustentável está-se cada vez mais a tornar num fator de diferenciação em muitos setores, sendo dos principais elementos que fazem a diferença entre um consumidor escolher o produto ou não.

Kemp e Pearson (2008), ainda criam um conceito: “ecoinovação”. Este conceito consiste na introdução de novos ou significativamente melhorados, produtos, serviços ou processos nas práticas dos negócios que vão resultar em benefícios económicos, sociais e ambientais. Assim uma organização inovadora sustentável é aquela que não se limita a introduzir algo novo no mercado, mas sim inovações que vão abordar as múltiplas dimensões da sustentabilidade, gerando resultados positivos tanto para a própria organização, como para a sociedade e o meio ambiente.

3. Capítulo 3 - Metodologia

A metodologia adotada para a implementação do novo sistema de gestão na empresa será baseada na combinação de pesquisas quantitativas com qualitativas. Para tal, inicialmente foi realizado um estudo literário sobre aspetos importantes que precisam ser compreendidos antes de prosseguir com a tese. De seguida, será feito uma análise interna da empresa, do mercado e criado um modelo operacional. Através destes dados será realizado um estudo do plano financeiro em que se vai concluir se este projeto tem viabilidade ou não.

3.1 Análise de Mercado

Na análise do mercado serão evidenciados aspetos como fatores externos, internos e competitivos do mercado. Esta avaliação vai permitir uma melhor compreensão do mercado e da sua atratividade e riscos associados.

3.1.1 Fatores Externos

Neste capítulo serão analisadas as cinco forças de Porter. Esta análise vai permitir entender quem de facto apresenta uma competição na indústria, considerando o poder de negociação que os clientes e os fornecedores têm, a facilidade de entrada de novos concorrentes e quais são os produtos substitutos.

3.1.2 Análise Interna

Este ponto foca-se na análise da empresa de aluguer de carros e o sistema de gestão que usa atualmente. Foi feita uma breve introdução da empresa, explicando como opera e a sua localização, e uma breve análise do software de gestão atual.

3.1.3 Fatores Competitivos

Neste ponto será feita uma análise SWOT, com o objetivo de obter uma visão mais abrangente do ambiente competitivo e das condições atuais da empresa.

3.1.4 Análise quantitativa

Foi realizado um research primário, que consistiu em um questionário aos colaboradores da empresa, para perceber a percepção que possuem relativamente à implementação do novo sistema. E um research secundário, realizado através de uma análise de *reviews* numa das operadoras mais utilizadas pela empresa, para perceber qual a percepção dos clientes e onde a empresa poderia estar a falhar.

3.2 Modelo Operacional

Nesta fase vai ser criado um plano de marketing detalhado e um plano operacional baseado no modelo PDCA.

3.2.1 Plano de Marketing

Este plano será desenvolvido em várias etapas, incluindo a análise do segmento de mercado, o posicionamento da empresa no mercado e a elaboração do marketing mix. Esta análise envolve a identificação dos principais clientes, as suas necessidades e preferências, e como será realizada a estratégia de marketing para implementação.

3.2.2 Plano Operacional de Implementação

Por fim, será realizado um plano operacional detalhado, baseado no modelo PDCA, que vai assegurar uma abordagem continua e cíclica de adaptação. Após esta análise ainda foi realizada um estudo dos desafios que a empresa vai ter de enfrentar.

3.3 Plano Financeiro

A viabilidade económica e financeira do projeto será avaliada nesta fase, através de previsões baseadas em suposições derivadas das respostas ao questionário. As técnicas utilizadas incluem a realização de um Plano Financeiro, Demonstrações de Resultados, entre outros, com o intuito de realizar uma Avaliação Financeira do projeto, através da interpretação de indicadores como o VAL, Payback e a TIR, podendo assim tirar conclusões relativamente à viabilidade económica e financeira do projeto.

4. Capítulo 4 – Análise de Mercado

4.1 Análise Externa

4.1.1 Análise das 5 forças de Porter

Através de uma análise das 5 forças de Porter pode-se obter um quadro valioso que possibilita compreender o cenário competitivo da indústria. Ao analisar as forças, ameaça de novo concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação de clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade competitiva, obtém-se uma compreensão mais detalhada das forças do mercado que moldam a indústria de aluguer de automóveis.

Poder de Negociação dos Fornecedores

Determina o quanto os fornecedores têm controlo sobre os preços que cobram pela prestação de serviços. No caso das empresas de aluguer de veículos o poder de negociação pode variar de acordo com a indústria em que opera:

- Fabricante de automóveis: Depende fortemente dos fabricantes de automóveis e *stand* de automóveis, para a frota de aluguer da empresa. Estes fabricantes detêm um poder de negociação significativo devido ao seu tamanho e capacidade de determinar preços. No entanto, a escala de operações da empresa pode permitir que possam negociar acordos de precificação e entrega com esses fornecedores.
- Combustível: Este custo é influenciado por eventos globais, o que impossibilita a previsão. Assim existe um forte poder de negociação entre fornecedores de combustível.
- Peças para manutenção dos veículos: Estes fornecedores têm pouco poder negociação devido à existência de muita oferta no mercado.

É possível concluir que o poder de negociação dos fornecedores é elevado. A dependência das empresas deste setor em relação a fornecedores merece atenção contínua.

Poder de Negociação dos Clientes

O conceito de poder de negociação dos clientes diz respeito ao impacto que o cliente tem na determinação dos preços. Neste caso, esta força é bastante elevada pois o cliente tem uma grande variedade de empresas e outros serviços que pode optar por escolher.

O fator mais impactante é a habilidade do cliente conseguir negociar preços. Isto deve-se à facilidade que possuiu para comparar preços entre as várias empresas que operam neste setor, fazendo com que as organizações sejam obrigadas a oferecer, sempre, preços competitivos enquanto mantêm níveis de serviço elevados.

Para que estas empresas se consigam manter competitivas no mercado devem, a todo o momento, praticar preços de acordo com o mercado enquanto inovam e encontram formas de se diferenciarem, continuando a proporcionar serviços atraentes para os clientes.

Rivalidade Competitiva

Esta força é a mais impactante nas empresas neste ramo. Com grandes organizações como Hertz, Enterprise, Europcar entre outras, e também um elevado número de PME's, é criada uma elevada rivalidade entre as empresas.

Sendo que a indústria é altamente competitiva, as empresas necessitam de se diferenciar das restantes para que consigam manter a sua participação no mercado, para tal têm de investir em tecnologia, atendimento ao cliente mais rápido e em marketing para que possam ser encontradas facilmente pelos clientes. Porém, este processo requer, por vezes, um investimento elevado que as PME's não têm capacidade de suportar, não conseguindo assim competir com as grandes empresas, podendo ser um entrave ao seu crescimento a longo termo.

Além disso, as grandes empresas representam uma ameaça elevada neste setor, visto que têm maior capacidade de acordar preços entre os fornecedores, conferindo-lhes uma vantagem competitiva sobre as outras empresas, podendo pressionar os preços de forma que as PME's não consigam competir no mercado.

Produtos Substitutos

Esta força representa um grande impacto neste setor. Esta ameaça refere-se à existência de serviços alternativos de transporte de passageiros que não consistem no aluguer de veículos. Muitas destas ameaças consistem em serviços como os transportes públicos, autocarros, comboios, entre outros. Estes serviços, apesar de oferecerem uma solução mais económica, não oferecem a flexibilidade que muitos clientes procuram quando vão visitar regiões que se situam

fora dos grandes centros metropolitanos, uma vez que necessitam de seguir horários reduzidos e rotas levando a perda de tempo indesejado.

Outro serviço que ameaça esta indústria é o de compartilhamento de transporte, como o Uber e a Bolt, que são cada vez mais populares, devido ao facto de oferecerem flexibilidade e permitirem ao cliente viajar sem o stress de alugar um veículo.

Por fim, uma alternativa ao aluguer de veículos que se está a tornar bastante popular é o *biking* e *walking*, em que os clientes estão a optar por alugar uma bicicleta ou caminhar.

Assim, a ameaça de produtos substitutos é um desafio significativo para este ramo, a empresa tem de entender as necessidades e preferências dos seus clientes para que possa projetar uma contra estratégia contra estes produtos.

Ameaça de Novos Concorrentes

Refere-se à possibilidade da entrada de novos concorrentes impactarem as empresas existentes. No caso desta indústria há uma ameaça moderada de novos concorrentes, devido ao facto de ser difícil de competir com as empresas já existentes, necessitando de investir recursos significativos para a construção de uma consciência de marca a fim de conseguirem competir. Esta indústria está sujeita a uma vasta regulamentação por parte do governo, como requisitos de licenciamento e impostos, em que novos concorrentes precisariam de passar por este processo e potencialmente enfrentar custos muitos altos.

Porém, existem fatores que facilitam a entrada de novos concorrentes, como avanços tecnológicos, as redes sociais e alteração da preferência do consumidor, que pode ser deslocada mais para os produtos substitutos acima referidos.

Através desta análise torna-se claro que a indústria é altamente competitiva, com várias empresas a disputarem a sua participação no mercado diariamente. Os fornecedores exercem uma influência significativa através da sua propriedade de veículos e da sua capacidade de ditar preços, enquanto o cliente tem um elevado poder de negociação devido a disponibilidade de reserva online e facilidade de comparar preços. Adicionalmente, apps como bolt e uber e outras alternativas de transporte representam uma ameaça real para a indústria, no entanto, ao negociar contratos com fornecedores, investir em tecnologia, praticar preços competitivos, inovando, e proporcionar uma experiência superior ao cliente, as empresas conseguem se manter competitivas no mercado.

4.2 Concorrência

A concorrência de uma empresa de aluguer de automóveis no Algarve é marcada por uma dinâmica complexa entre as grandes empresas estabelecidas dentro do aeroporto, que desfrutam de acesso privilegiado aos clientes devido à sua localização conveniente. Essas empresas geralmente têm uma ampla presença, recursos substanciais e reconhecimento de marca, o que lhes confere uma vantagem competitiva significativa.

Ainda concorrem com as PMEs que operam no Parque 4 do aeroporto, que representam uma concorrência mais direta e localizada. Estas empresas podem não ter o mesmo reconhecimento, visibilidade e alcance de marca que grandes corporações tem, porém conseguem-se destacar através do seu serviço mais personalizado, flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades específicas dos clientes.

Outro grande concorrente destas empresas, são os serviços de *transfers*, que são bastante utilizados pelos clientes que preferem evitar as filas, provenientes da realização do contrato e entrega do veículo após a viagem, e que seguem diretamente para as suas acomodações. No entanto, não prejudica a empresa em estudo, já que muitos desses clientes acabam por solicitar veículos para as suas estadias. Isso cria uma oportunidade, já que a empresa oferece também esse serviço de entrega para as moradias dos clientes.

Outro concorrente significativo são os motoristas de aplicativos, como Uber, que oferecem transporte aos clientes diretamente no aeroporto até as suas estadias. Este tipo de concorrente é desafiador, pois, geralmente, é visto como mais conveniente, rápido e acessível, que não necessita de realização de nenhum contrato, nem confere pressão pela responsabilidade do veículo alugado. No entanto o serviço de aluguer de carros, pode se diferenciar deste serviço por ter capacidade de oferecer uma experiência mais personalizada e adaptada as necessidades específicas dos clientes.

Podemos assim concluir, que a competição deste setor no Algarve é elevada, sendo caracterizada pelas preferências dos clientes.

4.3 Análise Interna

4.3.1 Introdução à Empresa

A empresa em análise, que irei identificar como Empresa X, que decidiu pedir confidencialidade, foi criada em 2005 e opera no setor de compra, venda e aluguer de veículos no Algarve. Está sediada perto do Aeroporto de Faro e tem uma segunda sede em Carvoeiro. Inicialmente, tinha uma frota de cerca de 12 veículos, no entanto, ao longo dos anos foi-se expandido, encontrando-se agora com 565 carros.

Os veículos que a empresa oferece abrangem uma vasta gama, desde carros mais compactos e económicos, ideais para casais, até carros de maior dimensão, adequados para famílias, em que cada tipo de veículo está caracterizado dentro de um grupo específico.

Atualmente, a empresa conta com uma equipa de 21 colaboradores, distribuídos entre Faro e Carvoeiro. No Aeroporto de Faro, a equipa está subdividida em três: os responsáveis pela limpeza dos veículos, os rececionistas encarregados de atender os clientes e o pessoal do *backoffice*, responsável pelo apoio ao cliente, atendimento de telemóvel em caso de acidentes, faturação, gestão da frota e apoio aos outros cargos conforme necessário. A equipa de Carvoeiro, está subdividida em três áreas distintas para melhor gerir as operações. Além do *backoffice*, responsável pela contabilidade e gestão da frota, e dos rececionistas, encarregados de entregar veículos e de conduzir atividades de publicidade, ainda tem os responsáveis pela empresa, que são os que obtêm reservas através de diversos canais, como websites e estão encarregues dos preços, bem como de gerir a disponibilidade dos veículos. A empresa X ainda recorre a outsourcing, para obter Know-how de uma empresa de marketing digital, para tratar de aspetos como o SEO e publicidade da organização.

A Empresa X possui uma localização estrategicamente escolhida. A sua sede principal encontra-se nas imediações do Aeroporto de Faro, sendo este o epicentro das suas operações. Nesta zona tem um espaço para a limpeza e estacionamento dos carros antes de serem entregues. Esta proximidade facilita significativamente o processo operacional. Adicionalmente, possui uma segunda sede situada no coração do barlavento algarvio. Esta distribuição geográfica confere à empresa uma notável capacidade de adaptação, permitindo uma resposta rápida a eventuais imprevistos em todo o Algarve.

Outro pilar importante na empresa são as suas parcerias estratégicas que tem com empresas em regiões importantes, como em Lisboa e no Porto, que garantem um suporte rápido na

resolução de eventuais problemas que possam ocorrer nessas zonas do território português. Além disso, a empresa tem um bom espaço para entrega das viaturas no Aeroporto de Faro, que é fácil de encontrar, permitindo que as operações diárias sejam rápidas e convenientes para os clientes.

A Empresa X também se destaca pelo serviço diferenciado que oferece, realiza entrega e recolha das viaturas diretamente nas acomodações dos clientes. Esta abordagem tem como principal objetivo proporcionar uma experiência de serviço personalizado aos clientes, tendo um impacto positivo na sua fidelização. Além disso, estabeleceu parcerias com vários hotéis ao redor do Algarve, proporcionando uma conveniência adicional aos clientes e facilitando na entrega e recolha dos veículos nestas acomodações.

A Empresa está fortemente presente em grandes plataformas de intermediação de aluguer de carros, como é o caso da Booking.com, Vipcars, entre outras, reforçando a sua posição no mercado. Aposta ainda nos seus canais diretos, investindo em publicidade e desenvolvimento de SEO nos seus websites principais, para que possa ser encontrada facilmente pelos clientes.

A organização também está muito dedicada à sustentabilidade, querendo eliminar o uso de papel por completo, podendo atrair um tipo de cliente diferente, ambientalmente consciente. Também já está bem estabelecida no mercado, com anos de experiência, uma reputação sólida e uma equipa profissional qualificada.

Por outro lado, a empresa enfrenta algumas fraquezas. Nomeadamente, o reconhecimento da marca em comparação com grandes organizações no mercado, como é o caso da Europcar. Este desafio pode prejudicar na captação, atração e retenção de clientes. A idade da frota também é considerada um ponto fraco, visto que as empresas mais reconhecidas, costumam renovar com maior frequência, normalmente de ano em ano, a sua frota, devido ao maior poder financeiro que têm, enquanto a frota da Empresa X varia dos 1 aos 5 anos, não podendo oferecer o mesmo padrão de conforto e qualidade que as multinacionais proporcionam.

A forte dependência do turismo e da época alta que ocorre no verão também apresenta um desafio para a empresa, visto que fica suscetível a flutuações sazonais na procura, podendo impactar a receita na época baixa.

Por fim, a velocidade de entrega/levantamento do veículo, atualmente, representa a maior insatisfação dos clientes, com uma pontuação de 6.9/10. Este valor é justificado pelo processo tradicional que a empresa opera devido ao software que usa nas suas transações.

4.3.2 Empresa de Software Atual

Apesar do sistema atual possuir vantagens como familiaridade, estabilidade e confiabilidade, também apresenta vários fatores que impactam negativamente o progresso e eficiência operacional. Um destes pontos reside na abordagem tradicional praticada pela empresa, em que exige um uso excessivo de papel nas suas operações, que começa na impressão de todas as reservas criadas pelos clientes, até à criação manual de contratos e relatório de danos. Este uso representa um desperdício ambiental e custo financeiro significativo para a empresa.

Outro fator é a redundância na inserção dos dados dos clientes. Com o software atual, em que nenhum processo está automatizado, os dados dos clientes são inseridos 4 vezes, representando um desperdício de tempo, e gerando um risco de erros humanos. Primeiramente, os dados são inseridos pelo cliente quando cria uma reserva que é enviado automaticamente por email para a empresa. Nesta fase o cliente preenche informação importante como o passaporte, carta de condução, número de telemóvel, morada e email. Posteriormente, o gestor responsável pelo planeamento tem de criar um ficheiro Excel, diariamente, com todas as reservas do dia, em que apenas coloca certos dados, como o nome do cliente, valor a cobrar, grupo de veículo e número do voo. Neste momento, a empresa já perdeu muita informação valiosa, que não necessitava de ser inserida novamente. Quando o cliente chega ao estabelecimento, pronto para coletar o veículo, tem de fornecer novamente o passaporte e carta de condução, para que seja inserido dados manualmente no contrato. Para além disso, ainda é necessário criar um relatório de danos para cada contrato, consumindo ainda mais tempo. Por fim, estes contratos são enviados para o *backoffice* para serem inseridos manualmente no software da empresa. Todo este processo, consome tempo precioso que podia estar a ser alocado em outros departamentos, como também aumenta a probabilidade de erros nos registos.

Outros fatores são do suporte técnico demorado que a empresa fornecedora do software dispõe, e a lentidão e requisitos de hardware necessário para que funcione. Para além disso, o software está mais orientado para o mercado mundial, negligenciando as necessidades específicas do mercado nacional, resultando numa ineficiência para a empresa. Esta empresa ainda oferece utilizadores limitados, sendo um entrave para o desenvolvimento da empresa a longo termo.

Deste modo, a empresa X enfrenta problemas significativos na sua abordagem tradicional e burocrática relativa ao processo de reserva e aluguer de automóveis, resultando em desperdício ambiental e custos financeiros elevados devido ao uso excessivo de papel. A

inserção redundante de dados do cliente em múltiplas etapas aumenta o risco de erros e prolonga o tempo necessário para concluir o processo. A digitalização e automação podem resolver essas questões, melhorando a eficiência e sustentabilidade operacional.

4.4 Análise Competitiva

Análise SWOT

O quadro abaixo representa a síntese das forças e fraquezas internas da empresa e oportunidades e ameaças deste mercado. Este quadro facilitará a tomada de decisão estratégica, ajudando a alavancar as vantagens competitivas e ajudar na mitigação dos riscos.

Tabela 4.1: Análise SWOT

Forças	Fraquezas
-Localizações estratégicas; -Parcerias estratégicas; -Bom espaço para entrega; -Serviço diferenciado; -Parcerias com Hotéis; -Parcerias com Intermediários; -Forte presença dos canais diretos; -Reputação Estabelecida; -Equipa Qualificada.	-Menor Reconhecimento de Marca em Comparação com Grandes Empresas; -Localização do Ponto de Entrega dos Veículos; -Idade da Frota; -Processos Manuais; -Concorrência forte; -Dependência do Turismo; -Tempo de entrega dos veículos.
Oportunidades	Ameaças
-Surgimento de Novos Intermediários; -Crescimento do turismo no Algarve; -Inovação Tecnológica; -Parcerias Estratégicas; -Mercado em expansão; -Clientes procuram empresa com atendimento e serviço diferenciado.	-Grande Impacto das Empresas de Grande Dimensão no Mercado; -Facilidade de entrada de novos concorrentes; -Serviços substitutos; -Sazonalidade do mercado; -Regulamentações Governamentais; -Instabilidade Econômica; -Emergências de Saúde Pública; -Avanços Tecnológicos.

4.5 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso da empresa, assentam nos seguintes pressupostos:

- Rede de parcerias fortes;
- Forte presença nos canais online diretos;
- Localização em pontos estratégicos em todo o país;
- Serviço diferenciado, de entrega nas acomodações dos clientes;
- Única PME no Aeroporto de Faro irá trabalhar totalmente no formato digital;

4.6 Objetivos do projeto

Neste ponto serão determinados os objetivos financeiros, organizacionais e operacionais do projeto, que visam a eficiência operacional da empresa e a satisfação dos clientes:

Tabela 4.2: Objetivos da Organização

Objetivos Financeiros
▪ Payback em 2 Anos. ▪ Valor Atual Líquido (VAL) Positivo. ▪ ROI acima de 100%. ▪ TIR superior ao Custo de capital.
Objetivos Organizacionais
▪ Melhorar a eficiência operacional. ▪ Garantir uma boa formação aos colaboradores. ▪ Fidelizar novos clientes.
Objetivos Operacionais
▪ Otimizar os processos, automatizando e melhorando as práticas de trabalho. ▪ Reduzir custos operacionais. ▪ Aumentar a satisfação dos clientes. ▪ Gerir de forma eficientes os recursos.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Proporcionar uma melhor experiência aos colaboradores. |
|--|

4.7 Comprovação da Iniciativa a Implementar

Para avaliar a percepção e a aceitação interna da implementação do novo sistema de gestão, foram aplicados questionários a 20 colaboradores da empresa. No anexo D é possível observar as questões realizadas aos colaboradores. O principal objetivo deste estudo foi de obter informações relativamente à opinião e percepção dos colaboradores no que diz respeito à implementação do novo sistema. Para tal, foi dada uma formação inicial, que explica todas as vantagens, desvantagens, implicações da implementação do sistema e como este iria impactar o processo de trabalho, para que os colaboradores pudessem emitir uma opinião relativamente ao novo sistema.

Assim, chegou-se à conclusão de que a maioria dos colaboradores acredita que a introdução do novo sistema irá simplificar os processos operacionais, melhorando a gestão do tempo e recursos, enquanto melhora a sustentabilidade empresarial, competitividade e eficiência, bem como reduz consideravelmente custos operacionais.

Segundo os dados obtidos, é possível obter uma noção mais clara sobre a percepção dos colaboradores em relação à eficiência operacional que o novo sistema trará, sendo que dos 20 respondentes, 18 concordam ou concordam totalmente que a implementação irá simplificar os processos de trabalho, aumentando assim a eficiência da empresa, permitindo que os colaboradores executem as tarefas de forma mais rápida, com reduzida margem de erro e retrabalho. 14 colaboradores concordam que o sistema levará a melhorias na gestão do tempo e dos recursos humanos, que será fundamental para otimizar as operações diárias, garantindo que as tarefas sejam concluídas rapidamente.

80% dos colaboradores ainda acredita que este sistema levará a uma redução de custos no que diz respeito a recursos como papel, material de escritório, e criação e armazenamento de documentos físicos, e que 70% de todos os funcionários concorda totalmente que este processo vai facilitar o acesso e a consulta a documentos importantes, existindo um acesso rápido e fácil a documentos essenciais para uma tomada de decisão informada e para uma resposta mais rápida em conformidade com as necessidades dos clientes. Com isto é possível concluir que a digitalização e automação dos processos administrativos não só reduzirão os custos operacionais, como também irão contribuir para práticas mais sustentáveis e ambientalmente responsáveis.

A implementação do novo sistema é também vista como uma oportunidade para otimizar a utilização do pessoal existente, sendo que a ideia de realocar pessoal para outras áreas, ao invés de dispensar, é apoiado, visto que cerca de 15 colaboradores concordam que os funcionários que não vão ter mais funções nas suas áreas podem ser realocados para outra função. Esta abordagem não só preserva os empregos, como também maximiza a utilização das habilidades de cada colaborador, proporcionando oportunidade de desenvolvimento. Porém, a estratégia que a empresa vai seguir centra-se na redução de pessoal. Deste modo, foi questionado aos funcionários qual a área que estaria mais propensa a ser reduzida, sendo que a percepção sobre a possível redução é vista de forma mista, em que no *front office*, 14 colaboradores acreditam que com a implementação do novo sistema pode-se reduzir a necessidade de algum pessoal nesta área, enquanto para a área do *backoffice*, 18 colaboradores, partilham a mesma opinião. Esta redução é vista como uma forma da empresa ser mais eficiente, enquanto elimina tarefas redundantes, automatizando processos que antes exigiam intervenção manual. No entanto existe uma forte resistência à ideia de reduzir pessoal na área de limpeza de veículos, em que 90% dos colaboradores acredita que esta área não pode ser reduzida. Estes dados indicam que embora a automação seja benéfica para os setores administrativos, a manutenção e limpeza dos veículos continua a exigir uma presença humana.

A capacidade de melhor adaptação às flutuações sazonais sem a contratação de pessoal temporário adicional, é algo que os colaboradores também concordam, em que 18 dos 20 exercem a mesma opinião, visto que existirá uma gestão mais eficiente dos recursos humanos durante as variações sazonais, levando assim a redução de custos e aumento de estabilidade da equipa ao longo do ano.

A implementação do novo sistema é ainda vista, pelos colaboradores, como uma oportunidade para a melhoria na experiência entre cliente e funcionários, em que cerca de 17 concordam totalmente que o processo de entrega de carros e de espera irão reduzir drasticamente. Um serviço mais rápido e eficaz, seguido de uma gestão mais precisa e personalizada de reservas, vai criar uma experiência mais agradável para os clientes, incentivando a repetição de aluguer com a empresa e recomendação para os amigos.

Por fim, 13 colaboradores concordam que o novo sistema vai aumentar a sua motivação e produtividade na empresa. No entanto, existem 2, os funcionários com maior antiguidade, que discordam com esta afirmação. Podendo indicar uma resistência à mudança por parte de alguns colaboradores, possivelmente devido a preocupações com adaptação a novas tecnologias.

Para complementar a avaliação interna, foram recolhidos *reviews* de clientes reais, numa das operadoras mais conhecidas do ramo de locação de veículos. Serão analisados um conjunto de mais de mil *reviews*, que classificam a performance da empresa, num sistema de avaliação de 0 a 10, sendo 0 nada satisfeito e 10 perfeitamente satisfeito. O objetivo principal desta análise consiste na compreensão da experiência dos clientes e identificar quais as áreas a melhorar.

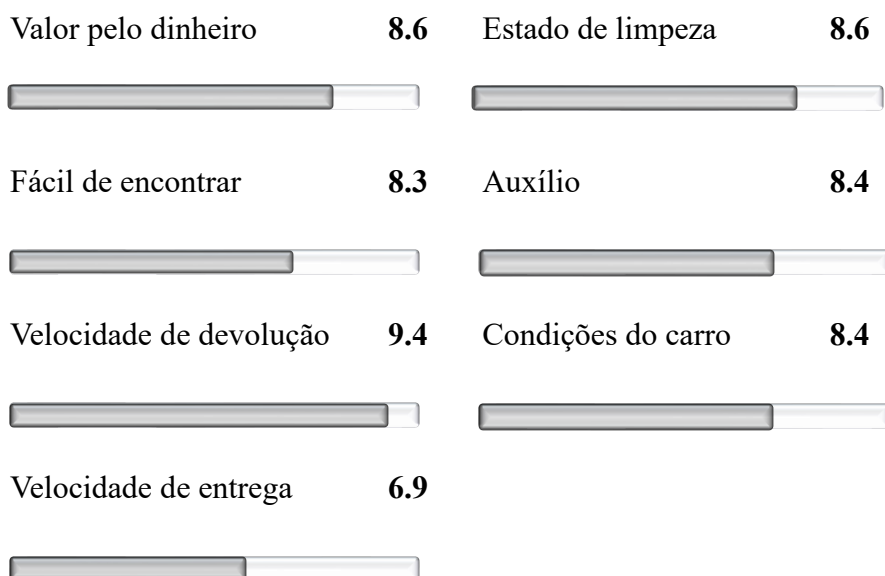


Figura 4.1- Nível de satisfação dos clientes

Com base nos dados da figura 3.1 é possível concluir que os clientes estão satisfeitos com o valor que estão a pagar pelos serviços, com uma pontuação média de 8.6/10. A avaliação do estado de limpeza do veículo também é muito positiva, com um valor de 8.6/10, sugerindo que a empresa mantém altos padrões de limpeza. As condições do veículo também estão bem avaliadas, 8.4/10, indicando que a empresa mantém uma manutenção adequada dos automóveis.

Os clientes ainda avaliam a localização de entrega de veículos da empresa com uma pontuação alta de 8.4/10, refletindo a facilidade para encontrar o local. Estes ainda valorizam a assistência prestada pelos funcionários, 8.4/10, que indica a cortesia e o bom atendimento prestado pelos mesmos. De seguida, o fator que mais satisfaz os clientes é o de rapidez de devolução de veículo, com uma pontuação quase excelente de 9.4/10, podendo ser determinante para voltar a utilizar os serviços. Porém, a velocidade de levantamento do veículo corresponde ao fator que os clientes mais reclamam, com uma pontuação de 6.9/10. Este valor indica que a empresa tem de melhorar este processo, algo que pode ser alcançado através de uma inovação.

Concluindo, com a análise destes dados podemos afirmar que a Empresa X tem alcançado bons níveis de satisfação em diversos procedimentos, porém há áreas, como a velocidade de levantamento que necessitam de ser implementadas medidas para melhorar.

4.8 Estratégia de Desenvolvimento

Antes de referir que estratégia será seguida pela empresa, é importante explicar um pouco o conceito de cada uma. Para isso irá ser elaborada uma breve definição das estratégias, a partir dos conceitos criados por Porter (1985). Na figura abaixo estão apresentadas as três que são mencionadas pelo autor e os fatores que as diferenciam.

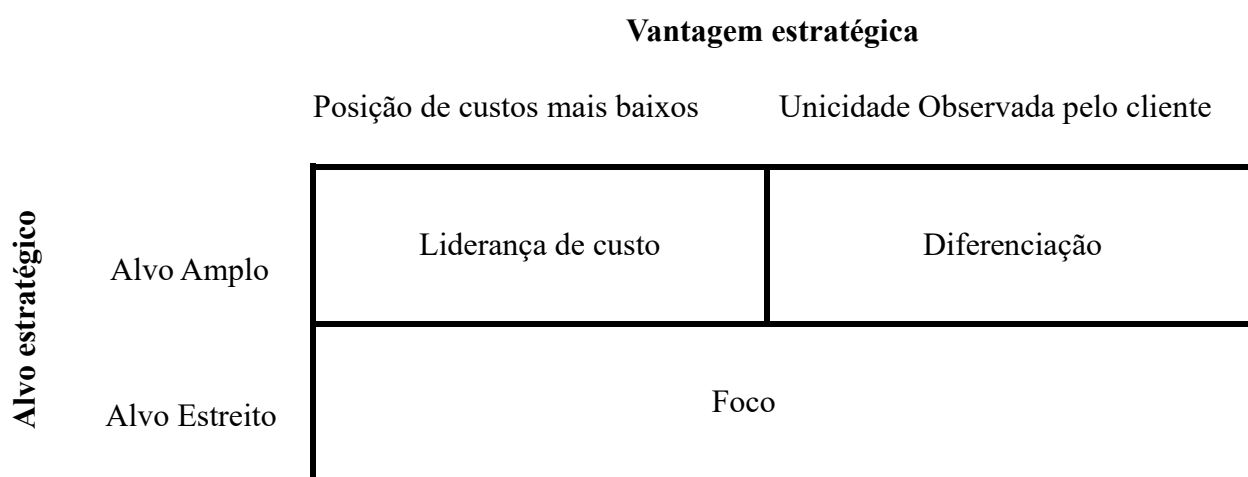


Figura 4.2: Estratégias de Porter

A estratégia de Liderança de custos caracteriza-se pela redução dos custos numa empresa, em toda a sua cadeia de valor, desde a produção até à comercialização. Tem como objetivo ganhar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, podendo oferecer preços mais baixos. O seu foco está no desenvolvimento dos processos.

A estratégia de Diferenciação foca-se em desenvolver produtos ou serviços que sejam únicos no mercado e que se destaquem da concorrência. Esta diferenciação pode ser alcançada por meio da inovação, qualidade superior, serviço ao cliente superior, entre outras. As empresas que adotam esta estratégia podem praticar preços mais altos, visto que são exclusivas no mercado.

Relativamente à estratégia de Foco, esta estratégia caracteriza-se por atender a um segmento específico do mercado, ao invés de competir com todo o mercado, como é o caso das duas

referidas em cima. Este foco pode ser num nicho de clientes, numa linha de produtos específico ou numa área geográfica específica.

Ao avaliar as estratégias de liderança do custo e diferenciação propostas por Porter (1980), é fundamental considerar o contexto específico da empresa em questão. A Empresa X, opera num mercado altamente competitivo e focado no fornecimento de um serviço de qualidade e bom atendimento ao cliente.

Embora a empresa se foque na qualidade do serviço, dada a competitividade do mercado, e o seu compromisso com a eficiência operacional e redução de custos, podemos concluir que a estratégia a adotar será a de liderança de custos. A empresa, ao focar-se na diminuição dos custos e na maximização da eficiência, pode continuar a praticar preços competitivos, enquanto mantém uma margem de lucro saudável. Assim, deve-se focar no investimento em tecnologias que automatizem os processos de trabalho, alcançando uma vantagem competitiva sobre a competição.

Deste modo, a implementação do novo sistema e o compromisso com a qualidade do serviço e eficiência operacional serão cruciais para esta estratégia, pois com uma equipa experiente, bem treinada e com as ferramentas necessárias para ser mais eficiente que os concorrentes, irá contribuir para a rapidez dos processos da empresa que levaram a uma maior satisfação dos clientes.

5. Capítulo 5 - Desenvolvimento do Plano de Negócios da Empresa X

5.1 Estratégia de Marketing

5.1.1 Segmentação

Antes de desenvolver a estratégia de marketing, é essencial perceber como o mercado está segmentado. Para tal, serão divididos os clientes em subgrupos com necessidades e comportamentos semelhantes.

Deste modo, será feita uma divisão em conformidade com aspetos demográficos, geográficos, comportamentais e psicográficos. Na segmentação demográfica, o mercado será classificado com base na idade dos clientes, em que indivíduos dos 18 aos 25 anos serão considerados jovens, dos 25 aos 45 anos serão considerados como famílias e maiores de 65 anos serão os aposentados. Já na segmentação geográfica, iremos considerar todos os indivíduos que venham visitar o algarve. Na segmentação psicográfica, os clientes serão divididos por estilos de vida, ou seja, se são aventureiros e querem explorar a região, se valorizam a conveniência e o conforto ou se são mais conscientes do orçamento. Por fim, a segmentação comportamental, que leva em consideração o propósito de utilização do veículo. Este segmento divide-se em indivíduos que necessitam de um veículo de curta ou longa duração para viagens de lazer ou de negócios.

5.1.2 Target

O público-alvo da Empresa X corresponde a todos os turistas que valorizam a conveniência, a rapidez de entrega, a transparência dos preços e que se preocupam com o meio ambiente. A compreensão do target será crucial para a criação da estratégia de marketing, pois com estes dados podemos garantir que todas as partes interessadas serão beneficiadas.

5.1.3 Posicionamento

A Empresa X vai-se posicionar no mercado como uma organização conveniente e flexível, que oferece uma variedade de veículos e opções de aluguer que atendam às necessidades individuais de cada cliente. Também se vai posicionar pelo seu serviço personalizado, oferecendo um serviço de entrega e recolha de viaturas nas acomodações dos clientes, focando-se na qualidade

de atendimento. Além disso, vai-se diferenciar da concorrência pela sua transparência e confiabilidade, com políticas claras de preços e manutenção regular das viaturas, garantindo segurança e conforto. Por fim, a empresa vai-se posicionar como amiga do ambiente, que reduz o impacto ambiental causado por este setor, destacando-se pela sua iniciativa de eliminar por completo a utilização de papel.

5.1.4 Diferenciação

A Empresa X vai-se diferenciar do resto da concorrência através da implementação do novo sistema de gestão, que representará uma solução única, inovadora e sustentável, que se destacará da concorrência no Algarve, devido à sua rapidez de entrega, automação dos processos e redução dos custos. Ao implementar o sistema na totalidade, a Empresa X, será a primeira das PME's presentes no Aeroporto de Faro a operar integralmente num ambiente digital.

6. Capítulo 6 - Marketing Mix do Novo Software de Gestão

6.1 Produto e Serviços

Após uma cuidadosa deliberação e um estudo metódico do mercado sobre as várias opções que a empresa podia escolher como novo parceiro, em que foram realizadas reuniões com vários potenciais parceiros e com a empresa fornecedora do software atual, foi escolhido um que melhor se iria integrar na empresa.

A decisão foi fundamentada nas seguintes considerações: a nova solução oferece uma abordagem mais localizada, compreendendo as nuances do mercado nacional e ajustando-se de forma mais precisa às necessidades específicas da empresa. Destaca-se pela modularidade, permitindo a personalização das funcionalidades conforme a procura específica, proporcionando flexibilidade essencial para a dinâmica operacional do setor. Está incluída uma gestão em nuvem, que vai eliminar as limitações de lentidão e requisitos de hardware robustos, oferecendo maior agilidade e acessibilidade para um funcionamento mais eficiente da empresa. Além disso, apresenta um custo mais acessível em comparação ao upgrade necessário para manter o sistema atual, e ainda uma interface simplificada, garantindo eficiência operacional sem comprometer a qualidade da gestão.

As principais características do sistema escolhido são as seguintes:

- O sistema de gestão é centralizado;
- Interface intuitiva e amigável;
- Sistema de check-in online;
- Geração automática de faturas;
- Rastreamento de frota;
- Segurança de dados;
- Suporte de utilizadores ilimitados;
- Personalização do sistema;
- Acesso a multiplataformas;
- Configurações inovadoras;
- Modelo de pagamento do software escalável e bom apoio técnico;
- Sustentável;

A nova solução do sistema integrará tecnologias emergentes, como inteligência artificial, que captura informações da carta de condução e passaporte do cliente através da câmara do

telemóvel, também tem a possibilidade de criar um *QR code* para cada matrícula da frota, facilitando na recolha dos veículos, encontrando automaticamente o contrato associado. Faz a integração de terminais de pagamento através de plataformas online, como o Stripe e Adyen, permitindo aos clientes pagar logo após a realização da reserva, reduzindo o tempo de entrega. Implementará um sistema de feedback automático, enviando emails aos clientes para compartilharem as suas experiências e sugestões. Oferecerá personalização de reservas, permitindo a escolha de extras, preferências de veículos e pacotes especiais através do check-in online. E por fim, será integrado com o sistema de Via Verde para identificação e cobrança de portagens em tempo real, no site da empresa, simplificando esse processo.

No entanto, com a implementação do sistema, a empresa vai estar muito dependente desta tecnologia deixando-a vulnerável a falhas de sistema e a ameaças cibernéticas. Ainda pode ser enfrentada por uma resistência por parte dos clientes que preferem processos de aluguer convencionais. Porém, como solução para estes entraves, ainda existirá contratos manuais, que vão sobrar de anos anteriores, para responder a estas situações.

6.2 Preço

Ao implementar o novo sistema na empresa, o processo de precificação será simplificado, sendo que a definição dos preços será realizada no mesmo sítio, ao contrário do que era feito anteriormente. Como os processos de planeamentos vão-se tornar automatizados, os gestores terão mais tempo para se focarem nos preços, isso permitirá que a empresa pratique valores mais competitivos, atraindo um maior número de clientes.

Assim, a empresa adotará estratégias de preços dinâmicos competitivos, onde os valores cobrados serão mantidos, diariamente, aproveitando algoritmos e dados em tempo real, com base na procura e na oferta, comparando com valores cobrados pelos concorrentes, garantindo que os preços demonstrem valor aos clientes. Esta abordagem maximizará a receita e a utilização da frota. Além disso, a empresa implementará descontos progressivos e upgrades gratuitos a clientes frequentes, que podem ser facilmente identificados através dos relatórios automáticos que o sistema cria. Este programa vai criar descontos baseados na frequência de reservas, e na época em que o cliente aluga o veículo, em que no inverno, serão criadas tarifas promocionais, que incentivem a fazer uma reserva.

Por fim, serão criadas ofertas de pacotes especiais que sejam atrativos para os clientes, exemplos destes, serão ofertas para clientes que fazem uma reserva através do website direto da empresa ou pacotes que englobam múltiplos extras, a um valor mais acessível ao cliente.

Este foco nos preços permitirá à empresa capturar uma maior quota de mercado e garantir a satisfação e lealdade dos clientes.

6.3 Praça

No âmbito da distribuição, primeiramente, será importante a empresa focar-se numa presença online. Por isso, existe a necessidade de a empresa ter um website bem projetado, fácil de navegar e que garanta uma otimização de SEO e SEM, para que apareça nos primeiros resultados de pesquisa. Este aspeto já é praticado pela empresa, sendo que os clientes diretos são a sua prioridade.

Outro ponto crucial será a criação de novas parcerias, como agências de viagem, Expedia e a Kayak, e com novos hotéis ao redor do Algarve. Esta rede de parceiros vai fortalecer a presença da empresa no mercado.

A presença física em locais estratégicos também é vital. Manter uma forte presença física, especialmente no Aeroporto de Faro e pontos de encontro bem localizados pelo Algarve, garantirá conveniência aos clientes.

A implementação do sistema será vital, pois irá simplificar a gestão de frota, indicando a localização dos carros e a necessidade de deslocamento entre estações, reduzindo erros humanos. Outro aspeto importante, no âmbito da distribuição, será a participação da empresa em eventos e feiras de turismo em Portugal e noutros países, para aumentar a sua visibilidade. Um foco nas redes sociais também ampliará o alcance da empresa de atrair novos clientes de diferentes zonas do mundo.

6.4 Promoção

No âmbito da promoção, a empresa vai-se focar em vários tipos de abordagens diferentes, implementando estratégias que vão aumentar a consciencialização e gerar interessa para a empresa.

Primeiramente, serão implementadas campanhas de influenciadores, em que serão feitas colaboração com influenciadores digitais relevantes do setor de viagens para promoverem a empresa. Estas personalidades, com o seu alcance, serão essenciais para que a empresa crie conexões com um público mais jovem, com interesse em viajar. Além disso, a organização apostará no marketing de conteúdo, irá criar conteúdo relevante e informativo nas redes sociais, como guias de viagem, análise dos principais destinos do Algarve, bem como dicas de destinos menos explorados. Este tipo de conteúdo pode atrair um público vasto, aumentando a presença online da empresa.

Serão ainda criadas campanhas de anúncios pagos, segmentados para o público-alvo, nas redes sociais e nas plataformas de pesquisa. A empresa vai apostar principalmente no Facebook, Instagram e no Google ads, que são as redes que estão direcionadas ao target. Estes anúncios vão destacar aspetos como a rapidez de entrega, digitalização de contratos e a sustentabilidade ambiental, podendo assim alcançar um público mais amplo.

Além disso, a empresa vai implementar uma estratégia de *remarketing* para que possa alcançar clientes que demonstraram interesse anteriormente pelo website. Para tal, vai reforçar os novos benefícios que o sistema vai trazer, incentivando-os a efetuar uma reserva. Para além disso, a empresa, vai-se focar ainda numa estratégia de marketing de retenção, em que serão utilizados os dados dos clientes, de reservas passadas, para o envio de promoções, com o intuito de retê-los e incentivá-los a voltar a usar os serviços da empresa regularmente. Esta abordagem, para além de ser económica, também ajuda na criação de uma boa relação com os clientes existentes. Este processo será todo automatizado, através da criação de *workflows*, que consiste numa configuração do sistema que permite o envio automático de emails aos clientes, após uma ocorrência.

Ao implementar o marketing mix de forma eficiente, com uma formação adequada e uma estratégia de marketing bem elaborada, a empresa será capaz de introduzir com sucesso o novo sistema. Esta estratégia garantirá que a empresa atraia novos clientes, mas também retenha os existentes, consolidando a sua posição no mercado.

7. Capítulo 7 - Plano Operacional

7.1 Fase Inicial

Numa fase inicial serão definidas as estratégias para alcançar os principais objetivos. Para tal, é necessário estabelecer todas as funções críticas para que seja possível alcançá-las.

Primeiramente, serão garantidos os recursos necessários para implementar o novo sistema, ou seja, recursos humanos, monetários e matérias necessários. Após este estudo, o planejamento e a formação inicial serão realizados com o novo parceiro. Nesta primeira formação, apenas estarão presentes 5 colaboradores, que serão estrategicamente escolhidos, para que a informação seja bem captada pelos principais agentes da empresa. Neste processo, os funcionários serão instruídos sobre as funcionalidades chave do sistema e as melhores práticas de utilização. Finalmente, nesta fase, serão identificados possíveis riscos associados à implementação e desenvolvidos planos de contingência.

7.2 Configuração do Sistema e Formação dos Colaboradores

Segue-se a configuração do sistema, que inclui a migração de dados do software antigo para o novo sistema, como as informações vitais, como é o exemplo da frota e dos clientes. Também serão definidos os campos obrigatórios que têm de ser preenchidos ao criar uma reserva e ao abrir um contrato. Para além destes dados, serão criados utilizadores, um para cada colaborador, e serão definidas as suas permissões, dependendo do departamento em que estão inseridos, garantindo um controle de acesso adequado às informações.

A configuração da frota e dos extras serão o passo seguinte, em que dados importantes dos veículos, como quilómetros atuais, nível de combustível e danos têm de ser transferidos para o sistema. Os extras serão configurados de modo que os preços sejam criados automaticamente, dependendo do grupo da viatura e se a venda foi efetuada por um colaborador, website direto, ou por um parceiro. Alguns exemplos dos extras são a falta de combustível, o assento de criança, seguros, entre outros. Esta fase é muito importante para o passo seguinte, que é a da configuração dos brokers e comissionistas. No sistema serão criadas tabelas automáticas de comissões, dependendo das vendas dos colaboradores. Para tal, serão associados os extras específicos às comissões para que se possa criar estas tabelas de forma automática.

De seguida, serão realizadas a configuração do sistema contabilístico e dos documentos que os clientes vão receber, como é o caso dos contratos digitais e termos e condições. Os contratos digitais que serão enviados aos clientes necessitam de ser formatados, de modo que seja enviado dados importantes como o logo da empresa, contactos de emergência, localização dos estabelecimentos, emails e outros dados que são obrigados a estar presentes segundo a lei.

Enquanto o sistema é configurado, ainda será elaborada uma estratégia de comunicação interna, para que a empresa mantenha todos os colaboradores atualizados do progresso da implementação. Este plano assegurará a transparência em todo o processo, promovendo o compromisso da empresa e a coesão da equipa.

Após a configuração inicial, e certeza de que todos os dados estão corretos, serão realizadas as formações ao resto da equipa. A empresa vai recorrer a expertise do novo parceiro para proporcionar formação específica e personalizada aos colaboradores. Este programa será realizado com um máximo de dois colaboradores por sessão, em que o principal foco serão os rececionistas e o backoffice. O objetivo destas sessões é que os colaboradores compreendam e estejam confortáveis com o uso do novo sistema. Nesta formação serão abordados temas como abertura de reservas, criação de contratos, inserção de danos e procedimentos de faturação.

Adicionalmente, serão fornecidas sessões de treino contínuos e suporte técnico para os colaboradores que tenham maior dificuldade. Será ainda implementado um programa de formação para os colaboradores mais antigos, para que se consigam adaptar. Este foco contínuo na formação vai garantir que todos os representantes da empresa se sintam confortáveis e competentes com o novo sistema.

7.3 Prática e Autoaprendizagem

Quando a formação for dada a todos os colaboradores, o passo seguinte será a autoaprendizagem e a aplicação prática. Para tal, será necessário implementar uma fase de testes beta, que vai permitir aos funcionários praticarem e fornecerem um feedback inicial, identificando e resolvendo problemas num ambiente controlado. Durante este período, todos os contratos que sejam criados, serão apagados antes do começo oficial do sistema na empresa. Nesta fase, para que os colaboradores pratiquem diariamente, serão obrigados a criar cinco reservas por dia, em que os exercícios vão ficando progressivamente mais complexos, para que estejam preparados para qualquer tipo de cenário que possa surgir futuramente.

Quando a fase beta terminar, e enquanto a automatização completa do sistema não for implementada, será necessário inserir manualmente todas as reservas recebidas. Este processo só vai terminar após a empresa operar integralmente com o sistema de API e XML, que numa fase inicial não será realizada, a fim de evitar erros e confusão durante o período de maior carga de trabalho. Esta abordagem vai permitir uma transição mais suave e a continuidade das operações sem que haja interrupções significativas.

7.4 Monitorização e Avaliação

É essencial acompanhar de perto o desempenho do sistema e o seu uso pelos colaboradores. Para tal, serão recolhidos feedbacks semanalmente que vão permitir à empresa identificar e resolver rapidamente quaisquer problemas que possam surgir.

O feedback dos clientes também vai ser monitorizado. Esta informação vai permitir à empresa perceber se o novo sistema está a proporcionar uma experiência positiva, possibilitando ajustar e melhorar os processos conforme necessário.

7.5 Fase Final

Na fase final, será feita a integração total dos websites e sites de parceiros com o novo sistema, através das ligações API e XML. Esta fase é a mais complexa e demorada, pois tem de ter em conta o ranking de SEO, para que a visibilidade da empresa não seja afetada. A integração via XML vai permitir que as reservas realizadas em sites de parceiros sejam colocadas automaticamente no sistema, poupando o trabalho manual de inserção de reservas, otimizando o fluxo de trabalho e reduzindo a possibilidade de erros humanos.

Assim, será feita a integração total do sistema. Uma vez que o sistema tenha sido otimizado e todos os objetivos alcançados, com todos os processos padronizados, a empresa deve garantir a sua continuidade a longo prazo.

7.6 Cronograma de Implementação

O cronograma da implementação do sistema indica-nos que se prevê o início do projeto em dezembro de 2023 e termino em maio de 2025. Para tal, será usado o modelo PDCA, que vai permitir uma abordagem mais estruturada, que garante que todas as etapas sejam planeadas,

executadas, verificadas e ajustadas conforme necessário. Com a utilização deste modelo, a empresa estará bem posicionada para alcançar uma transação bem-sucedida e obter os benefícios esperados.

Tabela 7.1: Cronograma de implementação segundo o modelo PDCA

Mensal	Plan (Planear)	Do (Executar)	Check (Verificar)	Act (Agir)
Dezembro de 2023	- Realizar análise das necessidades dos colaboradores e clientes. - Estabelecer objetivos do novo sistema - Garantir recursos necessários para a implementação. - Selecionar colaboradores para a formação inicial. - Planear configurações do sistema - Planear formação para os restantes colaboradores - Planear fase Beta para prática dos colaboradores.	- Realizar pesquisas e questionários com colaboradores. - Adquirir o novo sistema conforme os requisitos definidos. - Assegurar que todos os recursos necessários estejam disponíveis. - Sessão de formação online com parceiro. - Configuração do sistema. - Formação prática detalhada para os colaboradores restantes. - Fase beta para prática e familiarização com o novo sistema.	- Realizar auditorias internas para garantir que todos os procedimentos foram seguidos conforme planeado. - Reuniões semanais para monitorar progresso da formação. - Avaliação do feedback dos colaboradores sobre a formação e fase beta. - Verificação da integridade dos dados migrados e configurações feitas.	- Ajustar plano de formação conforme necessário. - Resolver problemas de migração e configuração. - Preparar a próxima fase de execução baseada no feedback coletado. - Rever e refinar o processo de configuração e formação.
Janeiro a Abril de 2024	- Planear a transição do sistema beta para a operação real. - Definir estratégias de suporte e monitorização durante a transição.	- Implementação do sistema em operação real. - Monitorizar o uso do sistema em tempo real através de questionários aos clientes e colaboradores. - Fornecer suporte contínuo aos colaboradores.	- Avaliar a eficácia da transição do sistema beta para a operação real. - Monitorizar a satisfação dos clientes e colaboradores. - Identificar e resolver problemas operacionais.	- Ajustar processos conforme feedback. - Aperfeiçoar o suporte ao cliente e ao colaborador. - Implementar melhorias contínuas baseadas na experiência real.
Maio a Setembro de 2024	- Planear a utilização parcial do sistema na High season (Maio a Setembro)	- Utilizar o sistema nas operações diárias de forma parcial conforme planeado.	- Acompanhar o desempenho do sistema	- Implementar melhorias no sistema com base no feedback e dados adquiridos.
Outubro de 2024 até Abril de 2025	- Planear a integração de API e XML. - Preparar a empresa para a alta sazonalidade do ano seguinte. - Definir metas para a automação completa do sistema.	- Implementação da integração de API e XML. - Monitorizar e ajustar a integração. - Garantir a transição suave para o uso completo do sistema automatizado.	- Avaliar a eficácia da integração de API e XML. - Receber o feedback sobre a operação automatizada. - Identificar melhorias	- Ajustar estratégias para automação conforme feedback. - Planear melhorias contínuas. - Preparar para a operação completa do sistema automatizado no próximo ano.

			necessárias para a automação.	
Maio de 2025	- Planejar a avaliação final do sistema. - Definir metas de longo prazo para a utilização do sistema. - Estabelecer estratégias de melhoria contínua.	- Realizar avaliação detalhada do sistema e sua performance. - Receber feedback de clientes e colaboradores. - Implementar melhorias baseadas na avaliação e feedback.	- Analisar dados de avaliação e feedback. - Verificar a realização das metas estabelecidas.	- Ajustar estratégias de longo prazo. - Planejar novas fases de melhorias e expansões. - Estabelecer um ciclo contínuo de avaliação e melhoria.

7.7 Desafios da Implementação

Para que seja possível avançar para o plano financeiro, primeiro tem de se abordar os desafios que a implementação do novo sistema trará à empresa. Estes necessitam de ser identificados para que se crie uma estratégia que os resolva da maneira mais simples e eficaz.

Um dos principais desafios que a empresa irá enfrentar será a resistência à mudança por parte dos colaboradores, mesmo que o novo sistema prometa melhorias consideráveis no funcionamento operacional e na gestão de tempo, os colaboradores podem mostrar-se resistentes em abandonar as práticas com as quais estão familiarizados. Esta resistência pode manifestar-se através de uma utilização inadequada do novo sistema ou por uma sabotagem passiva que pode levar à saída por insatisfação.

Outros desafios serão a formação e a capacitação dos colaboradores. A formação inicial embora crucial, não vai ser suficiente para alguns colaboradores. Para tal, a autoaprendizagem e a prática contínua são essências. Apesar disto, será necessário uma supervisão e suporte constante por parte dos gestores da empresa para assegurar que todos os colaboradores estejam confortáveis e competentes na utilização do sistema.

A migração dos dados do sistema antigo para o novo também será uma tarefa crítica que tem de ser executada sem qualquer tipo de erro. Qualquer lapso ou omissão de dados pode resultar na perda de informação vital. A transferência dos dados deve ser garantida com um processo de verificação de dados rigoroso, para assegurar que todos sejam migrados corretamente.

A configuração do novo sistema será outro desafio que necessita de especial cuidado. Deve ser feita de forma personalizada, atendendo às necessidades específicas da empresa. Este processo vai incluir a definição das permissões dadas a cada colaborador, dependendo do setor em que operam na empresa, a configuração das tarifas e de serviços adicionais, e a integração correta com o novo sistema contabilístico da empresa. Este processo será complexo,

especialmente porque haverá a necessidade de ajustar as configurações com base no feedback dos colaboradores e na experiência prática inicial. Para tal, terá de haver uma boa comunicação com o novo parceiro para que tudo corra bem.

Outro desafio será a integração absoluta do novo sistema com os websites e parceiros online, que terá de ser feito de forma que não afete o SEO dos websites diretos. Nesta perspectiva, poderão existir problemas de compatibilidade e a necessidade de desenvolver soluções que podem atrasar a implementação total e aumentar os custos do projeto.

No processo de transição, também será essencial que a empresa mantenha a sua operacionalidade sem que tenha interrupções significativas. Isto requer uma abordagem cuidadosa e gradual, de forma que seja garantido que as operações diárias não sejam negativamente afetadas, principalmente em alta temporada. Deve ser gerida com particular cuidado para evitar um impacto negativo no atendimento ao cliente e na eficiência operacional.

8. Capítulo 8 - Plano Financeiro

Neste capítulo consta a parte do plano financeiro do projeto onde serão apresentados vários quadros importantes da análise de viabilidade. Para cada quadro será dada uma breve explicação e no fim uma conclusão do mesmo, para que se possa concluir se este projeto é viável ou não.

8.1 Plano de Investimentos

O plano de investimentos será demonstrado com recurso a uma tabela, denominada por investimento em capital (capex). Este plano tem como objetivo mostrar os gastos necessários que a empresa vai ter, em capital, para implementar um sistema de gestão.

Para que esta implementação seja bem-sucedida, a Empresa X será obrigada a realizar uma série de investimentos em recursos. Estes investimentos serão fundamentais para que o projeto corra de acordo com o expectável. A seguir seguem enunciados os itens que compõem o investimento inicial:

1. 3 Tablets: Estes dispositivos serão essenciais para a realização de diversas tarefas móveis, permitindo flexibilidade e acesso fácil às informações e ferramentas digitais necessárias.
2. Computador: Um computador *Touchscreen* é indispensável para o processamento de dados, gestão de informações e execução de programas essenciais ao projeto.
3. Itens de proteção: Serão adquiridas capas protetoras e canetas *Touchscreen*, que vão permitir uma utilização segura e eficiente dos dispositivos.
4. Impressora: Este recurso permitirá a produção de documentos físicos sempre que necessário no aeroporto.
5. Router: A conectividade é crucial para o funcionamento do projeto, por isso a empresa vai colocar um router no Parque 4 do Aeroporto de faro.
6. Licença, formação, implementação e consultoria: Este investimento será necessário para que o sistema esteja adaptado para a empresa, e para o sucesso da implementação.

Com estes investimentos, serão garantidas todas as ferramentas necessárias para iniciar e desenvolver as atividades da empresa. Na tabela 8.1 é apresentado o valor total do investimento, e no Anexo C encontra-se em detalhe como esse valor foi alcançado.

Tabela 8.1 Investimento em CAPEX

				2023	2024	2025	2026
Investimento em Capital fixo (CAPEX)				52 343,75 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IVA				12 039,06 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ativo fixo tangíveis	IVA aplicável	Anos Amort.	Valor Amort. Mensal	2 343,75 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Terrenos e Recursos Naturais	0%		0,00 €				
Edifícios e outras construções	0%		0,00 €				
Equipamento básico	23%	5	0,00 €	2 343,75 €			
Equipamento ligeiro	23%		0,00 €				
Equipamento de transporte	23%		0,00 €				
Equipamento administrativo	23%		0,00 €				
Outros Ativos Fixos Tangíveis	23%		0,00 €				
Ativos intangíveis				50 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Projetos de desenvolvimento	23%		0,00 €				
Programas de Computador	23%	5	0,00 €	50 000,00 €			
Propriedade Industrial	23%		0,00 €				
Outros Ativos Intangíveis	23%		0,00 €				

8.2 Fontes de Financiamento

As empresas podem recorrer a diferentes fontes de financiamento para realizar os seus investimentos. As principais fontes de financiamento dividem-se entre capitais próprios e capitais alheios. Quando uma empresa opta por recorrer a capital alheio para se financiar, esta obtém os recursos através de terceiros, sob forma de dívida. Optando por se financiar por capitais próprios, as empresas utilizam recursos gerados internamente, utilizando os seus lucros retidos, consistindo num financiamento mais estável e menos arriscado pois reduz dependência de terceiros e o impacto de flutuações nas taxas de juro.

Através da análise dos rácios fornecidos na tabela 8.2, indica-se que a empresa demonstra uma posição financeira sólida, com rácios de solvabilidade e autonomia financeira fortes. Estes dados indicam que a empresa tem capacidade suficiente para se autofinanciar através do seu capital próprio.

Tabela 8.2- Características Financeiras

Características Financeiras	2023
Solvabilidade	329
Autonomia Financeira	58

Segundo o anexo E, pode-se também concluir que a empresa não necessita de financiamento externo, pois tem valor em caixa suficiente para cobrir o total de investimento de 64.382,81€, como pode ser observado na tabela 8.3.

Tabela 8.3- Total de investimento

Ano	2023
Total investimento Fundo Maneio e Capex	64.382,81€
Investimento em Fundo de maneio	12.039,06€
Investimento em Capital Fixo (CAPEX)	52.343,75€

8.3 Projeções

Volume de Negócios

Para que se possa analisar o desempenho financeiro da empresa é necessário prever a variação do volume de negócios ao longo dos próximos anos. Com base nos dados históricos e no crescimento anual visto nos últimos anos, considerou-se que este valor irá crescer em consonância com a taxa de inflação. Esta evolução encontra-se descrita na tabela abaixo:

Tabela 8.4- Crescimento da taxa de inflação

Anos	2024	2025	2026
Taxa de Inflação	2.6%	2.2%	2%

No caso de uma empresa de aluguer de carros, o volume de negócios centra-se maioritariamente na sua prestação de serviços e nas vendas dos carros que já não podem ser alugados devido à lei. Abaixo, na tabela 8.5, encontram-se os valores de faturação anual e previsões para os próximos anos.

Tabela 8.5- Rendimentos contabilísticos

		2024	2025	2026
Prestação de serviços	IVA Aplicável	2 356 500,00 €	2 408 343,00 €	2 456 509,86 €
IVA Prestação de Serviços	23%	541 995,00 €	553 918,89 €	564 997,27 €
Taxa de Crescimento		2,6%	2,2%	2,0%
Outros Rendimentos	IVA Aplicável	528 091,66 €	539 709,68 €	550 503,87 €
IVA Outros Rendimentos	23%	121 461,08 €	124 133,23 €	126 615,89 €
Taxa de Crescimento		2,6%	2,2%	2,0%
Total de Rendimentos		2 884 591,66 €	2 948 052,68 €	3 007 013,73 €
Total de IVA		663 456,08 €	678 052,12 €	691 613,16 €

Fornecimentos e Serviços Externos

A tabela 8.6 apresenta os FSE's- Fornecimentos e serviços externos da empresa. Pode-se concluir que a empresa, após implementar o novo sistema, mantém os custos com FSE. Apesar

de implicar um aumento nos custos em subcontratos, custo este que provém da mensalidade do novo sistema ser superior ao do atual, proporciona reduções importantes em outras áreas, mantendo os custos. Apesar deste custo ser superior, é justificado por uma melhoria na eficiência operacional da empresa.

Tabela 8.6- Fornecimento e serviços externos

		2023	2024	2025	2026
Subcontratos	IVA aplicável	Valor Anual			
Subcontratos	23%	10 000,00 €	11 953,25 €	12 216,22 €	12 460,55 €
Serviços Especializados	IVA aplicável	Valor Anual			
Publicidade e Propaganda	23%	25 000,00 €	28 845,92 €	29 480,53 €	30 070,14 €
Comissões	23%	340 000,00 €	353 475,00 €	361 251,45 €	368 476,48 €
Materiais	IVA aplicável	Valor Anual			
Ferramentas e utensílios de Desgaste Rápido	23%	6 274,70 €	6 274,70 €	43,75 €	0,00 €
Livros e Documentação Técnica	23%				
Material de Escritório	23%	1 000,00 €	1 026,00 €	1 048,57 €	1 069,54 €
Energia e Fluidos	IVA aplicável	Valor Anual			
Combustíveis	23%	5 000,00 €	5 326,56 €	5 443,74 €	5 552,62 €
Eletrecidade	23%	7 500,00 €	7 750,38 €	7 920,89 €	8 079,31 €
Água	6%	3 400,00 €	3 642,44 €	3 722,57 €	3 797,03 €
Deslocações, Estradas e Transportes	IVA aplicável	Valor Anual			
Deslocações e estradas	23%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transporte de Pessoal	23%	6 106,10 €	2 500,00 €	2 555,00 €	2 606,10 €
Serviços Diversos	IVA aplicável	Valor Anual			
Rendas e Alugueres	23%	109 630,00 €	110 530,00 €	112 961,66 €	115 220,89 €
Seguros	0%	99 990,00 €	100 300,00 €	102 506,60 €	104 556,73 €
Limpeza, Higiene e Conforto	23%	2 080,00 €	2 080,00 €	2 080,00 €	2 080,00 €
Total Fornecimentos e Serviços Externos		615 980,80 €	633 704,25 €	641 230,99 €	653 969,38 €
Total IVA Fornecimentos e Serviços Externos		118 099,88 €	122 063,76 €	123 273,77 €	125 719,42 €

O valor dos FSE mantem-se quase constante, subindo um pouco, tendo em conta o crescimento da taxa de inflação anual, isto deve-se à eliminação quase completa de utilização de papel e impressão. Esta transformação digital vai permitir uma redução quase total dos custos em ferramentas e utensílios de desgaste rápido.

Por fim, também é de se destacar que foi aprovada uma nova lei, que segundo consta, entrará em vigor em janeiro de 2025, que elimina a cobrança de portagens nas autoestradas na região do Algarve. Esta mudança terá um impacto direto nos custos de deslocação dos colaboradores da empresa.

É importante destacar que todos os custos representados na tabela estão sujeitos ao impacto da inflação, isto significa que os custos relacionados a FSE's tenderão sempre a aumentar.

Gastos com o Pessoal

A mudança de sistema trará alterações significativas nos gastos com o pessoal. Vai permitir uma otimização dos recursos humanos e uma redução dos custos associados. A automação dos processos na empresa, irá levar à reestruturação da equipa, nomeadamente nas áreas de *backoffice* e receção.

Na tabela 8.7 é possível observar como a empresa vai reestruturar a equipa, em que no ano de 2025, reduzirá um colaborador na área de *backoffice*, e em 2026 na área dos rececionistas.

Tabela 8.7- Número de trabalhadores

	2023	2024	2025	2026
Nº Trabalhadores	21	21	20	19
Backoffice	5	5	4	4
Rececionista	8	8	8	7
Limpadores de Veículos	4	4	4	4
Gestores	2	2	2	2
Marketing	1	1	1	1
Contabilista	1	1	1	1

Com o novo sistema, muitas das tarefas administrativas serão automatizadas, como é o caso da gestão de documentos, faturação e inserção manual de reservas. Por isso, justifica à empresa reduzir o número de funcionários necessários para desempenhar estas funções.

Além disso, a área do contacto direto com os clientes, rececionistas, também verá uma redução da carga de trabalho, sendo justificável reduzir pessoal, sem que afete a qualidade do atendimento ao cliente. O novo sistema incluirá funcionalidades avançadas de atendimento ao cliente, como é o caso do check-in online, que irão reduzir o tempo de processo de reserva.

Esta redução de pessoas, não só diminuirá custos diretos, como é o caso dos salários e dos benefícios, como também reduzirá despesas indiretas, como a formação e supervisão.

Na tabela abaixo, tabela 8.8, é possível observar esta redução de custos, nomeadamente a partir de 2025, que vai representar uma poupança elevada para a empresa. Assim, a empresa vai assegurar a competitividade no mercado e a qualidade de serviço, mantendo um ambiente de trabalho eficiente, produtivo e lucrativo a médio longo prazo.

Tabela 8.8- Total de gastos com o pessoal

	2023	2024	2025	2026
Remuneração Base Total	425 200,00 €	436 255,20 €	414 523,20 €	399 463,01 €
Backoffice	98 000,00 €	100 548,00 €	80 124,80 €	81 727,30 €
Rececionista	179 200,00 €	183 859,20 €	183 142,40 €	163 454,59 €
Limpadores de Veiculos	67 200,00 €	68 947,20 €	68 678,40 €	70 051,97 €
Marketing	10 800,00 €	11 080,80 €	11 037,60 €	11 258,35 €
Gestores	53 200,00 €	54 583,20 €	54 370,40 €	55 457,81 €
Contabilista	16 800,00 €	17 236,80 €	17 169,60 €	17 512,99 €
Segurança Social	147 757,00 €	151 598,68 €	144 046,81 €	138 813,40 €
TSU Empresa	100 985,00 €	103 610,61 €	98 449,26 €	94 872,46 €
TSU Colaboradores	46 772,00 €	47 988,07 €	45 597,55 €	43 940,93 €
IRS	63 780,00 €	65 438,28 €	62 178,48 €	59 919,45 €
IRS	63 780,00 €	65 438,28 €	62 178,48 €	59 919,45 €
Fundos de Compensação	318,90 €	327,19 €	310,89 €	299,60 €
Fundos de Compensação	318,90 €	327,19 €	310,89 €	299,60 €
Seguros de Acidente de Trabalho	4 252,00 €	4 362,55 €	4 145,23 €	3 994,63 €
Seguros de Acidente de Trabalho	4 252,00 €	4 362,55 €	4 145,23 €	3 994,63 €
Total de Gastos com Pessoal	530 755,90 €	544 555,55 €	517 117,69 €	498 330,10 €

8.4 Análise Económico – Financeira

De seguida, serão apresentadas as demonstrações de resultados previsionais, que foram elaboradas com base nos dados mencionados em cima. Irão permitir avaliar a performance económica do projeto, proporcionando uma análise detalhada dos principais indicadores financeiros do projeto, que serão cruciais para a tomada de decisão sobre a viabilidade do investimento.

Com base na tabela 8.9, conclui-se que o resultado líquido será sempre positivo e em constante crescimento. Isto é um indicador positivo para implementação do sistema e continuação do projeto. Relativamente a depreciações, os valores relativos a 2023 encontram-se no anexo F. Sobre os anos seguintes, considerar-se-ão as depreciações de todos os ativos atuais da empresa.

Tabela 8.9- Demonstração de resultados

Rúbricas	2023	2024	2025	2026
Vendas e Serviços prestados		2 884 591,66 €	2 948 052,68 €	3 007 013,73 €
FSE		-633 704,25 €	-641 230,99 €	-653 969,38 €
Gastos com o Pessoal		-544 555,55 €	-517 117,69 €	-498 330,10 €
Outros Gastos Operacionais		-123 649,76 €	-126 370,05 €	-128 897,46 €
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	0,00 €	1 582 682,10 €	1 663 333,94 €	1 725 816,79 €
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-872,40 €	-1 522 326,66 €	-1 555 817,85 €	-1 586 934,20 €
Imparidade de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)				
EBIT (Resultado Operacional)	-872,40 €	60 355,44 €	107 516,10 €	138 882,59 €
Juros e Rendimentos Similares Obtidos				
Juros e Gastos Similares Suportados				
EBT (Resultado Antes de Impostos)	-872,40 €	60 355,44 €	107 516,10 €	138 882,59 €
Imposto		-13 579,97 €	-24 191,12 €	-31 248,58 €
IRC		-12 674,64 €	-22 578,38 €	-29 165,34 €
Derrama Municipal		-905,33 €	-1 612,74 €	-2 083,24 €
Resultado Líquido	-872,40 €	46 775,47 €	83 324,97 €	107 634,00 €

Avaliação do Projeto

Na tabela 8.10, apresenta-se a taxa de atualização definida no projeto, que será calculada através do modelo WACC, visto que a empresa não recorre a financiamento externo este valor vai ser igual ao custo de capital, sendo que os elementos necessários para o cálculo deste custo foram obtidos através do Damodaran.

Tabela 8.10- Custo de capital

Custo do Capital	
Taxa de atualização CAPM (Custo médio ponderado do capital)	
Custo do capital próprio (Rcp)	6,88%
Obrigações Tesouro longo prazo (Taxa de juro sem risco) (Rf)	2,90%
Beta unlevered (Bu)	0,63
Taxa de remuneração de mercado (Rm)	9,25%
Prémio de Risco de Mercado	6,35%
Custo da dívida com efeito fiscal (Rca x (1-t))	
Taxa de juro de referência (Rca)	

De seguida, na tabela 8.11, encontram-se apresentados os cash flows gerados pelo projeto, com vista a determinar os valores anuais atualizados dos cash flows.

Tabela 8.11- Fluxos de caixa

Rúbricas	2023	2024	2025	2026
+ EBIT	-872,40 €	60 355,44 €	107 516,10 €	138 882,59 €
- Imposto	0,00 €	-13 579,97 €	-24 191,12 €	-31 248,58 €
+ Depreciações e Amortizações	872,40 €	10 468,75 €	10 468,75 €	10 468,75 €
- Variação Fundo de Maneio	-12 039,06 €	-21 403,86 €	-11 024,11 €	-4 286,90 €
- CAPEX	-52 343,75 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cash Flow Operacional	-64 382,81 €	35 840,36 €	82 769,62 €	113 815,85 €
Valor residual				20 065,10 €
FCFF com VR	-64 382,81 €	35 840,36 €	82 769,62 €	133 880,96 €
Factor de atualização - Re	1,000	0,936	0,875	0,819
FCFF descontado VR	-64 382,81 €	33 533,02 €	72 455,55 €	109 652,83 €
FCFF descontado acumulado VR	-64 382,81 €	-30 849,79 €	41 605,75 €	151 258,58 €

Através dos dados da tabela é possível formular uma análise da viabilidade do projeto, a partir das projeções anexadas. Para tal, foram calculados alguns indicadores: o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Retorno (TIR), o *Payback Period* do projeto e o Retorno Sobre o Investimento (ROI). Estes indicadores serão fundamentais para a tomada de decisão sobre a execução do projeto.

A partir da tabela 8.12 determina-se que o projeto é altamente viável. O VAL, com um valor de 151.258,58€, sugere que o projeto promete adicionar valor à empresa. O ROI, indica que este projeto é muito lucrativo, em que o lucro será 2.88 vezes o custo do investimento inicial. O *payback* do projeto, será de 2.2 anos, não representando risco para a empresa. Por fim, o valor da TIR de 85% é muito elevado, isto deve-se ao contexto específico do projeto, que é interno, e orientado para a otimização dos processos e da eficiência da empresa, em que o investimento inicial é reduzido e totalmente financiado por capitais próprios. Como o projeto visa melhorar o desempenho com a redução de recursos que usa atualmente, o risco será significativamente inferior ao de um projeto típico. Para além disso, o investimento reduzido inicial, faz com que qualquer retorno gerado, mesmo que moderado, represente uma elevada percentagem de lucro. O financiamento por capitais próprios, também elimina custos com juros, aumentando assim a eficiência financeira do projeto. Assim, este conjunto de fatores criam uma situação única que resultam num retorno financeiro superior ao habitual, razão pelo qual a TIR é tao elevada.

Tabela 8.12- Análise de viabilidade

ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual
VAL	151 258,58 €
ROI	288,97%
Payback (Anos)	2,20
TIR	85%

9. Capítulo 9 - Conclusão

A implementação de um novo sistema de gestão na Empresa X surge como uma solução inovadora que irá melhorar a eficiência operacional, enquanto reduz os custos e aumenta a satisfação dos clientes. Os resultados esperados com esta inovação incluem uma gestão mais eficaz dos processos internos, especialmente na automatização das tarefas, na eliminação do uso de papel nas operações diárias, na redução da redundância na inserção dos dados dos clientes, que vai promover a empresa como mais sustentável e ambientalmente responsável. A digitalização dos processos permitirá que a empresa ofereça um serviço mais ágil e personalizado, que vai contribuir para a fidelização dos clientes.

No entanto, a empresa vai enfrentar alguns desafios na execução do projeto. Nomeadamente na adaptação dos colaboradores ao novo sistema, podendo existir alguma resistência à mudança, e nos custos iniciais da implementação. Para superá-los, a empresa deve criar um plano de formação contínuo, que capacite todos os colaboradores, e deve desenvolver uma estratégia de comunicação eficaz, que garanta a transparência e o envolvimento de todos. A gestão de riscos, particularmente relacionadas com possíveis falhas tecnológicas do sistema, também devem ser uma prioridade.

O investimento inicial em capex necessário para a implementação do novo sistema está estimado em 52.343,75€, que vai incluir a aquisição dos equipamentos necessários, a licença, a configuração inicial do sistema, a formação dos colaboradores e a consultoria pós implementação. Este projeto é viável, uma vez que as projeções financeiras indicam um VAL positivo e um retorno positivo do investimento.

Uma integração bem-sucedida deste sistema não só aumentará a eficiência operacional, mas também fortalecerá a posição da Empresa X no mercado, destacando-se pela inovação tecnológica e pelo compromisso com a sustentabilidade. Conclui-se assim, que o projeto é financeiramente viável e essencial para o crescimento e modernização da empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Avis. 2023. Avis History. Avis. <https://www.avis.com/en/about-avis/company-information/historical-chronology>
- Baber, W. W., Ojala, A., & Martinez, R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation: Insights from Japanese high-tech innovators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6-7), 811-830. doi:10.1108/JSBED-04-2019-0139
- Balakrishnan, R., & Das, S. (2020). How do firms reorganize to implement digital transformation? *Strategic Change*, 29(5), 531-541. doi:10.1002/jsc.2362
- Bharadwaj, A. S., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights *Mis Quarterly*, 37(2), 471-482. doi:10.25300/misq/2013/37:2.3
- Campos, JA, Silva, RS, Corrêa, RO, de Carvalho, GDG, & Carvalho, AJC (2023). Conceitos e tipologias de inovação: uma revisão bibliométrica. *Revista De Gestão E Secretariado*, 14 (8), 13477–13498. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2611>
- Chesbrough, H; Vanhaverbeke, W; West, Joel (Eds.) (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press.
- Christensen, C. M. O dilema da inovação: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. Editora M. Books, São Paulo, 2012.
- Claro, P. B. de O., Claro, D. P., & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista De Administração*, 43(4), 289-300. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072008000400001>
- Coelho, F. S. R. (2019). Análise do impacto da evolução do sector de aluguer automóvel na logística automóvel: Caso de estudo: Entrepósito Logística (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa.
- Data Bridge Market Research. (2023). Mercado global de aluguer de automóveis. <https://www.databridgemarketresearch.com/pt/reports/global-car-rental-market>
- De Moura, R. L., & Diniz, B. D. (2016). Gerenciamento da capacidade da TI: Uma contribuição das teorias da gestão de operações. *Espacios*, 37(36).
- Fabri, R. P., Rocha, I. F., Michellão, T. M., Dozono, J., Donizeti, M., & Kissimoto, K. (2022). *Impactos da Transformação Digital nas operações das empresas*. XXIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI 2022, 23-24 de maio de 2022. <https://anpad.com.br/uploads/articles/118/approved/d74a214501c1c40b2c77e995082f3587.pdf>
- Fernandes, C., Ferreira, J., & Peris-Ortiz, M. (2019). Open innovation: past, present and future trends. *Journal of Organizational Change Management*, 32(5), 578-602. doi:10.1108/JOCM-09-2018-0257
- González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 15-24.
- Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27, 38-45. doi:10.1080/12460125.2018.1468697
- Hertz. 2023. Hertz Corporation Rental Car History. Hertz. <https://www.hertz.ca/rentacar/abouthertz/index.jsp?targetPage=CorporateProfile.jsp&c=aboutHertzHistoryView>

- Jesus, G. M. K. (2018) Análise das dimensões da qualidade do serviço do setor de locação de automóveis (Dissertação de Mestrado), Universidade Paulista, Faculdade de Engenharia de Bauru.
- Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D., & Parida, V. (2020). Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management*, 89, [pagination not provided]. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.004>
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.
- Kemp, R., & Pearson, P. (Eds.). (2008). *Relatório final do projeto Measuring Eco-Innovation*. Maastricht, Holanda: [Editora]. <http://www.merit.unu.edu/MEI/index.php>
- Laukkanen, M., & Tura, N. (2022). Sustainable value propositions and customer perceived value: Clothing library case. *Journal of Cleaner Production*, 134321. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134321>
- Lazov, I. (2017). Profit management of car rental companies. *European Journal of Operational Research*. 258(1): 307–314. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.08.064>.
- Nedreliid. 2016. European Car Rental – market overview and structural perspectives. Nedreliid Corporate Advisory. <https://www.nedreliid-ca.com/european-car-rental-market-overview-and-structural-perspectives/>
- 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
- Oliveira, R. P. P. de. (2019). Plano de negócio: Scuderia Porto (Dissertação de mestrado, Iscte-Instituto Universitário de Lisboa). Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/19375>
- Padilla-Lozano, C. P., & Collazzo, P. (2022). Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness – causality in manufacturing. *Competitiveness Review*, 32(7), 21–39. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2020-0160>
- Pinheiro, A. & Santos, J.F. (2009) Rent-a-Car. Edições Universitárias Lusófonas. <http://hdl.handle.net/10437/1877>
- Pires, M. C. S. de M. dos S. (2022). Adoption of the “sustainability” as a part of business strategy (Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa). Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/28371>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. Collier Macmillan.
- Quintanilha, A. (2020) Simulação das operações de uma empresa de aluguer automóvel em Portugal. (Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto, Faculdade de Engenharia).
- Relvas, L.R.P.F. (2012). O “buy-back” na indústria automóvel em Portugal: Problemática contabilística e comparabilidade da informação financeira (Tese de Mestrado em Contabilidade e Análise Financeira. Instituto Politécnico de Lisboa - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). Creating Digital Offerings Customers Will Buy. *Mit Sloan Management Review*, 61(1), 64-69. <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-digital-offerings-customers-will-buy/>
- Sargut, D. K. (2019). Study on the effects of digitisation in small and medium-sized german companies. *Quality - Access to Success*, 20(S2), 561-566. <https://anpad.com.br/uploads/articles/118/approved/d74a214501c1c40b2c77e995082f3587.pdf>
- Savastano, M., Bellini, F., D’Ascenzo, F., & De Marco, M. (2019). Technology adoption for the integration of online–offline purchasing. *International Journal of Retail & Distribution*

- Management.
<https://www.proquest.com/docview/2233786264?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Schot, J; Geels, FW Gestão estratégica de nichos e jornadas de inovação sustentável: teoria, resultados, agenda de pesquisa e política. *Análise de Tecnologia e Gestão Estratégica*, v. 20, n. 5, pág. 537-554, 2008.
- Schumpeter, J. The theory of economic development. Harvard Economic Studies, 1934.
- Sixt. 2019. The history of Sixt. <https://www.sixt.is/travelling-in-iceland/sixt-history/>
- Song, Y., Escobar, O., Arzubiaga, U., & De Massis, A. (2021). The digital transformation of a traditional market into an entrepreneurial ecosystem. *Review of Managerial Science*, 1-24. https://ideas.repec.org/a/spr/rvmgts/v16y2022i1d10.1007_s11846-020-00438-5.html
- Sousa, I. & Alturas, B. (2020). Inovação e sociedade. In Mário Carrilho Negas, Luísa Cagica Carvalho, Ivo Dias de Sousa (Ed.), *Inovação e tecnologia: uma visão multidisciplinar*. (pp. 93-112). Lisboa: Sílabo.
- Tidd, J; Bessant, J. (2015) *Gestão da inovação – (5. ed.)* – Porto Alegre: Bookman.
- Transparency Market Research. (2023). 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. <https://www.transparencymarketresearch.com/pressrelease/carrental-market.htm>
- Veras, M. (2019). *Gestão da tecnologia da informação: Sustentação e inovação para a transformação digital*. Brasport.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>
- Westerman, G., Soule, D. L., & Eswaran, A. (2019). Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 59-65. <https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations/>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Nosso futuro comum*. Fundação Getúlio Vargas.
- Zhang, M., Xie, Y., Huang, L., & He, Z. (2013). Service quality evaluation of car rental industry in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(1), 82-102. <https://www.proquest.com/docview/1467773717>
- Zheng, P., Wang, Z., Chen, C. H., & Pheng Khoo, L. (2019). A survey of smart product-service systems: Key aspects, challenges and future perspectives. *Advanced Engineering Informatics*, 42. 100973. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2019.100973>

ANEXOS

Anexo A- Número de reservas mensais de 2023

Período 2023	Nº contrato
01/01-31/01	293
01/02-28/02	303
01/03-31/03	951
01/04-30/04	885
01/05-31/05	1066
01/06-30/06	1158
01/07-31/07	1191
01/08-31/08	1286
01/09-30/09	1404
01/10-31/10	1197
01/11-30/11	1183
01/12-31/12	398
Total 2023	11315

Anexo B-Explicação dos custos atuais da empresa que vão acabar com implementação do novo sistema

Custos anual de Impressão:

Reservas Anuais	12500
Custo de resma de 500 Folhas (Staples)	4€
Custo de tinteiro Preto HP 364	15.5€ (imprime 250 folhas)
Impressão de 500 folhas	4€ (papel) + 2 * 15,5€ (tinteiro) = 35€
Custo unitário por folha	35€/500=0.07€/unidade
Custo Total de Impressão Reservas	0.07€*12500=875€

Custo de Contratos e Blocos de Damage Report:

Número de contratos Anuais Comprados	12000
Blocos de Damage Report	400
Custo Total s/ IVA	4390€
Custo Total	4390*1.23=5399.70€

Custo do Antigo Parceiro:

Custo Mensal	500€
Custo anual	500*12=6000€

Despesas Atuais Anuais:

Custo de Papel e Impressão:	875€
-----------------------------	------

Custo de Contratos e Blocos de Damage Report	5399.70€
Custo do Antigo Parceiro de Software	6000€
Total Anual	12274.75

Anexo C- Investimento necessário para implementar novo sistema

Investimento necessário

Investimento Inicial em Recursos	Custo Unitário	Custo Total
3 Tablets	233,33 €	900,00 €
Computador	750,00 €	750,00 €
Capas protetoras e pens	-	150,00 €
Impressora	450,00 €	450,00 €
Custo impressão	0.07€/unid	43.75€
Router	50	50€
Formação	2000	2000€
Custo Total		4343.75€

Anexo D- Explicação do Custo mensal do Novo Parceiro:

Pacote	Incluído	Preço s/iva
S	300 contratos mensais (custo por contrato adicional 0,7€) Utilizadores ilimitados Viaturas Ilimitadas Assinatura Digital Módulo de faturação Pagamentos integrados (TPA) API/ Módulos Parceiros	200,00 €
M	Inclui 500 contratos mensais (custo por adicional 0,6€) Utilizadores ilimitados Viaturas Ilimitadas Assinatura Digital Módulo de faturação Pagamentos integrados (TPA) API/ Módulos Parceiros Módulo de Via Verde Módulo Geo-localização de Viaturas	280,00 €
L	Inclui 1000 contratos mensais (custo por adicional 0,5€) Utilizadores ilimitados Viaturas Ilimitadas Assinatura Digital Módulo de faturação	410,00 €

	Pagamentos integrados (TPA) API/ Módulos Parceiros Módulo de Via Verde Módulo Geo-localização de Viaturas	
XL	Inclui 2000 contratos mensais (custo por adicional 0,4€) Utilizadores ilimitados Viaturas Ilimitadas Assinatura Digital Módulo de faturação Pagamentos integrados (TPA) API/ Módulos Parceiros Módulo de Via Verde Módulo Geo-localização de Viaturas	610,00 €
XXL	Inclui 5000 contratos mensais (custo por adicional 0,3€) Utilizadores ilimitados Viaturas Ilimitadas Assinatura Digital Módulo de faturação Pagamentos integrados (TPA) API/ Módulos Parceiros Módulo de Via Verde Módulo Geo-localização de Viaturas	1 100,00 €
Portal Reservas	Integrado com Software Tema Personalizável Sistemas de pagamentos incluídos Multi-frota Área de Parceiros	50,00 €
Check in online	Sistema integrado com software em que os dados que cliente coloca são colocados automaticamente na reserva Tema Personalizável Sistema de extras incluídos	35,00 €

Custo Mensal Por Pacote Novo Parceiro

Meses	Reservas 2023	Previsão de Reservas 2024	Pacote	Custo c/Iva	Custo Adicional Unitário	Número de contratos adicional	Custo adicional total	Custo total c/iva
Janeiro	293	300	M	344	0,6	0	0	344
Fevereiro	303	300	M	344	0,6	0	0	344
Março	951	1000	L	504	0,5	0	0	504
Abril	885	900	L	504	0,5	0	0	504
Maio	1066	1100	L	504	0,5	100	50	554
Junho	1158	1200	L	504	0,5	200	100	604
Julho	1191	1200	L	504	0,5	200	100	604
Agosto	1286	1300	L	504	0,5	300	150	654
Setembro	1404	1450	L	504	0,5	404	225	729
Outubro	1197	1200	L	504	0,5	200	100	604
Novembro	1183	1200	L	504	0,5	200	100	604
Dezembro	398	400	M	344	0,6	0	0	344
Total	11315	11550		5568			825	6393

Custo Total Anual Novo Software:

Despesas	Custo Unitario/Mensal	Custo Total
Mensalidade Sistema	-	6393€
Portal de reservas	50,00 €	600€
Software Contabilístico	7,00 €	84€
Check in online	43.05€	516.6€
Custo Total		7593.6€

Tabela 23- Custo Inicial implementação do sistema

Licença inicial e Implementação+Formação+Consultoria	50000€
--	--------

Anexo D: Questionários Realizados aos Colaboradores:

A avaliação foi realizada numa escala de 1 a 5, sendo 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Neutro; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente:

Caracterização do Respondente

1. Idade:
2. Sexo:
3. Antiguidade na empresa:
4. Função na empresa:
5. Grau de escolaridade:
6. Local em que opera:

Bloco 1: Opinião Geral sobre o Sistema de Gestão Digital

1. Acredita que a introdução de um sistema de gestão digital pode simplificar os processos de trabalho da empresa?
2. Acredita que a introdução deste sistema poderia resultar em uma melhor gestão do tempo e recursos humanos na empresa?
3. Vê a digitalização dos processos como uma oportunidade para melhorar a sustentabilidade ambiental da empresa?
4. Acredita que a introdução deste sistema poderia aumentar a competitividade da empresa no mercado?
5. Acha que um sistema de gestão digital poderia melhorar a tomada de decisões da empresa?
6. Considera que a digitalização dos processos poderia reduzir os custos relacionados à criação e armazenamento de documentos físicos, como contratos e faturas?
7. Acredita que este sistema poderia facilitar o acesso e a consulta a documentos importantes, diminuindo assim o tempo gasto na busca por informações?
8. Considera que a implementação deste sistema poderia resultar em uma significativa redução nos custos associados à compra de papel, material de escritório e impressão?

Bloco 2: Impacto nas Funções e Processos Internos

9. Acredita que com a introdução deste novo sistema poderá se reduzir pessoal no front office?

10. Acredita que com a introdução deste novo sistema poderá se reduzir pessoal no back office?
11. Acredita que com a introdução deste novo sistema poderá se reduzir pessoal na limpeza de veículos?
12. Acredita que a introdução deste novo sistema poderia reduzir a necessidade de contratação de pessoal adicional na empresa?
13. Considera que a implementação deste sistema poderia levar à automação de tarefas atualmente realizadas por alguns funcionários, eliminando o seu trabalho?
14. Vê a possibilidade de realocação de funcionários para outras áreas da empresa após a implementação deste sistema, em vez de dispensá-los?
15. Acredita que a introdução deste sistema poderia permitir que a empresa se adapte melhor às flutuações sazonais do mercado, sem contratar pessoal temporário adicional?
16. Acredita que a introdução deste sistema poderia agilizar o processo de faturação na empresa?

Bloco 3: Impacto na Experiência do Cliente e Colaborador

17. Concorde que com a introdução do novo sistema o tempo de espera de entrega do veículo ao cliente vai reduzir?
18. Acredita que a introdução deste sistema poderia aumentar a satisfação e lealdade dos clientes da empresa?
19. Acha que um sistema de gestão digital poderia proporcionar uma melhor experiência do colaborador para os clientes? Se não porquê?
20. Acha que um sistema de gestão digital poderia aumentar a motivação e produtividade dos colaboradores na empresa?
21. Acha que a implementação deste sistema poderia permitir que a empresa oferecesse um serviço mais rápido e eficiente aos clientes, sem a necessidade de contratar mais funcionários?

Anexo E- Total de Ativos em 2023

Rubricas		Notas	2023
A T I V O			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis			2 200 778,85
Créditos e outros ativos não correntes			147 028,58
Subtotal			2 347 807,43
Ativo corrente			
Clientes			878 110,09
Estado e outros entes públicos			293 811,00
Outros créditos a receber			146 033,91
Diferimentos			544,22
Caixa e depósitos bancários			2 077 204,75
Subtotal			3 342 047,17
Total do ativo			5 689 854,60

Anexo F- Depreciações anuais

	2023	2024	2025	2026
Valor Depreciações e Amortizações	872,40 €	10 468,75 €	10 468,75 €	10 468,75 €
Ativo Fixo Tangível	39,06 €	468,75 €	468,75 €	468,75 €
Equipamento Básico	39,06 €	468,75 €	468,75 €	468,75 €
Ativo Fixo Intangível	833,33 €	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €