

The background of the entire page is a blurred image of a car's interior, showing the steering wheel and dashboard. Overlaid on this are several circular icons connected by lines, representing a network or data system. The icons include a car, a steering wheel, a Wi-Fi symbol, a microphone, and a document with a location pin. A large, stylized orange and red graphic element is positioned in the upper left quadrant.

LeasePlan

LeasePlan
Consultoria

Car Policy Benchmark 2022

Perfil da Amostra • Benchmark das políticas de frota
• What's Next? - Produtos de Subscrição • Fatores
Críticos de Sucesso na realização de um Benchmark



Informação
Setor de
atividade

A large, stylized graphic in the top half of the page, consisting of several overlapping, rounded, wavy shapes in a gradient of orange and red. The word "LeasePlan" is written in white, bold, sans-serif font across the middle of these shapes.

LeasePlan

LeasePlan
Consultoria

Car Policy Benchmark 2022

Perfil da Amostra • Benchmark das políticas de frota
• What's Next? - Produtos Flexíveis • Fatores Críticos
de Sucesso na realização de um Benchmark

What's next?



“

...estamos a viver um período que representa uma oportunidade para as empresas aproveitarem os incentivos (ainda) em vigor, acelerarem o seu processo de transição e, de alguma forma, amortecerem por essa via alguns dos impactos da inflação.

”

António Oliveira Martins
Diretor Geral LeasePlan Portugal



Os resultados deste índice decorrem das respostas que obtivemos para a realização deste *Benchmark*. E através dele poderemos ver em que fase da transição é que o mercado das frotas se encontra.



Caro leitor,

Depois de 2016 e 2019, a LeasePlan tem o gosto de partilhar consigo o seu terceiro *benchmark* de políticas de frota, o Car Policy Benchmark 2022.

Com efeito, passaram-se três anos desde o último *benchmark* e, no atual contexto de grandes disrupções logísticas trazidas pela pandemia e agravadas pela guerra na Ucrânia, a gestão de frotas apresenta desafios sem precedentes para todas as empresas.

Vivemos um período marcado por uma oferta muito escassa de veículos no mercado, que conduziu a um aumento generalizado dos preços e a prazos de entrega alargados. A perceção de muitas empresas com quem vamos falando é que este contexto inflacionário terá uma duração reduzida. Mas os dados que vamos recolhendo sugerem que dificilmente voltaremos a uma situação de equilíbrio na indústria automóvel antes do início de 2025.

Às dificuldades que afetam o vetor dos Custos de utilização de uma frota, somam-se os desafios que decorrem da agenda climática, que todos os dias nos confirmam que entrámos num novo ciclo, onde o futuro (cada vez mais presente) é 100% elétrico. Em nossa opinião, estamos a viver um período que representa uma oportunidade para as empresas aproveitarem os incentivos (ainda) em vigor, acelerarem o seu processo de transição e, de alguma forma, amortecerem por essa via alguns dos impactos da inflação.

Com o objetivo de estimular a transição para a mobilidade elétrica das empresas e dos nossos clientes, na presente edição apresentamos uma novidade – **o Índice de Eletrificação de Frotas LeasePlan**.

Os resultados deste índice decorrem das respostas que obtivemos para a realização deste *Benchmark*. E através dele poderemos ver em que fase da transição é que o mercado das frotas se encontra. Mas o Índice de Eletrificação de Frotas LeasePlan é uma ferramenta que, para além de dar uma fotografia do estado em que se encontra o processo de transição de uma empresa em específico, fornece também algumas pistas dos elementos onde valera a pena investir para acelerar a sua transição, ao mesmo tempo que permite uma comparação dessa empresa com as empresas do seu setor de atividade.


A LeasePlan continua a liderar o mercado de *renting* em Portugal e, por este motivo, tem responsabilidades no que toca ao aconselhamento dos seus clientes, no sentido de tornar as decisões de gestão de frota cada vez mais eficientes em termos de custos, cada vez mais informadas quanto à eletrificação e cada vez mais conscientes das oportunidades de atração e retenção de talento.

Em todos estes temas, vai poder encontrar as informações de forma agregada e por setor de atividade, o que lhe dará oportunidade de fazer um *benchmark* à situação individual da sua empresa e, tendo em conta os resultados, desenvolver os planos de ação para a sua organização.

**Esperamos que goste.
Boa leitura!**



Índice

- 6  01 ·
Introdução
- 8  02 ·
Sumário Executivo
- 10  03 ·
Perfil da Amostra
- 18  04 ·
Benchmark das políticas de frota
- 56  05 ·
What's Next? · Flexibilização Contratual
- 72  06 ·
Fatores Críticos de Sucesso
na realização de um Benchmark
- 74  07 ·
Informação Setorial

A relevância do *Car Policy Benchmark*

Este benchmark representa um exercício comparativo entre empresas com características similares, onde são identificadas as melhores práticas do mercado. Trata-se de uma ferramenta com a qual é possível tomar consciência do posicionamento relativo da sua empresa face ao seu mercado de atuação e permite identificar, desta forma, potenciais melhorias tanto de processos como de procedimentos.

Mais especificamente, um *benchmark* de políticas de frota permite a uma empresa reconhecer as maiores tendências de mercado, como alinhar os seus objetivos de acordo com as suas ambições, que podem passar pela redução de custos, atração de talento ou diminuição da pegada carbónica.

Enquanto líder de mercado de *renting* e gestão de frotas, a LeasePlan assume a gestão diária de mais de 110.000 veículos dos nossos 10.000 clientes. Por isso, temos a capacidade de agregar informação sobre as práticas de mercado da gestão de frota e identificar as mais atuais tendências do setor.

É fruto dessa capacidade de observação e de tratamento de dados que atualizamos aqui o estudo de *benchmark* de políticas de frota, já desenvolvido pela LeasePlan em 2016 e 2019. Este ano damos particular destaque ao pilar do Ambiente e inauguramos aqui – em primeira mão – o nosso Índice de Eletrificação de Frotas, que visa situar as empresas na sua jornada para a eletrificação e a mobilidade sustentável. Na parte final, na rubrica **What's next?**, deixamos-lhe um olhar sobre a forma como as empresas estão a lidar com as novas tendências dos produtos de subscrição.

No decorrer da leitura, serão apresentados diversos indicadores segmentados com base na tipologia de comportamentos que fomos reconhecendo ao longo da nossa experiência em gestão de frotas. Desta forma, dividimos a amostra em quatro *clusters* de dimensão de frota, – até 20 veículos, com 21-75 veículos, 75-200 veículos e > 200 veículos – que mostram entre si as principais tendências vividas por cada tipologia de frota. À semelhança do que aconteceu em edições anteriores, temos a expectativa de que o estudo lhe seja útil e que possa contribuir para a gestão da sua frota.



“

Na LeasePlan assumimos a gestão diária de mais de 120.000 veículos, o que nos permite reunir e tratar dados sobre as práticas de mercado da gestão de frota e identificar as principais tendências do setor.

Em consequência, atualizamos aqui o estudo de *benchmark* de políticas de frota, já desenvolvido em 2016 e 2019. Este ano damos particular destaque ao pilar do Ambiente e inauguramos aqui o nosso Índice de Eletrificação de Frotas, que posiciona as empresas na sua jornada de transição para a mobilidade elétrica.

”

02

Sumário Executivo

Benchmark

1.

A amostra do *benchmark* deste ano contou com a contribuição generosa de 390 Gestores de Frota, que gerem a frota de 686 empresas de 10 setores de atividade; ao todo, estamos a falar de quase 24.000 veículos que percorrem mais de 800 milhões de quilómetros por ano;

2.

Comparativamente a 2019, **as áreas de Recursos Humanos aumentaram em 12 p.p. o seu impacto na gestão operacional de frotas.** Ou seja, cada vez mais empresas optam por delegar nesta área as decisões tanto estratégicas como operacionais relativas às suas frotas, sublinhando desta forma a importância do veículo enquanto instrumento de atração e retenção de talento;

3.

A seleção de veículos passou a ter por base os valores de aquisição dos veículos. Contrariamente aos *benchmarks* anteriores, **o modelo de seleção por *plafond* com base em valores de aquisição é o mais relevante, representando mais de 50% em todos os níveis hierárquicos.** Esta alteração decorre da crescente introdução dos veículos eletrificados, que beneficiam de incentivos fiscais dentro de determinados limites de valores de aquisição;

Novas Tendências

Eletrificação:

4.

A LeasePlan criou um **novo Índice de Eletrificação das Frota**s e, pela primeira vez, avaliou em que medida é que as empresas estão preparadas para a mobilidade elétrica.

5.

O índice de eletrificação da LeasePlan revela que as empresas da amostra estão a **40% de preparação para a mobilidade elétrica** e que, portanto, já estão a fazer caminho, embora ainda tenham de percorrer mais do que aquilo que já percorreram;

6.

58% das empresas inquiridas procuram necessariamente soluções eletrificadas quando renovam a sua frota, tendo também a preocupação da adequabilidade desta decisão por este tipo de veículos ao perfil de utilização dos seus colaboradores;

Produtos Flexíveis:

7.

A procura por produtos mais flexíveis aumentou **200%** nos últimos dois anos.

8.

51% das empresas da amostra necessitaram de recorrer a produtos flexíveis nos últimos 2 a 3 meses, seja por força de projetos de curta duração, seja porque aguardam um veículo novo, ou têm colaboradores em período experimental, entre outras razões;

9.

12,5% da frota representada no Car Policy Benchmark 2022 já é frota relativa a produtos de duração flexível, confirmando que esta é uma tendência cada vez mais presente no dia-a-dia dos gestores de frota.





V03

Perfil da Amostra

Distribuição por tipo de sede de empresa • Empresas representadas por setor de atividade • Distribuição da frota e das empresas • Período de utilização da frota • Segmentação de veículos

O presente estudo contou com cerca de 390 respostas de gestores de frota de empresas que gerem um total de 23.714 veículos e que percorrem cerca de 806 milhões de quilómetros por ano. Estes 390 gestores de frota representam um total de 686 empresas distribuídas por 10 setores de atividade – como veremos adiante.

Em 2019, um departamento de gestão de frotas geria em média cerca de 100 veículos; a amostra deste ano sugere uma média de 60 veículos geridos por departamento de gestão de frotas, sendo que quando segmentamos a amostra por *cluster* de dimensão de frota verificamos que esta diminuição se explica por uma preocupação de alargarmos a análise a empresas de menor dimensão, genericamente menos maduras na composição das suas políticas de frota.

Distribuição por tipo de sede de empresa

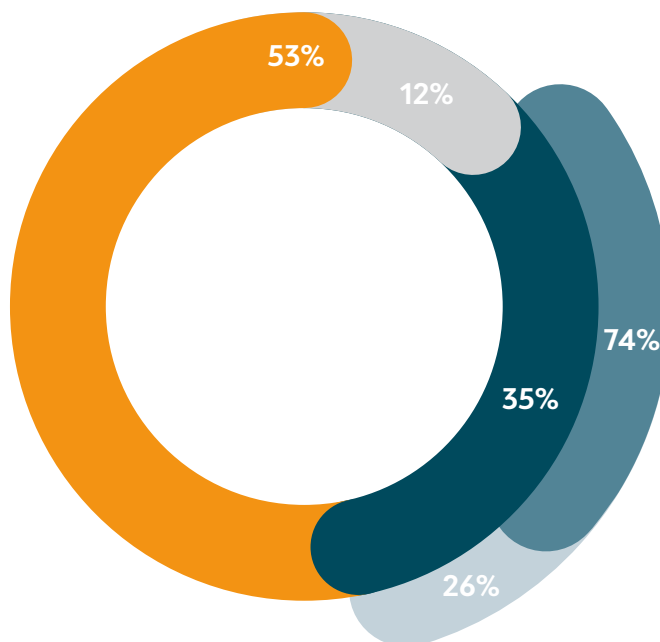
Das empresas que participaram no estudo, verificamos que 53% são nacionais e as restantes 47% são multinacionais; deste último grupo, 12% representam multinacionais de origem portuguesa e as restantes 35% são multinacionais de origem internacional.

Do total de empresas multinacionais, 74% tem muita autonomia na definição e gestão da sua política de frota,

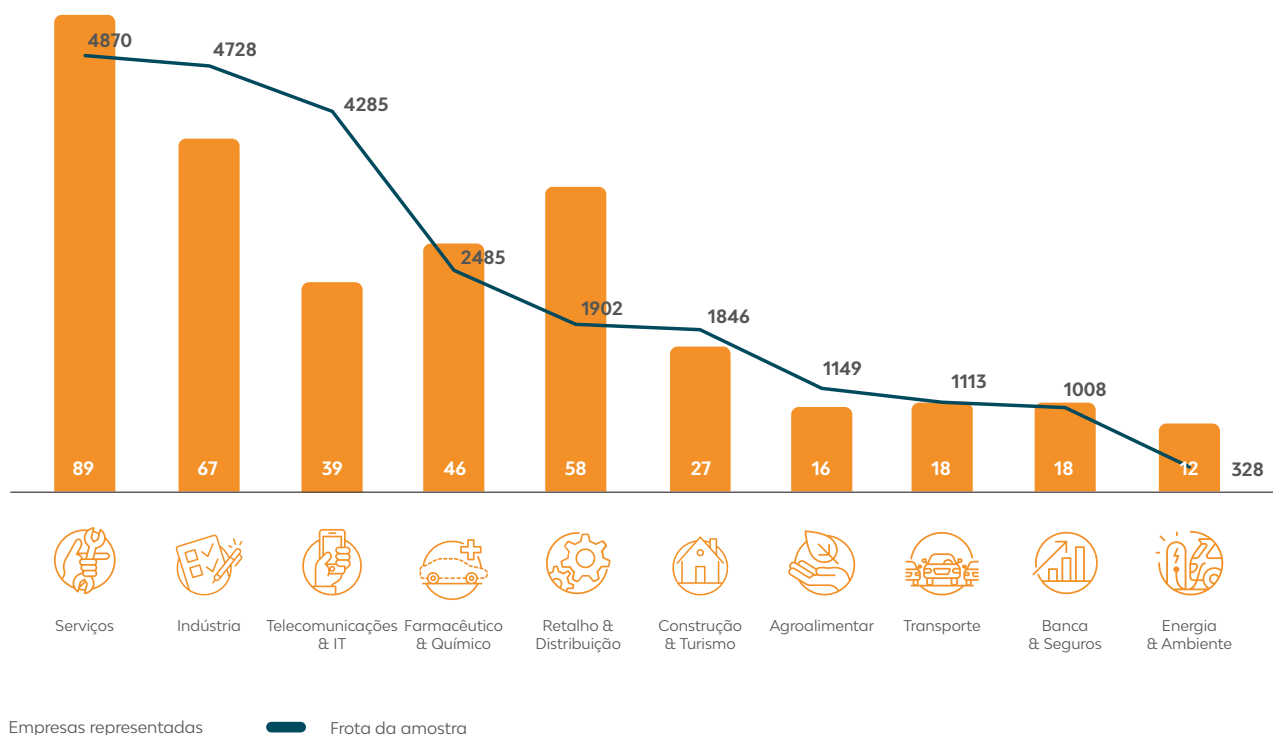
23% tem pouca autonomia e 3% não tem qualquer autonomia relativamente à sua frota. Verificamos desta forma que mais de 90% das empresas participantes do Car Policy Benchmark 2022 gozam de elevada autonomia nas suas decisões e não se dedicam apenas a questões de gestão operacional, o que confere ainda mais robustez ao estudo desenvolvido.

Níveis de autonomia das empresas com sede internacional

- Empresas Nacionais
- Empresas Multi com sede portuguesa
- Empresas Multi com sede internacional
- Muita autonomia
- Pouca/nenhuma autonomia



Empresas representadas por setor de atividade



Das respostas obtidas na amostra, notamos que mais de 50% da frota é representada por 3 setores de atividade: o setor dos Serviços, o setor da Indústria e o setor das Telecomunicações & IT.

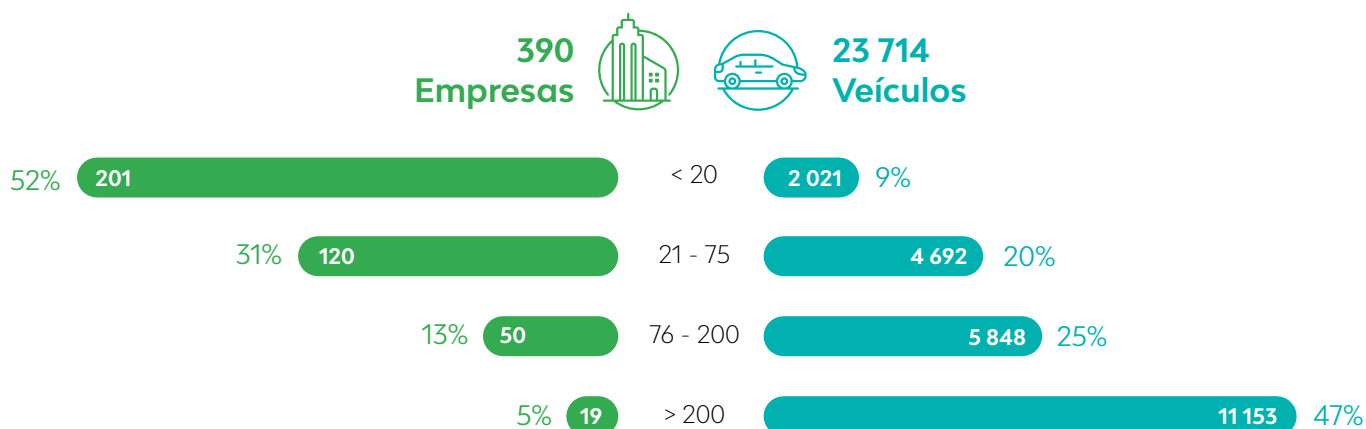
Verificamos também que as características da frota representada no estudo variam de acordo com o tipo de negócio, sendo por exemplo o setor das Telecomunicações & IT, o setor Agroalimentar e o setor da Indústria aqueles que apresentam um maior rácio de veículos por empresa.



Distribuição da frota e das empresas

Tal como nas edições anteriores, segmentámos a análise em 4 clusters de dimensão de frota que, com base na nossa experiência, representam quatro diferentes perfis de políticas e gestão de frotas. Será através destes seg-

mentos que iremos analisar as respostas obtidas, tentando representar as diversas realidades que vivem as empresas com frotas de distintas dimensões.







Tal como nos *benchmarks* de políticas de frota elaborados nos anos de 2016 e de 2019 pela LeasePlan, verificamos que menos de 20% das empresas que participam neste estudo detêm entre si mais de 70% do total da frota analisada, conforme demonstramos acima.

Ainda assim, como aliás referimos acima, face aos *benchmarks* anteriores, este ano optámos por seleccionar uma maior diversidade de empresas de *clusters* de dimensão menor (com menos de 75 veículos), uma vez que temos constatado nos *benchmarks* anteriores que empresas com frotas maiores têm já uma política de frota robusta e bastante definida.

Período de utilização da frota

Quando olhamos para o período de utilização dos veículos, verificamos que as tendências são cada vez mais evidentes: mais de 90% das empresas presentes neste estudo optam por contratos iguais ou inferiores a 48 meses.

Verificamos ainda que esta tendência é transversal à dimensão das empresas, sendo que este período de utilização é o mais recorrente em qualquer *cluster* de dimensão de frota.

Duração dos contratos	Benchmark 2022	Benchmark 2019	Benchmark 2016
 Até 3 anos	21%	26%	10%
 Até 4 anos	70%	67%	59%
 Até 5 anos	2%	3%	18%
 + 5 anos	7%	4%	14%

Comparando com os *benchmarks* anteriormente desenvolvidos, mais uma vez notamos a tendência de contratação de veículos por períodos de menor duração. Esta opção vai ao encontro de uma tendência que vai ganhando cada vez mais relevância no mercado: a flexibilização dos prazos contratados. Como veremos mais adiante no capítulo 5, o período de maior incerteza económica que vivemos tem levado a dois comportamentos que traduzem esta tendência flexibilização: por um lado, a extensão dos contratos de renting e por outro a procura por produtos de curta duração.



Segmentação de veículos

A segmentação de veículos das empresas que compõem este estudo distribui-se por 73% de ligeiros de passageiros e 27% ligeiros de mercadorias, não havendo alteração

significativa à amostra recolhida tanto no Car Policy Benchmark de 2019 como de 2016.

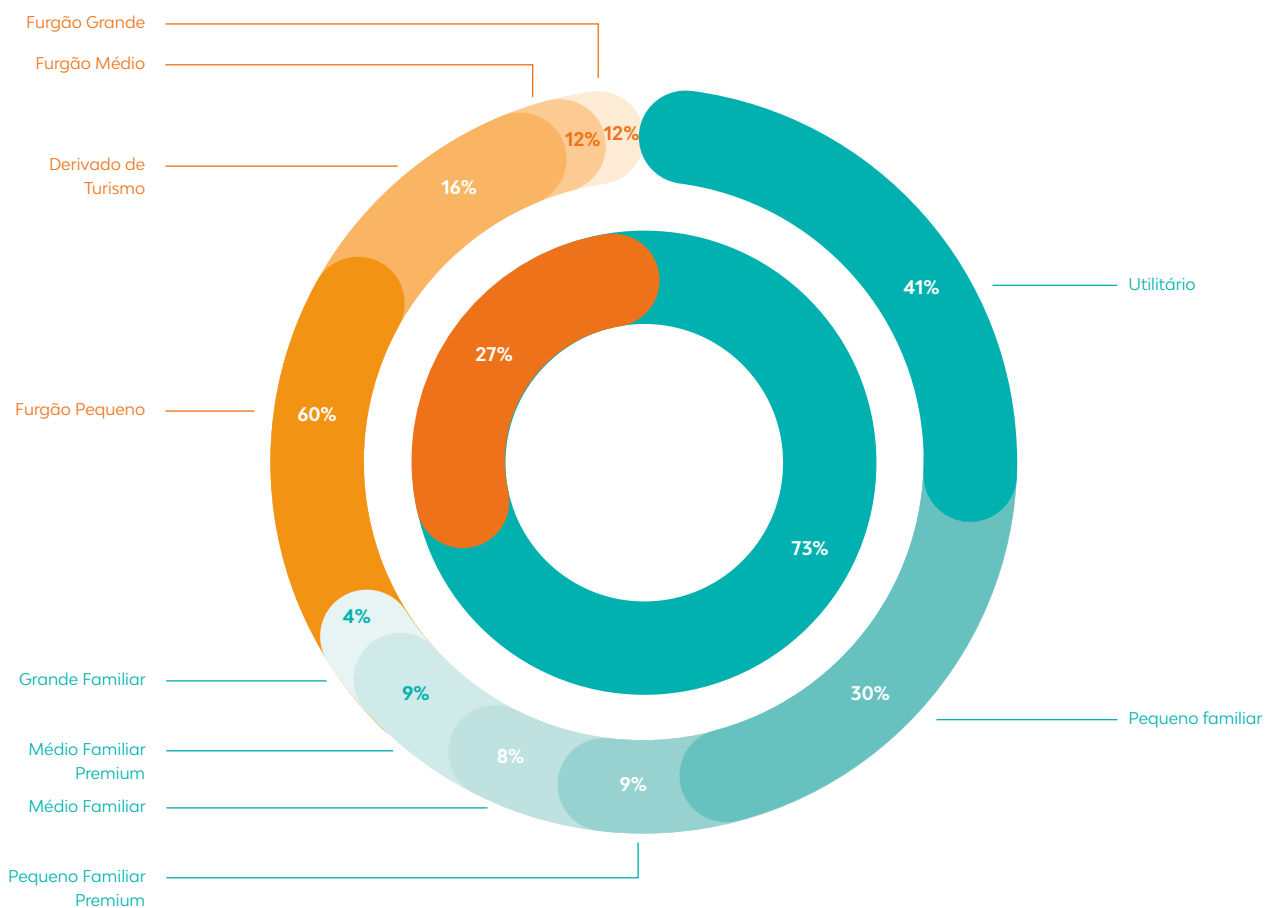
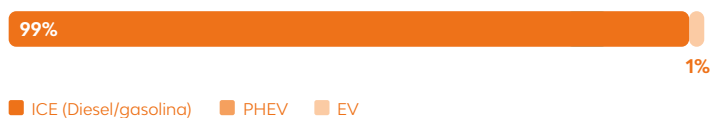
27%

Veículos ligeiros de mercadorias



Veículos ligeiros de passageiros

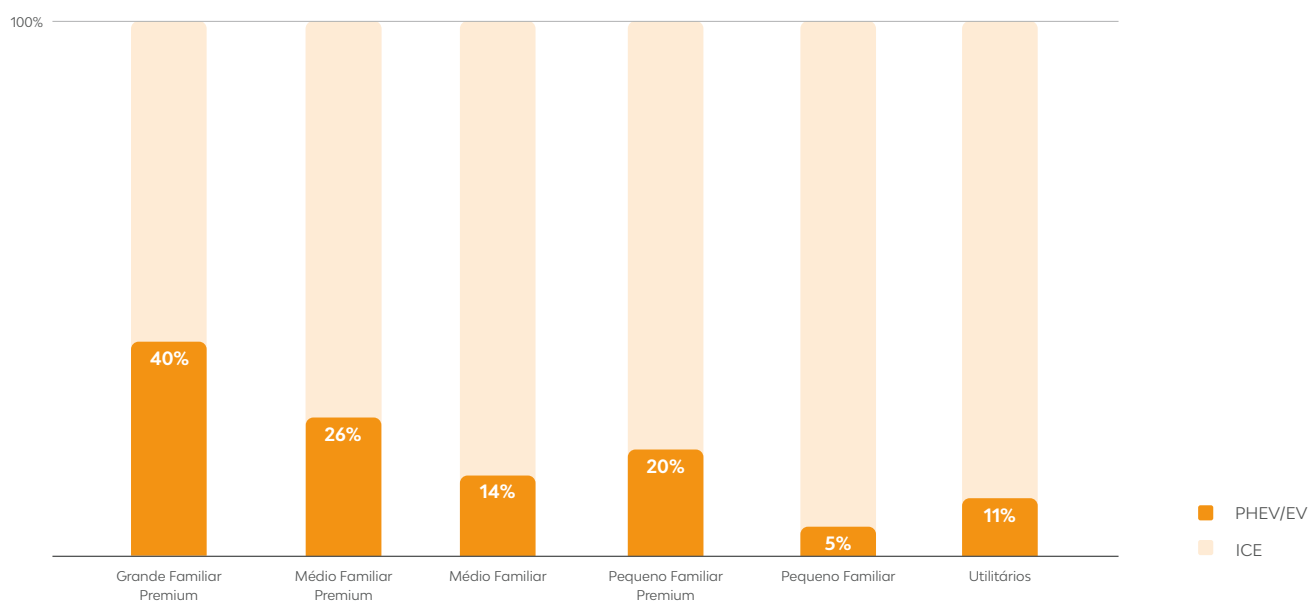
73%



Analisando a tipologia de veículos ligeiros de passageiros, constatamos que os segmentos Utilitário e Pequeno Familiar continuam a ser os mais representativos das frotas portuguesas, com um peso de 41% e 30%, respetivamente. São normalmente segmentos representativos das equipas comerciais e operacionais das empresas, e por isso muito representativos do mercado automóvel. Relativamen-

te à distribuição das motorizações, nota-se claramente uma maior opção por veículos eletrificados, que cresceram 6 pontos percentuais quando comparados com o *benchmark* de 2019. Este movimento de transição para a eletrificação das frotas é significativo e demonstra a apetência cada vez maior que o mercado em geral e os gestores de frota em particular têm por este tipo de motorizações.

% Eletrificação por segmento (PHEV/EV vs ICE)



Verificamos também através da análise à nossa amostra, que são os segmentos com maiores margens de rentabilidade para as marcas – como Grande e Médio Familiar –, que apresentam maior peso de eletrificação. Do lado da oferta, esta tendência acontece porque se trata de segmentos de menor volume, onde as marcas podem fazer as suas apostas. Do lado da procura, trata-se de dois segmentos que, de acordo com a nossa amostra, representam apenas 16% das frotas. Portanto, mais facilmente passíveis de serem testados na transição para a mobilidade elétrica.

Sabemos que o custo de aquisição de um veículo eletrificado é por norma superior ao custo de um veículo a combustão, sendo que esta diferença é posteriormente

compensada tanto pela diferença do custo da energia vs. combustível, como pelo benefício fiscal que as empresas acedem ao optarem por este tipo de veículos.

Quanto aos veículos ligeiros de mercadorias, o segmento Pequeno Furgão continua também ele a ser aquele com maior peso nesta tipologia de veículo, representando um total de 60% do total da amostra desta tipologia de veículos. Quanto a motorizações, a vencedora ainda é sem dúvida a combustão, tal como constatámos no último *benchmark* desenvolvido em 2019. A realidade ainda nos mostra que os veículos de mercadorias eletrificados não apresentam vantagens financeiras significativas face aos veículos a combustão, que já beneficiam de diversas vantagens fiscais, como a isenção de IVA e a tributação autónoma.



V04

Benchmark das políticas de frota

Principais conteúdos da política de frota • Critérios na elaboração da política de frota • Modelos de gestão de frota • Decisões de gestão • Equilíbrio entre Pessoas, Custo e Ambiente • As Pessoas • Atribuição de veículos • Segmento por nível hierárquico • O Custo • O Ambiente • Transição para a mobilidade elétrica.

Principais conteúdos da política de frota

Uma política de frota concreta e bem definida é uma ferramenta importante para a gestão de frotas das empresas. É com base neste documento que é gerida toda a vida útil dos veículos: não apenas em questões práticas como quilometragens e segmentos selecionados, mas também enquanto espelho dos processos e procedimentos para a correta utilização dos veículos. As políticas de frota mais completas descrevem também os deveres e responsabilidades dos condutores e o sucesso da sua implementação implica a sua comunicação para toda a organização, de forma que exista um conhecimento transversal das regras de utilização gerais dos veículos.

Uma política de frota que seja do conhecimento de todos os condutores permite aumentar a eficiência da gestão de frota, reduzindo custos de gestão, e contribui para a satisfação dos condutores e uma consequente retenção de talento.

Da nossa amostra total de 390 grupos empresariais, constatamos que 386, ou seja 99%, já têm uma política de frota definida. Isto significa um aumento de 3 pontos percentuais face ao *benchmark* de 2019. Este aumento ganha uma maior relevância se tivermos em conta que, comparativamente às amostras das edições anteriores, a amostra de 2022 é composta por um maior número de empresas de menor dimensão.

De uma forma geral, na presente edição, reconhecemos sem dúvida uma maior valorização das políticas de frota e também uma maior necessidade de definição de procedimentos e responsabilidades. Principalmente, com as novas dinâmicas cada vez mais são sentidas no mercado automóvel, relativas à mobilidade elétrica e aos produtos de subscrição.

Critérios considerados na elaboração da política de frota

Com base na sua experiência, a LeasePlan identificou os principais critérios pelos quais se deve definir uma política de frota robusta:

- **Critérios de elegibilidade para a atribuição de veículos:** identificam que tipo de funções são elegíveis para a atribuição de um veículo;

- **Critérios para a seleção de veículos:** definem a tipologia de veículos, o segmento, o tipo de combustível, o *plafond* de renda ou valor de aquisição a considerar, uma eventual marca preferencial e restrições às emissões de carbono;

- **Critérios de utilização dos veículos:** têm em conta o prazo médio de utilização, a quilometragem média contratada, a gestão de combustível, a gestão de portagens, a utilização do veículo para fins pessoais;

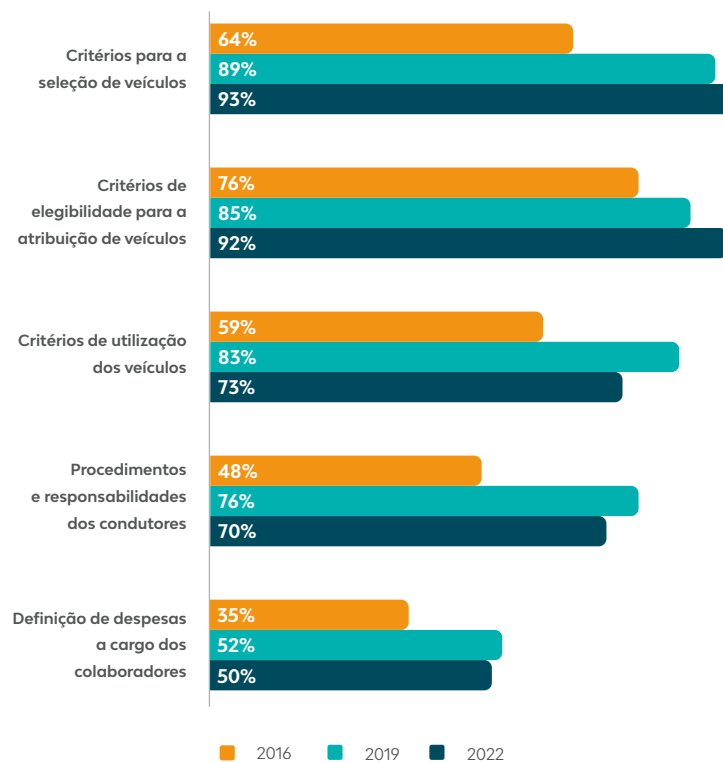
- **Procedimentos e responsabilidades dos condutores:** descrevem regras para a manutenção de veículos, política de acidentes, carregamento de veículos (caso aplicável);

- **Definição de despesas a cargo dos colaboradores:** Especificam, entre outros, o processo de devolução de despesas, franquias e acondicionamento do veículo.

Estes critérios mantêm-se desde o *benchmark* desenvolvido em 2016. Isto permite-nos verificar a evolução das políticas de frota e concluir que nem só as empresas se preocupam em registar as suas políticas de frota num documento que regula a relação entre a empresa e os seus colaboradores – no que à frota diz respeito. Acima de tudo, apostam em torná-las ainda mais competitivas e robustas na atração e retenção de talento.

Já desde 2019 notamos uma clara preocupação com a robustez da política de frota por parte das empresas, sendo que na amostra de 2022 não verificamos significativas variações. Ainda assim, e por termos como base uma amostra de empresas de frotas de menores dimensões, notamos que existem critérios que denotam menos representatividade nas políticas de frota destas empresas, tal como o critério de utilização de veículos que em 2022 está 10 p.p. abaixo do que se encontrava em 2019. Mas nos critérios para a seleção e de elegibilidade para a atribuição de veículos – critérios com peso maior na definição das políticas de frota – verificamos um aumento de salutar da sua utilização na gestão de frotas.

Através do índice de abrangência analisamos a inclusão destes critérios nas políticas de frota, com o objetivo de verificar a abrangência e a robustez das políticas de frota por *cluster* de dimensão de frota. Cada critério tem um peso específico no índice de abrangência da Política de Frota, havendo critérios que traduzem necessidades mais básicas das políticas de frota e que, por essa razão, têm um peso maior na consideração da robustez das políticas de frota, como são os casos do critério de elegibilidade para a atribuição de veículos, do critério para a seleção e do critério de utilização dos veículos.



Índice de Abrangência da Política de Frota

Benchmark 2022

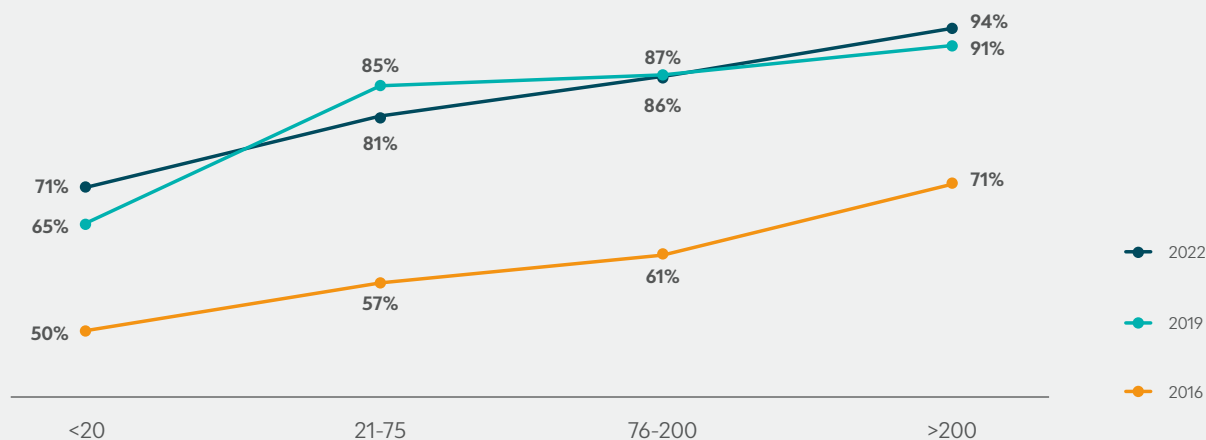
77%

Benchmark 2019

77%

Benchmark 2016

56%



A evolução do índice geral de abrangência sugere que as empresas com frotas de menor dimensão (<20 veículos) cada vez mais se preocupam em incluir os critérios atrás referidos, aumentando a sua abrangência de 65% em 2019 para 71% em 2022, confirmando que a Política de Frota de uma empresa é, de facto, uma ferramenta

de gestão e um guia para a utilização dos veículos. Relativamente aos restantes *clusters* de frota, as variações não são significativas face ao último *benchmark*, sendo que empresas com frotas superiores a 20 veículos já têm optado nos últimos anos por tornar bastante robustas as suas políticas de frota.

Modelos de gestão de frota

Atualmente, as empresas vão-se deparando cada vez mais com necessidades que até há pouco tempo não consideravam prioritárias. É o caso da mobilidade, flexibilidade e acessibilidade. Estes novos desafios que o mercado vai colocando aos gestores de frota levam as empresas a refletir sobre as suas opções ao questioná-las.

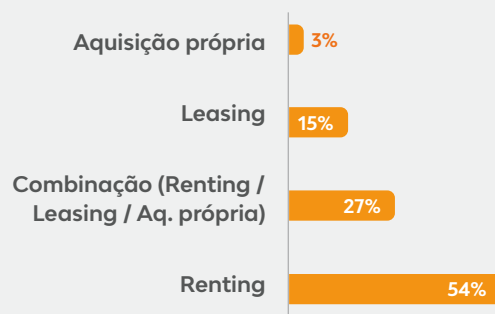
Normalmente, a seleção do modelo de gestão de frota é feita de acordo com a disponibilidade financeira da empresa, sendo que questões como a disponibilidade dos veículos para entrega imediata ou possibilidade de rescisão antecipada também já se tornam fatores relevantes no momento da seleção do modelo de gestão.

De acordo com o nosso *benchmark*, verificamos que 54% das empresas representadas optam pelo *renting* como modelo único de gestão de frota, sendo que 27% da amostra opta por gerir a sua frota através de mais do que apenas um modelo: *renting*, *leasing* ou aquisição própria.

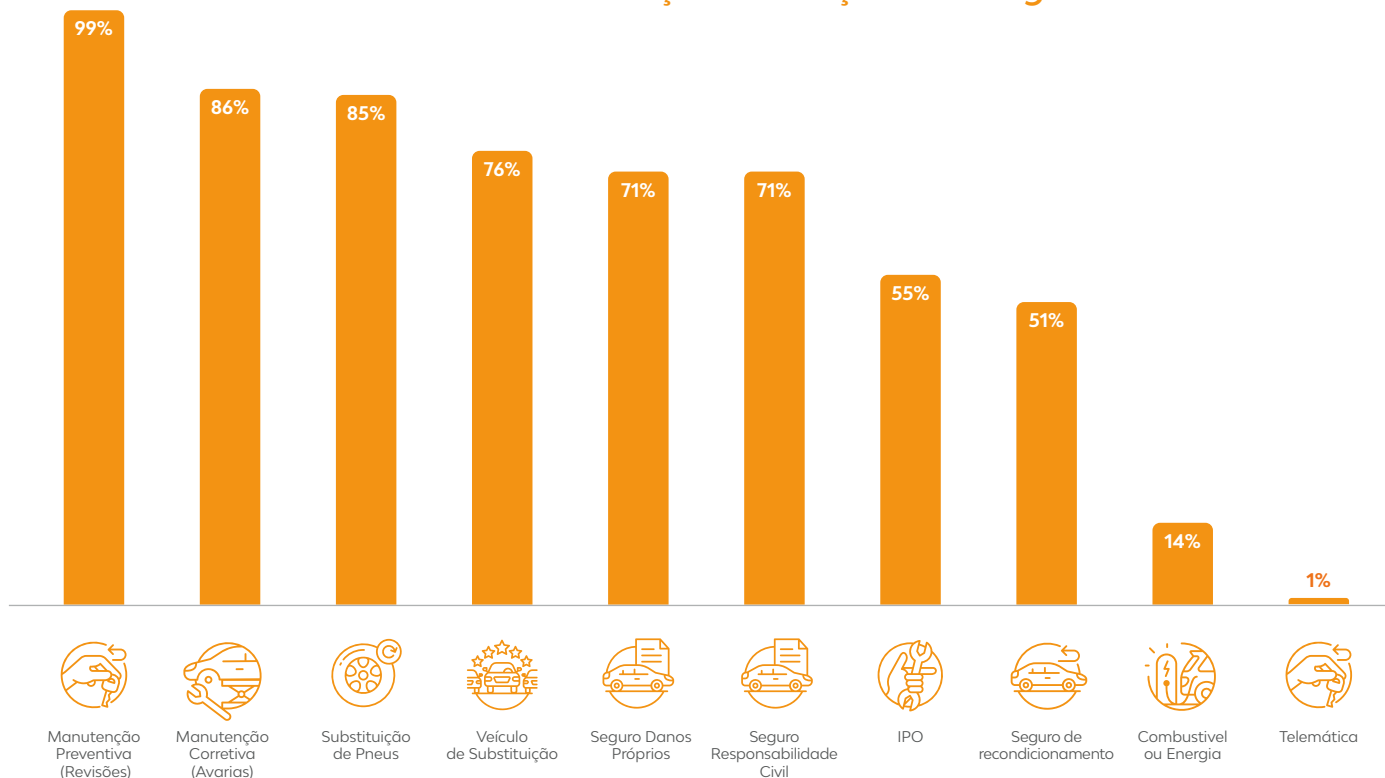
Verificámos ainda que 95% das empresas que utilizam uma combinação de mais do que um modelo de gestão de frota têm o *renting* (ou aluguer operacional) como um dos modelos na sua política de frota. Concluindo desta forma que 80% das empresas que estão representadas no *benchmark* utilizam o *renting* como um dos métodos de gestão de frota e que este modelo de gestão é transversal à dimensão de frota das empresas.

Para além de ser o modelo mais representado na amostra, o *renting* é aquele que sem dúvida revela uma cobertura de serviços mais robusta, uma vez que apresenta uma cobertura de serviços de 61%. Este número representa uma evolução de apenas 1% face à cobertura registada em 2019. O leque de serviços considerado é alargado e inclui, entre outros, a manutenção preventiva e corretiva, a substituição de pneus, o seguro, o veículo de substituição, o seguro de recondicionamento, o combustível e serviços de telemática. De 2019 para cá assistimos a um aumento generalizado dos serviços incluídos no aluguer operacional (desde os serviços de manutenção, passando pela substituição de pneus, até ao veículo de substituição); a penalizar o índice está o seguro, que em 2019 tinha uma cobertura de 77% e a amostra deste ano tem uma cobertura de 71%.

Distribuição da Amostra



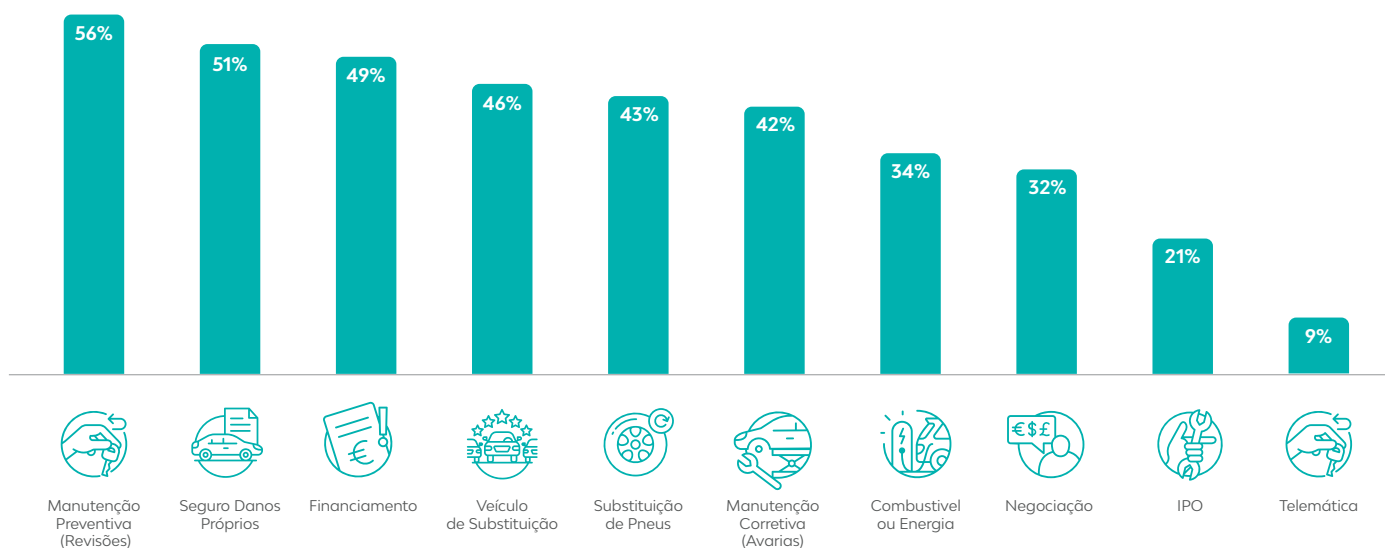
Índice de concentração de serviços no renting



Já no caso do Leasing e da Aquisição Própria, o que pretendemos foi perceber quais os serviços subcontratados pelas empresas que gerem frota nestes dois modelos, como por exemplo, subcontratação de pacotes de manutenção, serviço de gestão de seguros, entre outros serviços

que são necessários para a gestão do dia-a-dia das frotas. Nestes casos, verificamos que apenas 38% dos serviços são subcontratados e, por consequência, o trabalho administrativo na gestão destas frotas é consideravelmente superior.

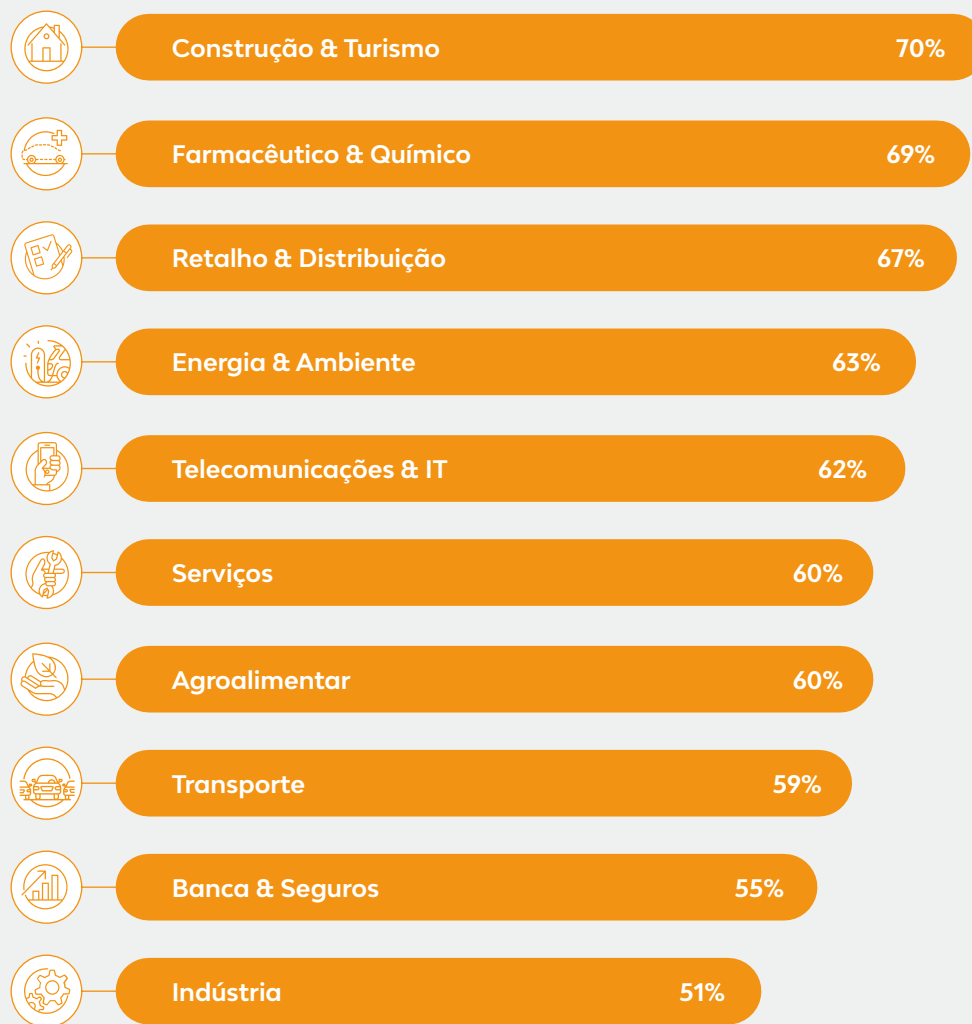
Índice de concentração de serviços na aquisição própria e leasing



A inclusão de serviços no produto de *renting* não varia significativamente por setor de atividade, sendo que o setor de Construção & Turismo se destaca com uma cobertura de serviços de 70%. Contrariamente, destaca-se o

setor da Indústria com uma cobertura de apenas 51% dos serviços de *renting*, sendo a falta de adesão ao serviço de Combustível ou Energia o fator que mais puxa a média do setor para a última da tabela.

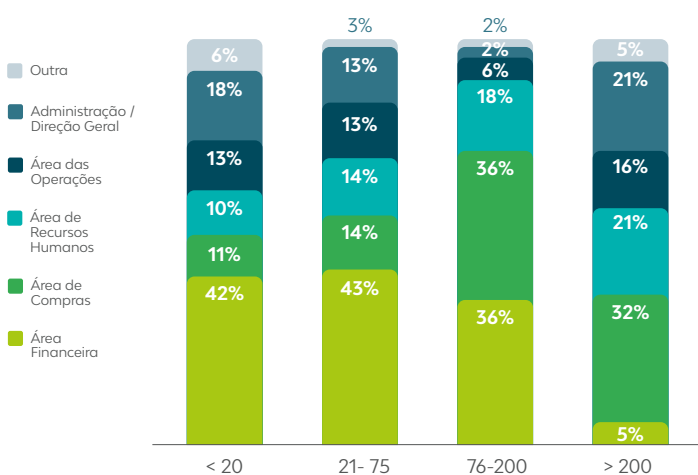
Índice de serviços médio no *renting* por setor de atividade



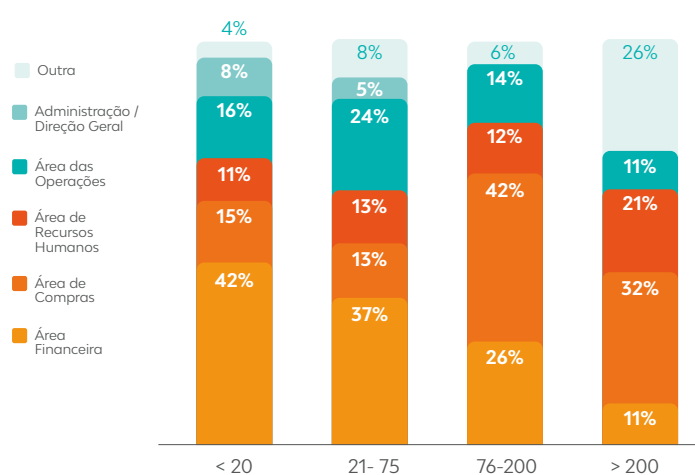
Decisões de gestão

Sede das decisões de Gestão Estratégica e Operacional

Sede das decisões de Gestão Estratégica



Sede das decisões de Gestão Operacional



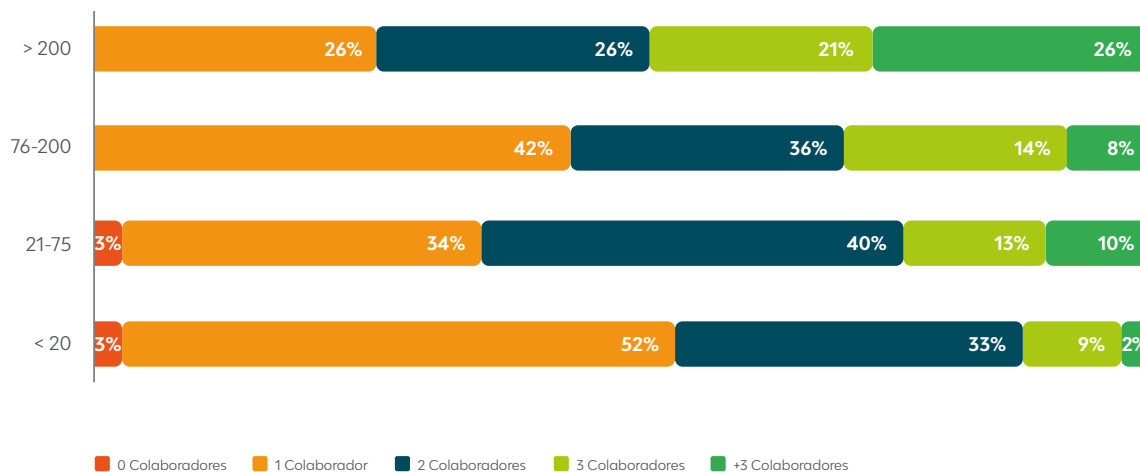
A análise da sede de gestão de frota de uma empresa é uma aproximação da abordagem que a empresa dá à sua frota. Será que a prioridade com a frota está relacionada com um mero controlo de custos, normalmente entregue a direções financeira ou de compras? Ou será que as empresas olham mais para o veículo como um instrumento de atração e retenção dos seus colaboradores?

À imagem do que temos constatado em anos anteriores, empresas com frotas superiores a 75 veículos tendem a manter a gestão estratégica e operacional das suas frotas na área de compras. À medida que a frota diminui, a

área financeira passa a concentrar os dois tipos de gestão de frota.

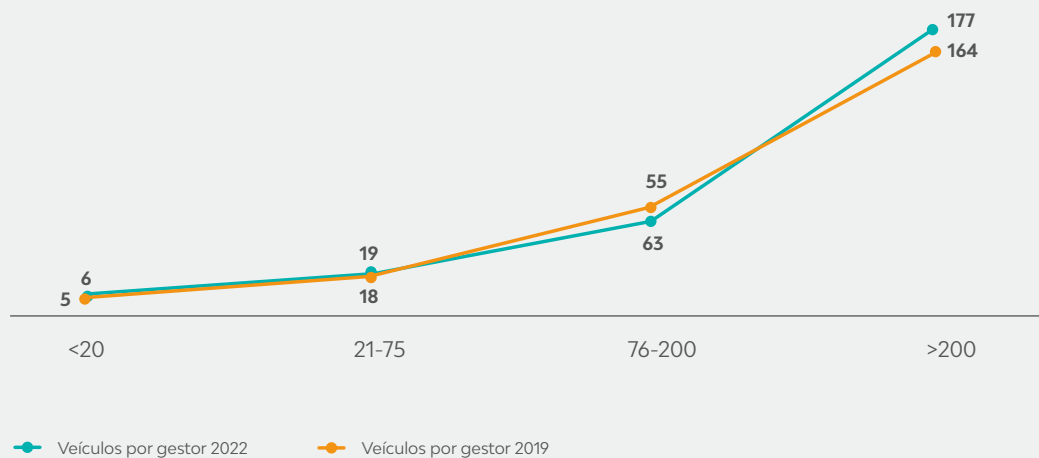
A área de recursos humanos também tem vindo a assumir um papel de destaque na gestão de frotas, principalmente em empresas com dimensões de frota superiores, onde o veículo é visto como uma ferramenta para atração e retenção de talento. Face ao *benchmark* de 2019 nas empresas com frotas superiores a 200 veículos, já conseguimos ver um aumento de 3% na gestão estratégica de frota na área de recursos humanos, sendo que na gestão operacional este aumento é de 12%.

Número de recursos alocados à gestão de frota por *cluster* de dimensão



Quanto ao número de recursos alocados à gestão de frota, a necessidade aumenta claramente com o crescimento do número de veículos. Constatamos que empresas pertencentes aos *clusters* inferiores a 200 veículos,

precisam de 1 ou 2 colaboradores em 75% dos casos. Já no caso de empresas com mais de 200 veículos, em quase 50% das representadas são utilizados 3 ou mais colaboradores na gestão das suas frotas.



Equilíbrio entre Pessoas, Custo e Ambiente

Uma política de frota robusta assenta normalmente em três pilares fundamentais. Estes, quando equilibrados, permitem uma gestão eficiente da frota:

Pessoas, Custo e Ambiente.

As Pessoas

Tal como vimos anteriormente, no ponto de Sede das Decisões de Gestão de Frota, o pilar “Pessoas” é um ponto de acrescida relevância nas políticas de frota das empresas. Isto porque a atribuição de veículos tem vindo a ser um instrumento regularmente utilizado na atração e retenção de talento. Os departamentos de Recursos Humanos são chamados aos momentos de decisão e tidos em consideração na definição das políticas de frota, maioritariamente com o objetivo de dar conforto aos colaboradores através de uma definição clara da relação entre hierarquias e segmentos de veículos, processos e procedimentos relativos à utilização de veículos.



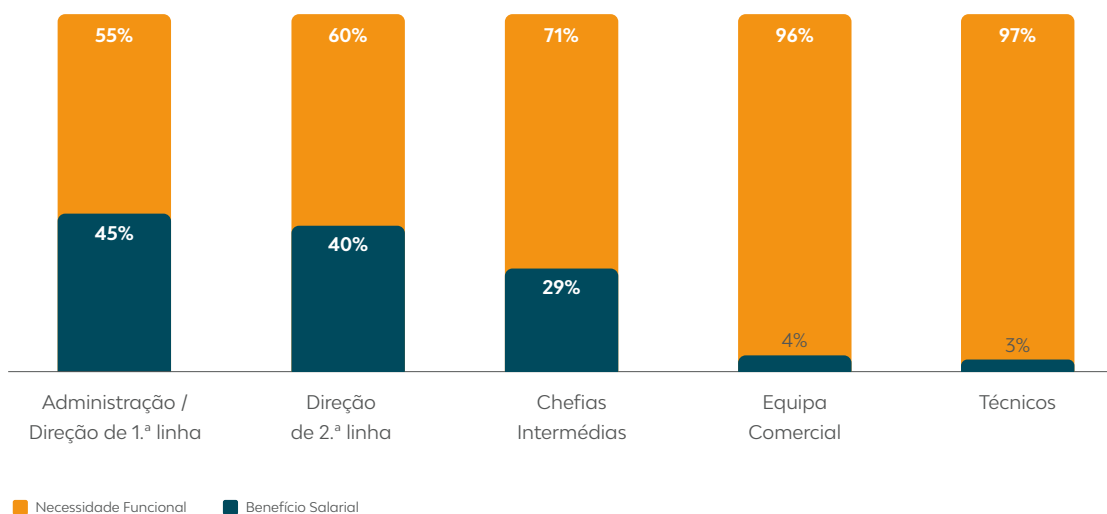
Atribuição de veículos

No âmbito deste pilar, a existência de critérios para a atribuição de veículos é fulcral. Quer seja por benefício salarial ou necessidade funcional, é fundamental que seja do conhecimento geral dos colaboradores da empresa o porquê da atribuição de veículos. Este é um tema que facilmente

poderá criar desconforto entre colaboradores caso não seja explícita a política de atribuição da empresa.

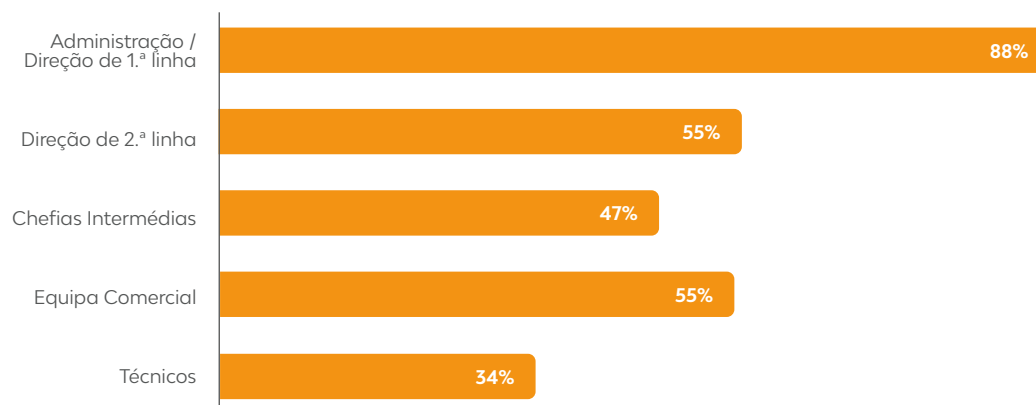
Mantendo a tendência desde 2016, verificamos que o principal fator a ser tido em conta na atribuição de um veículo é a função desempenhada pelo colaborador.

Benefício Salarial / Necessidade Funcional



De qualquer forma, à medida que vamos subindo de nível hierárquico, notamos uma atribuição de veículo por benefício salarial significativamente maior do que a que registámos nos *benchmarks* de 2016 e 2019, altura em que a atribuição por benefício salarial não excedia os 25% da amostra.

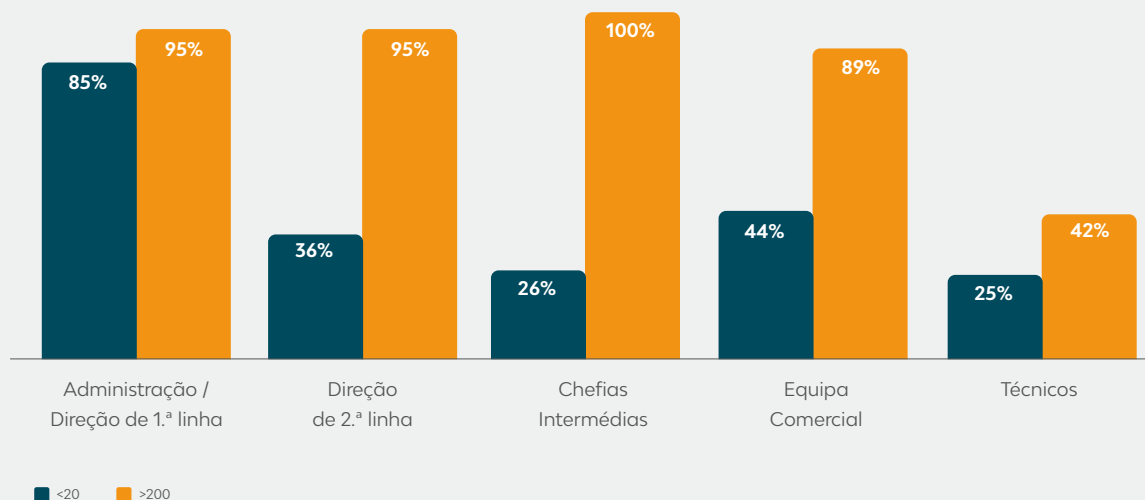
Funções que utilizam veículos na empresa



Também a distribuição de veículos continua a manter as tendências de anos anteriores, sendo que níveis hierárquicos de direção e equipas comerciais continuam a ser os mais representativos das frotas das empresas.

Apuramos também que empresas de maior dimensão tendem a atribuir veículos a um maior número de colaboradores do que empresas de menor dimensão, representando-se esta tendência principalmente em níveis hierárquicos de Direção de 2.ª linha e chefias intermédias.

Atribuição de veículos por função



Segmento por nível hierárquico

Também na distribuição de veículos por níveis hierárquicos é fulcral garantir que existe equidade e transparência da seleção dos mesmos. Representamos desta forma os 3 principais segmentos de veículos selecionados por nível hierárquico:



	Administração / Direção de 1ª linha	Direção de 2ª linha	Chefias Intermédias	Equipa Comercial	Técnicos
Grande Familiar Premium	39%				
Médio Familiar Premium	48%	47%			
Médio Familiar	14%	35%	45%		
Pequeno Familiar Premium		12%	21%	27%	
Pequeno Familiar			23%	40%	23%
Utilitário				33%	17%
Furgão Pequeno					39%
% Eletrificação (EV + PHEV)	27%	25%	14%	6%	0%

A seleção dos segmentos de veículos por cada nível hierárquico é feita de forma independente por cada empresa e deverá ter em conta não só o orçamento disponível mas também as necessidades dos seus colaboradores com base nas suas funções. Verificamos uma clara cascata com o percorrer dos diversos níveis hierárquicos, sendo que níveis superiores

têm claramente acesso a veículos de segmentos superiores. Verificámos ainda que a eletrificação dos vários segmentos inicia-se também por níveis hierárquicos superiores, sendo que estes representam normalmente um menor número de colaboradores e, por isso, menor risco e até dificuldade na testagem e adoção da mobilidade elétrica.

O Custo

O custo é outro pilar fundamental de uma política de frota, muitas vezes o pilar central da gestão estratégica. É com base no orçamento anual da empresa que são normalmente tomadas as decisões de gestão, tais como a atribuição a determinados colaboradores, a segmentação dos veículos, as próprias listagens predefinidas ou *plafonds* de atribuição de veículos.

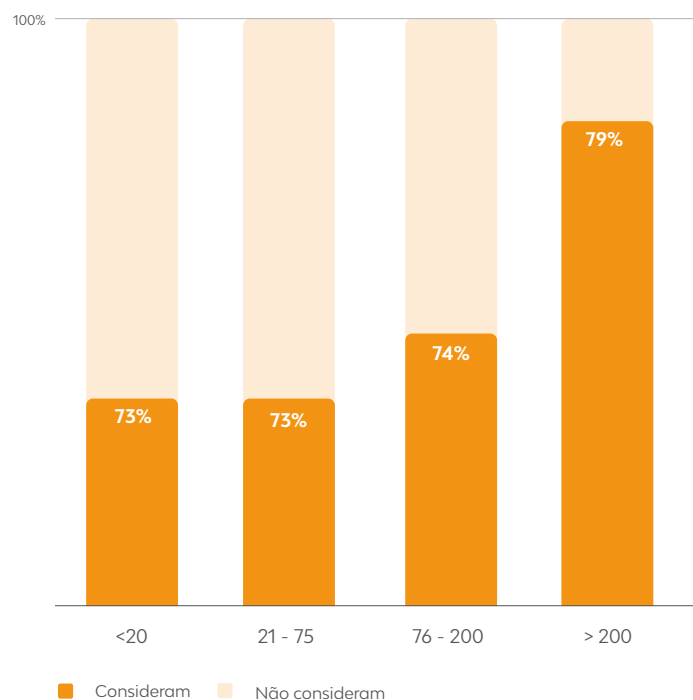
Para a tomada de todas estas decisões é calculado o custo total de utilização dos veículos (TCO - *Total Cost of Ownership*) e comparado com o orçamento disponível para a gestão de frota. Em 2022 constatámos que 73% das empresas representadas na amostra utilizam este fator como variável decisiva. Com efeito, quando comparamos a utilização deste indicador com os resultados do Car Policy Benchmark 2019, verificamos que em 2022 a sua utilização está em linha, o que é uma excelente notícia tendo em conta que a nossa amostra é representada por bastantes mais empresas de menor dimensão, que ainda não criaram tanta sensibilidade para a utilização de determinados indicadores na gestão diária da sua frota.

Como seria de esperar, verificamos pelo gráfico ao lado que a utilização do indicador do TCO por segmento de frota é tanto mais frequente quanto maior for a dimensão da frota gerida.

Modelo de seleção de veículos

A seleção de veículos é decidida por cada empresa de forma autónoma e de acordo com os seus objetivos. Esta acontece normalmente através de uma de duas formas: uma mais restrita, que se baseia numa listagem predefinida de veículos disponível para cada nível hierárquico; ou por via de *plafonds*, também previamente definidos de acordo com o nível hierárquico, deixando as opções mais em aberto para o colaborador que seleciona um veículo.

% de empresas que consideram o TCO na gestão de frota



Ainda assim, verificamos que mesmo empresas com frotas de menor dimensão já utilizam com bastante frequência este indicador na sua gestão, tornando-o um dos indicadores de "eleição" na gestão de frotas.

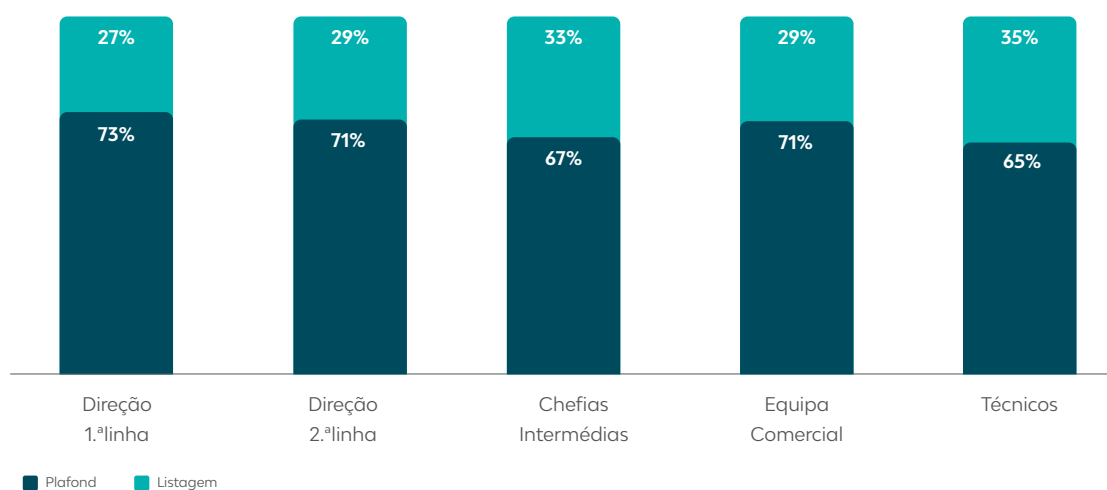
	Listagem predefinida	Plafond
2022	31%	69%
2019	35%	65%
2016	56%	44%

A inversão que assistimos em 2019 face a 2016 mantém-se. Continuamos a verificar a opção de seleção de veículos através de *plafond* como a mais prevalente. Com efeito, em 2022 o modelo de seleção de veículos através de listagem predefinida de veículos reduziu ainda mais, de 35% em 2019 para 31%.

A seleção através de *plafond* tem ainda duas opções: ou *plafond* de renda ou *plafond* de valor de aquisição. Este modelo tem a vantagem adicional de proporcionar maior

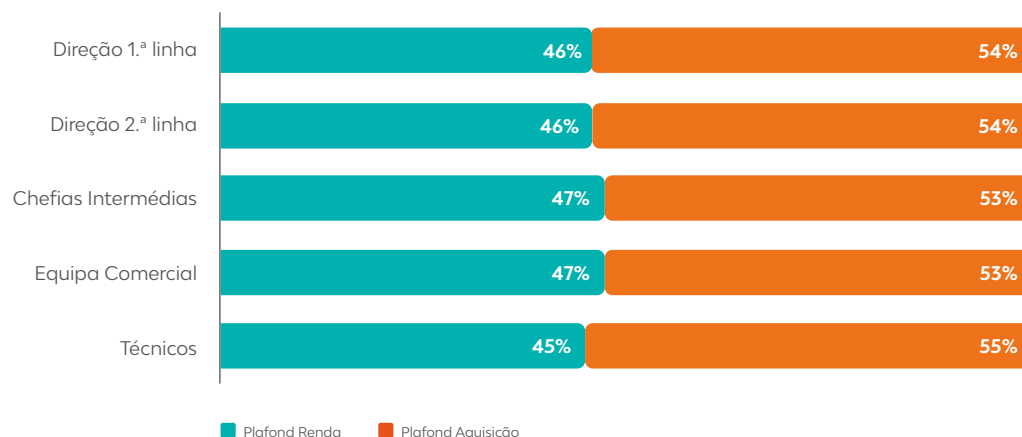
liberdade aos colaboradores para escolherem o seu veículo, dando-lhes o conforto de poderem optar por qualquer marca e modelo, desde que encaixe no respetivo *plafond*. Ainda assim, a seleção por *plafond* pode levar a incongruências de segmentos de veículos dentro do mesmo nível hierárquico, uma vez que de acordo com o momento de negociação das marcas se podem obter descontos mais vantajosos que poderão permitir encaixar em determinados *plafonds* veículos superiores.

Plafond vs. Listagem predefinida



Relativamente ao modelo de seleção por nível hierárquico não se notam variações significativas face a 2019, sendo que é transversal a opção cada vez maior do modelo de *plafond* em detrimento de listagem predefinida, que outrora andava entre os 35% e os 45% e agora limita-se a um máximo de 35% para as funções mais técnicas.

Plafond de Renda vs. Plafond de Aquisição

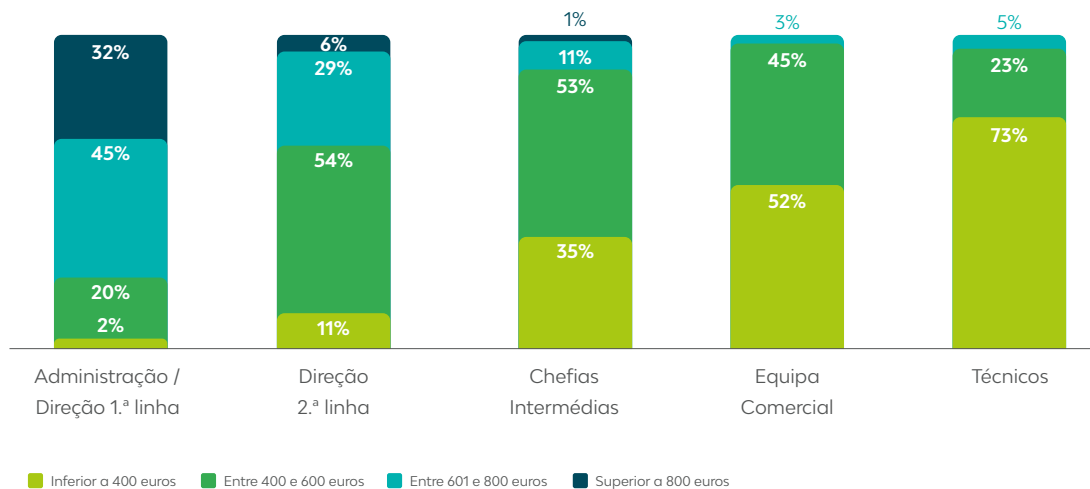


Sendo o *plafond* o modelo de veículos mais utilizado pelas empresas para dar a opção aos seus colaboradores de selecionarem o seu veículo, existem ainda duas opções: *plafond* de valor de renda ou *plafond* de valor de aquisição.

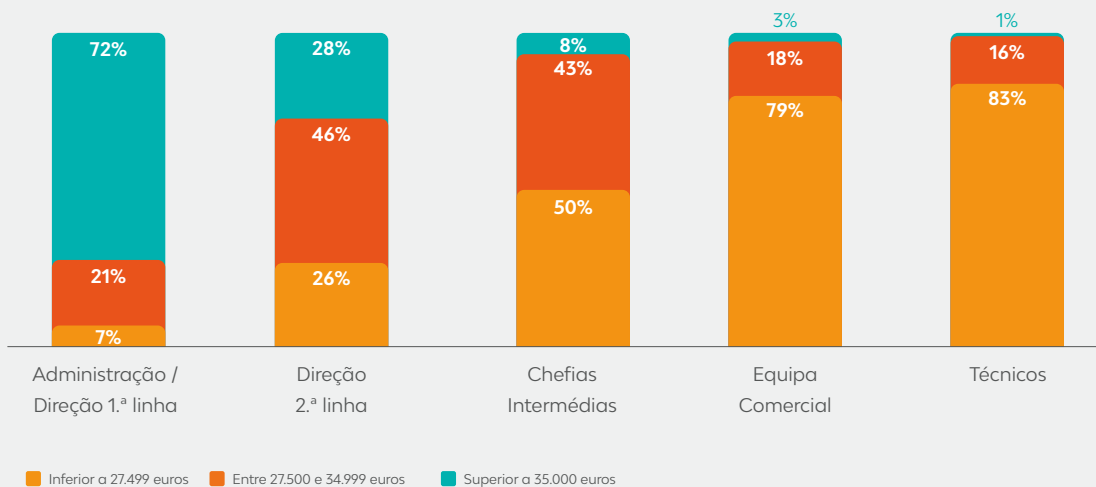
Contrariamente aos *benchmarks* de anos anteriores, a seleção através do valor de aquisição é cada vez mais representativa e transversal por todos os níveis hierárquicos. Em todos os níveis hierárquicos mais de 50% da amostra de 2022 opta por definir os seus *plafonds* através do valor de aquisição dos veículos, sendo que em 2019 apenas cerca de 30% da amostra optava por este método.

Esta alteração de lógica nasce principalmente pela crescente introdução de veículos elétricos nas frotas empresariais, que à imagem dos veículos a combustão (Diesel/gasolina), beneficiam de incentivos fiscais dentro de determinados limites de valores de aquisição, sendo estes incentivos bastante mais representativos para veículos eletrificados que para veículos a combustão. Desta forma, é vantajoso para as empresas garantir que as suas frotas se encontram dentro dos patamares fiscais com acesso a reduções em sede de IRC e até isenções em sede de IVA.

Distribuição de plafond por valor de renda mensal



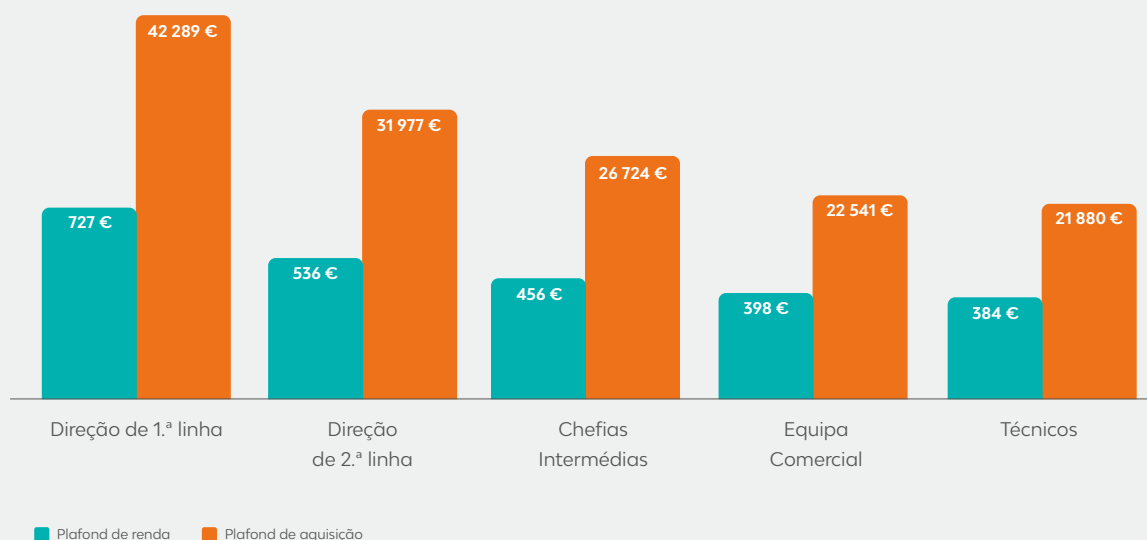
Distribuição de plafond por valor de aquisição



De uma forma geral, como esperado, verificamos que os níveis hierárquicos superiores têm acesso a *plafonds* superiores.



Plafonds de aquisição e de renda por nível hierárquico (valores s/ IVA)



Comparativamente ao *benchmark* de 2016 e 2019, os plafonds disponibilizados aos colaboradores sofreram um aumento generalizado de 9% nos *plafonds* de renda e de 22% nos *plafonds* de valor de aquisição. Estes aumentos significativos advêm dos aumentos transversais dos custos de aquisição dos veículos que o mercado automóvel tem sofrido nos últimos dois anos.

Como consequência da pandemia que se iniciou em 2020, todos os setores de atividade sofreram impactos brutais, e para o setor automóvel não foi diferente.

Com a recuperação económica, muito aguardada em 2021 no pós-pandemia, os mercados acreditavam que iríamos iniciar uma fase de recuperação que se estenderia para os anos subsequentes. Mas para o setor automóvel, 2021 ficou marcado por trimestres de expectativas goradas por força da já conhecida falta de semicondutores, fortemente agravada pelo aumento da procura deste tipo de componentes.

2022 trouxe consigo investimentos maciços na produção industrial de *chips* automóveis que, juntamente com uma diminuição significativa dos preços das matérias-primas re-

gistada no último trimestre de 2021, criaram um otimismo no mercado que o aumento dos custos iria finalmente abrandar e que 2022 seria o início de uma fase de recuperação plurianual.

Infelizmente, quando tudo indicava que assim fosse, eclodiu a guerra na Ucrânia.

Para lá da redução da procura na Rússia e na Ucrânia, registaram-se impactos muito significativos nas cadeias de fornecimento da indústria automóvel. Por exemplo, a Ucrânia é o principal fornecedor do gás néon usado na produção de semicondutores; mas é também um dos maiores fornecedores de cablagens de cobre usadas na produção dos veículos. Como se isso não bastasse, estes países são dois dos principais exportadores de aço do mundo e, sozinha, a Rússia produz 40% do *palladium*, que é um metal muito usado nos conversores catalíticos e na produção de semicondutores.

A verdade é que muitas empresas do setor automóvel assumiram que 2022 traria algum alívio do aumento dos custos de produção e, no entanto, foram surpreendidas com aumentos exponenciais de preços logo no primeiro trimestre.

Os impactos foram imediatos e os anúncios de paragens de produção (como anunciaram a Ford e a GM), por causa de problemas nas cadeias de fornecimento, fizeram-se sentir em dois focos principais: nos prazos de entrega dos veículos e no preço dos mesmos.

A oferta existente no mercado muito simplesmente não é suficiente para garantir a procura, levando desta forma a um ajuste recorrente no preço praticado. Não são raras as negociações com preços acordados, que são depois revistos na altura da assinatura dos contratos. E logisticamente falando, os mercados de maiores dimensões são mais bem servidos

que os mercados de pequena-média dimensão, como é o caso do mercado português. Para além disso, em parte por causa da chamada “dupla tributação”, a margem de venda de veículos em Portugal é inferior à de outros países europeus; de forma que o incentivo de venda para o nosso país é ainda mais reduzido.

E é desta forma que assistimos a um período de mercado em que as empresas se veem obrigadas a aumentar os seus *plafonds* com o objetivo de garantirem aos seus colaboradores veículos dos mesmos segmentos anteriormente disponibilizados

Divisão de custos entre a empresa e o colaborador

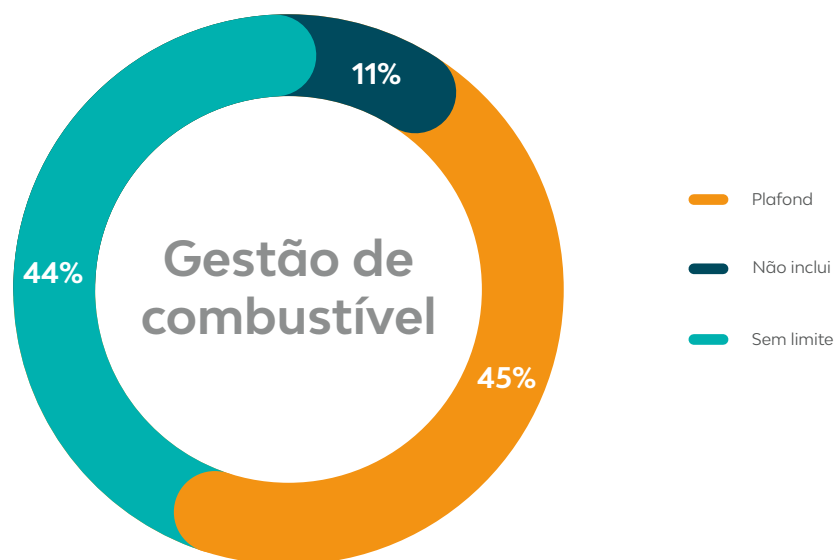
Também no pilar dos custos é fulcral a correta informação sobre quais os custos existentes relativamente à utilização de veículos e de quem é a sua responsabilidade. Verificamos que 85% das empresas presentes na amostra permitem aos seus colaboradores a utilização dos veículos para fins pessoais.

Este é um dos temas que facilmente poderá criar desconforto junto dos colaboradores na utilização de um veículo e, para que se evite qualquer tema por esclarecer junto dos condutores, é fundamental haver um documento partilhado entre ambas as partes que defina responsabilidades.

Gestão do combustível

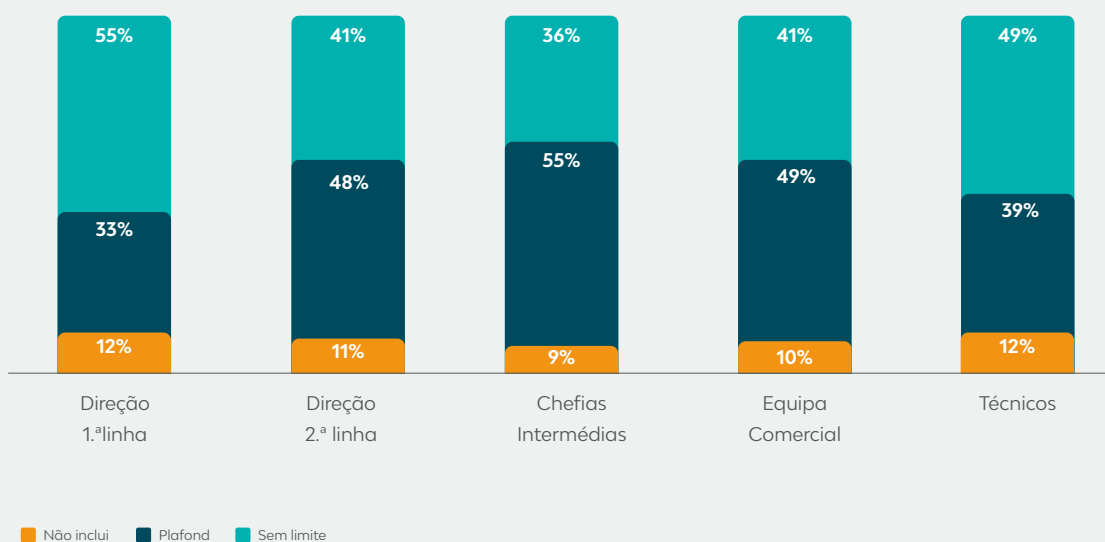
Da análise transversal à amostra, apenas 11% das empresas afirma não suportar quaisquer custos com o combustível dos veículos disponibilizados aos seus colaboradores. Dependendo dos níveis hierárquicos, os modelos de ges-

tão de combustível onde não são colocados quaisquer limites, ou onde existem *plafonds* disponibilizados aos condutores, têm uma representatividade muito semelhante na amostra.



Ao longo dos últimos anos, temos constatado que o combustível é um benefício cada vez mais disponibilizado aos colaboradores.

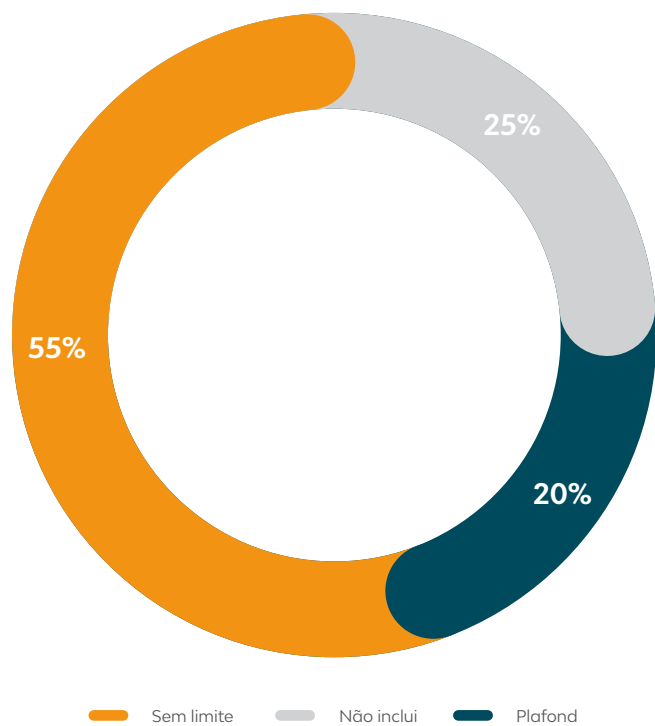
Distribuição de plafond por valor de aquisição



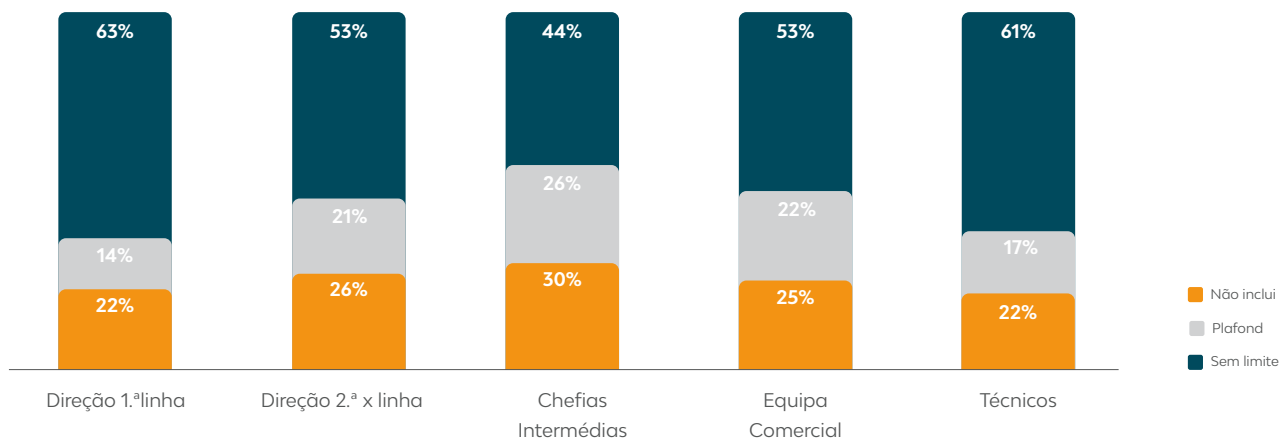
Verificamos que níveis hierárquicos superiores têm com maior regularidade acesso a combustível sem qualquer limite. Por seu lado, os níveis hierárquicos inferiores têm também acesso a *plafonds* previamente definidos (exceto nas funções técnicas, onde por norma o veículo é mais utilizado como necessidade funcional).

Gestão de portagens

As portagens têm também um peso significativo nos custos de utilização dos veículos de uma empresa. Cerca de 25% das empresas presentes na amostra não incluem custos de portagens aos seus colaboradores, 20% define um limite através de *plafond* e 55% opta por não colocar qualquer limite na utilização de portagens.



Atribuição por nível hierárquico

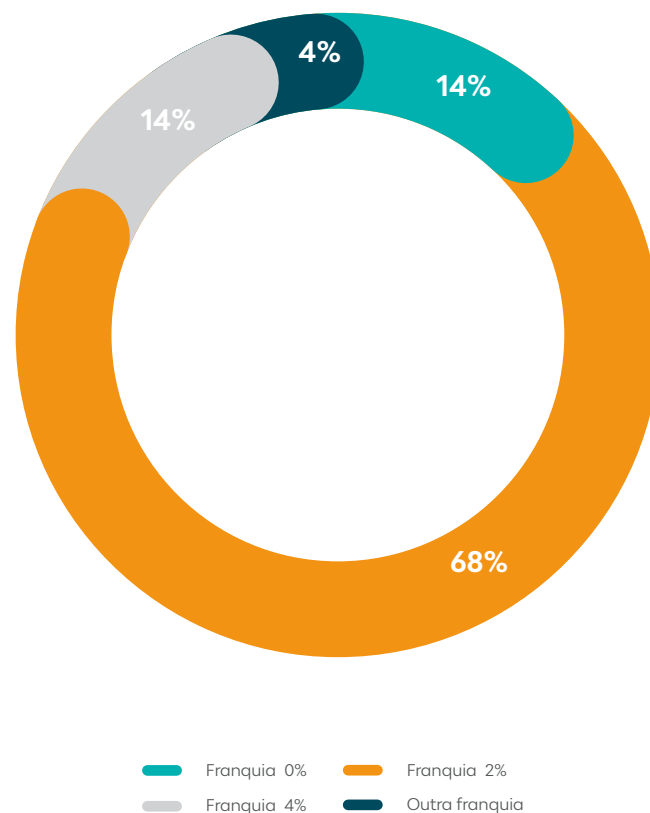





Franquias de Seguros

Outro tema normalmente sensível é o da responsabilidade dos custos em caso de sinistro. É muito importante que todos os condutores estejam conscientes das responsabilidades que eventualmente terão de assumir logo à partida, sendo essa responsabilização também um modelo de prevenção.

Verificámos, tal como nos estudos anteriores, que a franquia de 2% é a mais utilizada e o seu custo é maioritariamente suportado pela empresa. Esta fatia vai-se atenuando à medida que migramos para frotas de maiores dimensões.

Franquias de Seguro Contratadas



	< 20	21 - 75	76 - 200	> 200
 Partilhada	14%	22%	37%	38%
 Colaborador	7%	6%	8%	18%
 Empresa	79%	71%	56%	45%

O Ambiente

O pilar Ambiente vem ganhando mais e mais importância na elaboração de uma política de frota. Com efeito, as alterações climáticas que temos vindo a assistir suscitaram uma profunda transformação no setor dos transportes em geral e no setor automóvel em particular.

O setor dos transportes é responsável por 25-30% das emissões de CO₂ na Europa, sendo que o transporte rodoviário emite 96% do total dos Transportes. Por sua vez, o setor automóvel tem a maior pegada dentro dos transportes rodoviários, contribuindo com 60% do total das emissões do setor.

Do lado da procura, as frotas corporativas registavam 56% do total de registos de veículos novos em 2012 e hoje registam cerca de 63%. Cedo percebemos que temos uma responsabilidade acrescida na diminuição das emissões de gases de efeito estufa e no compromisso estabelecido no Acordo de Paris, de contenção do aumento da temperatura média global de 1,5°C a 2,0°C.

Em termos materiais, para além da necessidade de contenção das emissões, para algumas empresas existe também uma obrigatoriedade de auditar os consumos

de combustível, particularmente no caso das frotas que percorrem elevadas quilometragens que consomem mais de 250 TEP (toneladas equivalentes de petróleo) por ano.

Do lado da oferta, os Construtores automóveis têm metas a respeitar; o não atingimento destas metas pode culminar no pagamento de multas avultadas como previstas em Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho.*

O setor automóvel está a viver uma enorme transformação, com aceleradores da transição tanto do lado da procura como do lado da oferta. As empresas não têm outra alternativa senão acompanhar esta mudança e adaptarem-se aos novos tempos.



Neste sentido, a inclusão de veículos eletrificados nas atuais frotas empresariais cria novas oportunidades de poupança e novas necessidades de gestão: disponibilização aos condutores de formas de carregarem os seus veículos, análises de rotas e distâncias percorridas por veículo, revisão de *plafonds* de combustível e energia, educação comportamental dos condutores, entre outras. Desta forma, para uma correta gestão de frota com vista à inclusão de veículos eletrificados é necessário percorrer um caminho de adaptação que anteriormente não se colocava quando se transitava de veículos a diesel para gasolina ou vice-versa.

* Artigo 8.º do Regulamento (UE) 2019/631 do Parlamento Europeu e do Conselho de 17 de abril de 2019



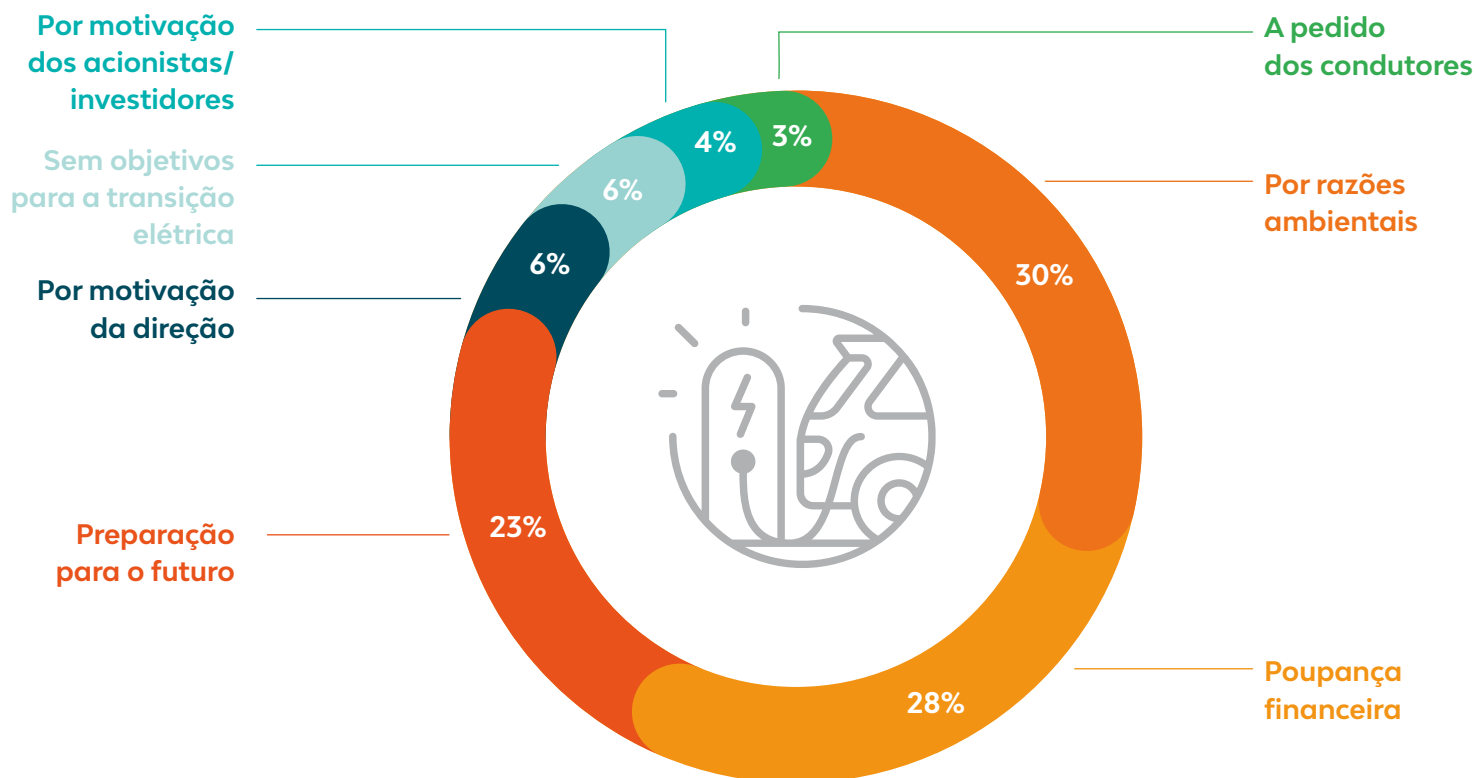
EV Readiness 2022

Inspirada no EV Readiness da LeasePlan Corporation, que faz uma avaliação do nível de prontidão dos países para a mobilidade elétrica, a LeasePlan Portugal desenvolveu um EV Readiness dirigido diretamente à frota das empresas.

Antes de analisarmos os **5 eixos** que compõem o EV Readiness das empresas, procurámos avaliar primeiro aquilo que são as razões que motivaram muitas organizações a considerarem a transição para a mobilidade elétrica.

Foram necessidades de poupança? Foi um desafio colocado pela nova política de sustentabilidade? Ou terá sido uma questão suscitada pelas pessoas da empresa?

Quais as razões que levam as empresas à transição para a mobilidade elétrica?



Se tivermos em consideração os vetores que acompanham as políticas de frota – Pessoas, Custo e Ambiente – vemos claramente que apenas 13% das razões que conduzem à transição para a mobilidade tem origem nas Pessoas, ora por ter sido suscitada pela direção, ora pelos acionistas, ora pelos próprios condutores.

Maioritariamente, esta transição está radicada em razões ambientais (para 30% da amostra), sendo que as oportunidades de poupança são também um fator muito tido em conta ao iniciar este percurso (no caso da nossa amostra, para 28% das empresas).

De facto, comparando o custo total de utilização de um veículo ICE (Diesel/gasolina) com um veículo 100% elétrico ou até híbrido *plug-in*, deparamo-nos com inúmeras oportunidades de poupança, não só relativamente aos custos com o combustível mas principalmente através dos incentivos fiscais em sede de IUC, IVA e IRC.

Em que medida estão as frotas prontas para esta transição?

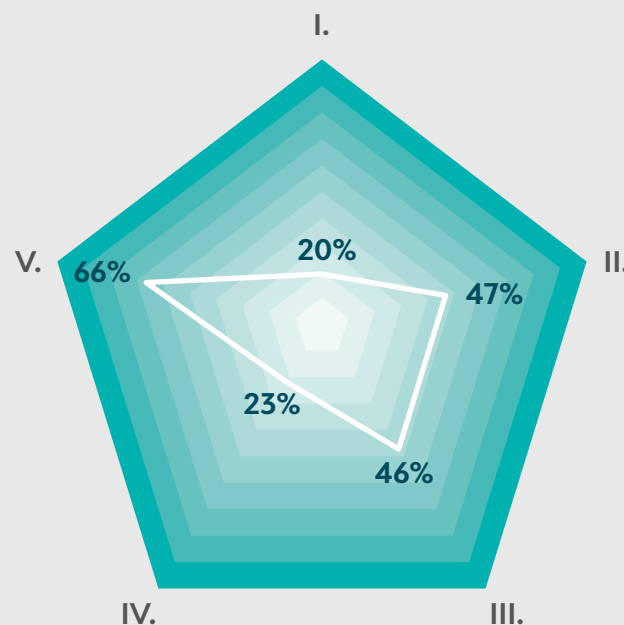
Endereçando então a questão subjacente ao EV Readiness das frotas das empresas – em que medida estão as frotas prontas para a transição? – de uma forma geral, as respostas obtidas pelo inquérito sugerem claramente que existe ainda um grande caminho para ser percorrido para o atingimento global da mobilidade elétrica: globalmente, a amostra revela que as empresas terão um *gap* de 60% em média para se considerarem totalmente prontas para a mobilidade elétrica.

O índice de eletrificação das frotas fornece uma visão geral sobre o estágio de desenvolvimento das empresas para a transição, avaliando 5 eixos principais:

- I. Rumo às zero emissões
- II. Veículos e perfis de utilização
- III. Adaptação da organização
- IV. Impacto nos condutores
- V. Considerações de custo

Com efeito, a transição tem dado os primeiros passos nos últimos anos, sendo principalmente alavancada por questões de poupança financeira e razões ambientais como vimos antes; no entanto, como veremos adiante em maior detalhe, a autoavaliação que as empresas fazem quanto ao seu estágio de desenvolvimento e a adaptação interna das organizações e dos próprios condutores surgem como os dois principais eixos com maior oportunidade de melhoria para o sucesso da transição.

Índice de eletrificação de frotas

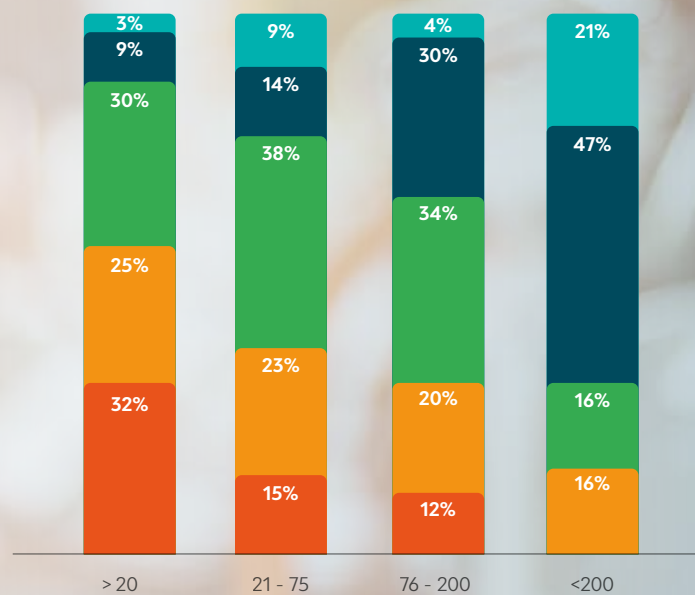
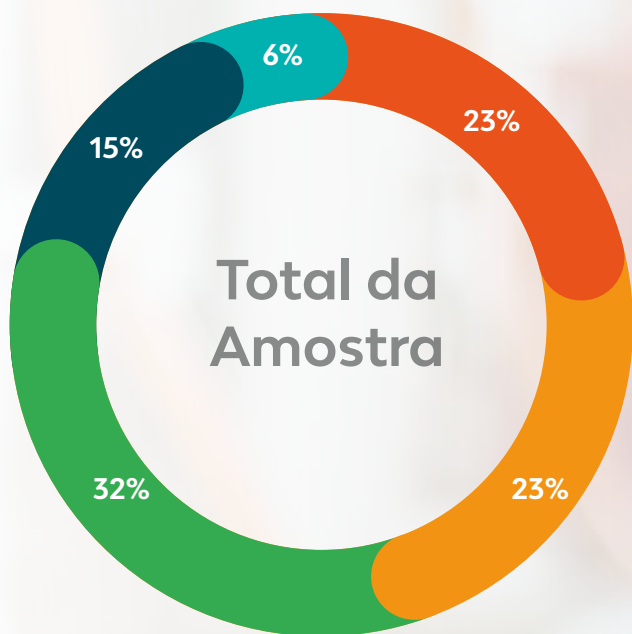


Índice Global:
40%

Em cada um dos eixos que detalhamos de seguida são identificados pontos-chave para uma bem-sucedida implementação da mobilidade elétrica numa empresa.

I. Rumo às Zero Emissões

Fases de transição para a mobilidade elétrica



Distribuição por clusters de dimensão de frota

■ Ainda na garagem
 ■ Consultar o GPS
 ■ Iniciar a rota
 ■ A caminho
 ■ Prego a fundo

Na presente edição do *Car Policy Benchmark* fomos analisar em que fase da jornada de transição para a mobilidade elétrica é que estão as empresas. Para este efeito, de acordo com a nossa experiência de gestão de frotas, identificámos cinco fases por que normalmente passam as empresas na sua jornada de transição.

• As empresas que estão na **fase 1**, a que demos o nome de **"Ainda na Garagem"**, correspondem àquele grupo de empresas que não fizeram ainda quaisquer desenvolvimentos com vista à transição, nem têm intenção de o fazer num futuro próximo;

• Depois temos empresas que estão na **fase 2**, a **"Consultar o GPS"**, que despertaram para a mobilidade elétrica e que encetam já algumas pesquisas e análises sobre as oportunidades da transição;

• Na **fase 3** estão empresas que já passaram a fase de pesquisa e análise e **"Iniciaram Rota"**, dado que já encomendaram os primeiros veículos eletrificados, acompanham os resultados desta decisão em um ou mais dos vetores custos, pessoas e ambiente, e estão a elaborar os planos de aceleração da transição, incluindo o dimensionamento da infraestrutura de carregamento;

• A **fase 4** compreende aquelas empresas que já estão **"A Caminho"**; ou seja, para além de já terem optado por veículos eletrificados, já definiram também todo o seu plano de transição (de renovação de veículos a combustão por veículos eletrificados), ao mesmo tempo que apontam baterias no sentido da instalação da infraestrutura de carregamento;

• E por fim, na **fase 5** temos as empresas que estão **"Prego a Fundo"**, que já têm preocupações de otimização de consumos elétricos (com eliminação gradual dos consumos a combustão), uma vez que já instalaram uma boa parte da infraestrutura de carregamentos nos seus escritórios e nas casas dos seus colaboradores e já dispõem de mais de 75% da sua frota eletrificada.

Atualmente, vivemos uma fase de transição, que se vai prolongar por alguns anos para o mercado frotista, mas também para o mercado em geral. Ou seja, a transição não é apenas uma decisão. É um caminho que tem, ao longo das suas várias etapas, obstáculos e desafios próprios, que é importante atender no tempo certo.

Como podemos ver no gráfico da página anterior, mais de 75% das empresas encontra-se "ainda na garagem", a "consultar o GPS" ou a "iniciar rota", ou seja, em fase de pesquisas e análise, com apenas alguns veículos eletrificados, sendo que 20% ainda nem sequer saíram "da garagem".

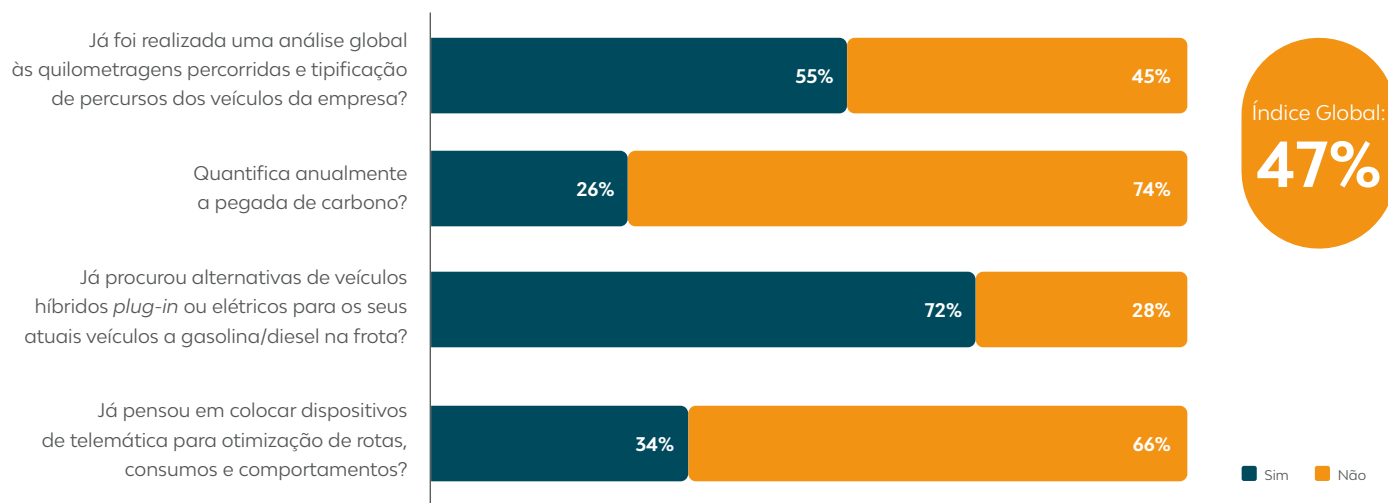
Nota-se claramente que empresas com frotas superiores a 200 veículos já estão mais adiantadas na transição para a mobilidade elétrica, sendo que quase 70% das mesmas se encontra "a caminho" ou já de "prego a fundo".

Mais de 50% das empresas com frotas menores (inferiores a 20 veículos), com políticas de frota menos robustas, ainda não "iniciaram rota" ou sentiram necessidade de encomendar veículos eletrificados, apesar de haver já 25% delas que começam a "consultar o GPS" e a avaliar as oportunidades e os desafios da transição.

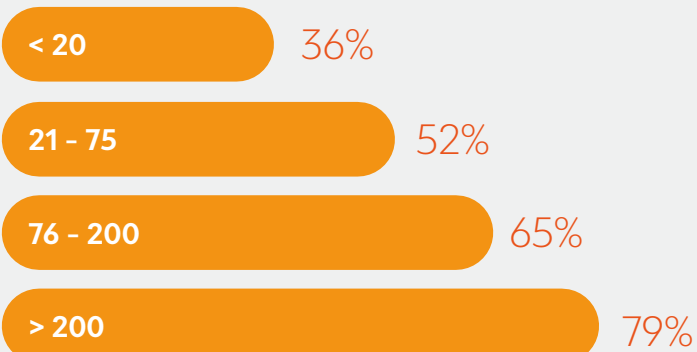
II. Veículos e Perfis de utilização

O eixo de **Veículos e Perfis de utilização** tem como principal objetivo identificar se as empresas já procuram soluções eletrificadas que substituam os atuais veículos a combustão, bem como chamar a atenção para a neces-

sidade de avaliar os atuais percursos dos seus condutores e quilometragens percorridas para uma adequada seleção do tipo de propulsão.



Veículos e perfis de utilização por cluster de dimensão



De acordo com os resultados obtidos, concluímos que este é um tema que já faz parte do dia-a-dia das empresas, sendo que 72% da amostra já procurou por soluções híbridas *plug-in* ou 100% elétricas e 55% da amostra também já analisou os percursos dos seus condutores. Vimos também que um terço da amostra tem uma preocupação de otimização das rotas, dos consumos e dos comportamentos dos seus condutores, tendo considerado a dada altura a colocação de dispositivos de telemática para este efeito.

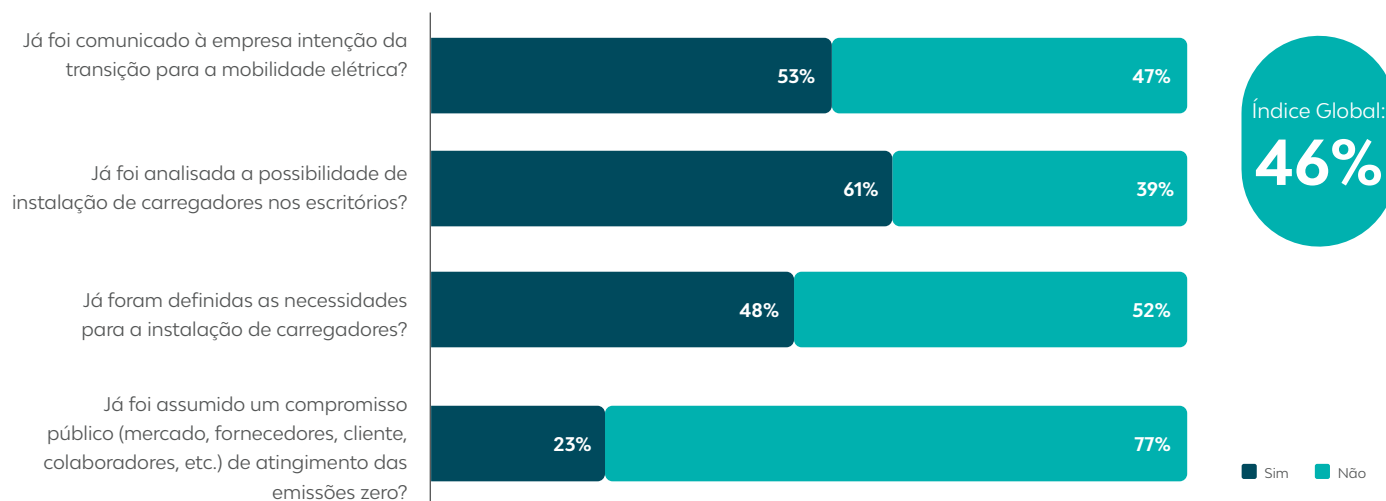
Constatámos que empresas com dimensões de frota superiores estão mais desenvolvidas neste eixo do **EV Readiness**. A pesquisa por veículos híbridos *plug-in* e 100% elétricos, bem como a quantificação da pegada de carbono, é já uma realidade vivida por todas as empresas com frotas superiores a 200 veículos.



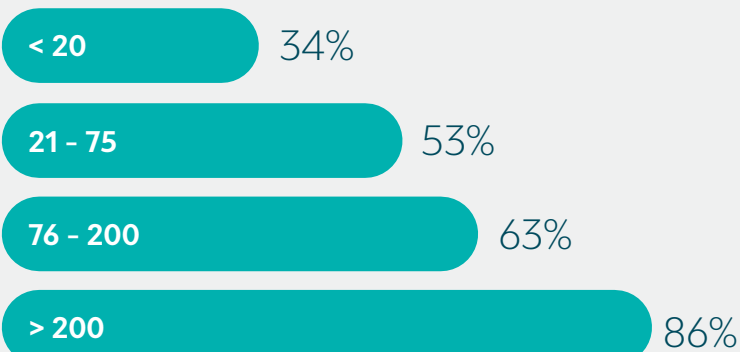
III. Adaptação da organização

Não se trata apenas de informar os seus colaboradores e o mundo que os rodeia, mas preparar as infraestruturas para que a mudança seja um sucesso: desde identificar as necessidades de instalação de carregadores que advêm de uma cuidada análise aos percursos e quilome-

tragens percorridas (se em casa dos colaboradores, nos locais de obra, em fábricas, entre outros) até à validação de que os locais estão devidamente preparados para receber os carregadores.



Adaptação da organização por cluster de dimensão



A adaptação da organização é outro eixo fundamental para garantir que a empresa está devidamente preparada para a transição.

Depois da consideração de custos, este é dos eixos mais pontuados pelas empresas da amostra, que demonstram assim uma preocupação com a adaptação das infraestruturas das suas organizações para a nova realidade da mobilidade elétrica. Como seria de esperar, as empresas de maior dimensão estão num estágio de adaptação mais avançado que as empresas de média e menor dimensão.

Desta forma, no eixo da adaptação da organização, nota-se uma clara preocupação com as infraestruturas, sendo que 61% da amostra já analisou a possibilidade de instalação de carregadores nas suas instalações, bem como 48% das empresas já têm definidas as reais necessidades para a instalação das infraestruturas necessárias para eletrificação da frota.

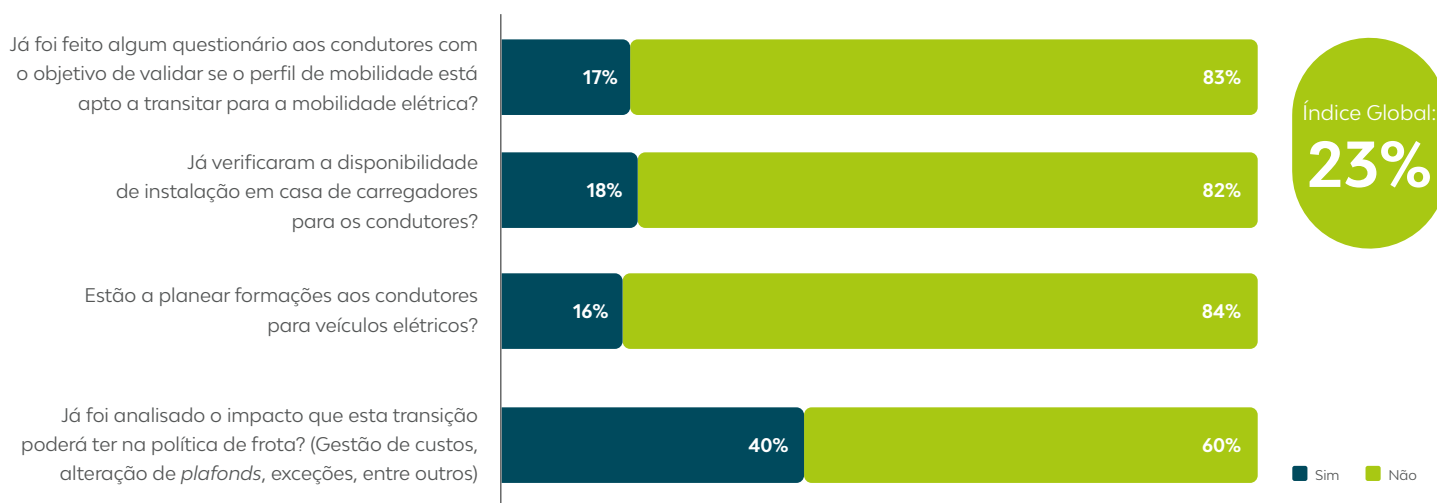
Ainda neste eixo, verificamos também que mais de 50% das empresas já assumiu internamente a sua transição para a mobilidade elétrica, incorporando assim a mudança global que temos vivido no mundo da gestão de frotas.



IV. Impactos nos condutores

É fulcral que os condutores assumam a mudança também como um objetivo pessoal, para que sejam promotores da mesma e a tornem mais concretizável. A formação dos condutores é muito importante, tanto na ótica da condução dos veículos elétricos, como na da uti-

lização equilibrada das infraestruturas de carregamento disponíveis. A sua consideração é incontornável não só para o sucesso da transição, mas também para a otimização dos custos de utilização de veículos.



Impactos nos condutores por cluster de dimensão

< 20 17%

21 - 75 28%

76 - 200 26%

> 200 43%

O impacto nos condutores

– que a transição poderá ter – revela-se como o eixo do índice menos destacado na amostra. Globalmente, as empresas da amostra cumprem apenas 28% das exigências deste eixo.



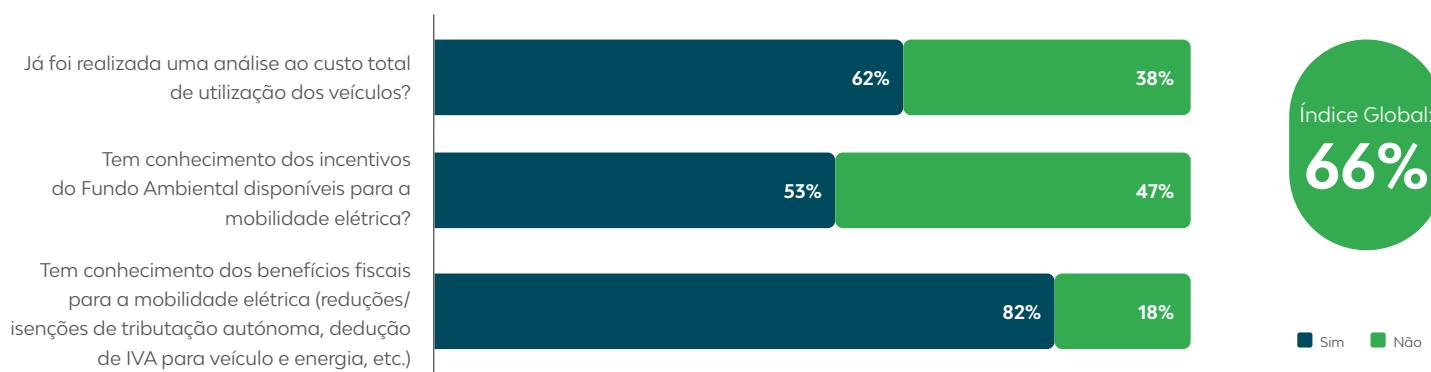
Verificámos que menos de 20% da amostra teve em atenção a instalação de carregadores em casa dos colaboradores, a avaliação aos perfis de mobilidade ou as (já referidas) formações relativas à utilização de veículos eletrificados.

As empresas no geral não estão a dar o devido valor ao impacto que os condutores podem ter na transição elétrica, até nas grandes frotas isso sucede. É fundamental, para o sucesso da transição, que os condutores das empresas se sintam envolvidos e não tomem posições de resistência.

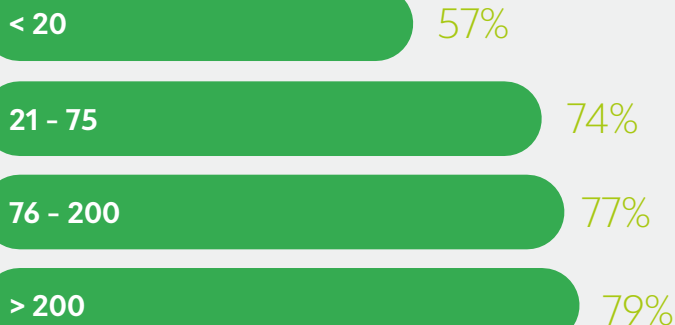
V. Considerações de custo

As **considerações de custo** são claramente o fator que mais é tido em consideração de forma transversal na transição para a mobilidade elétrica. Este é, como já vimos anteriormente, um dos principais fatores que leva à transição, uma vez que comparando os custos de utilização totais (TCO) dos veículos a combustão com veículos eletrificados, existe uma clara poupança nas soluções de

mobilidade elétrica que advém principalmente da redução dos custos energéticos (energia elétrica em detrimento do combustível) e dos incentivos fiscais obtidos pelas empresas na utilização de veículos eletrificados (apesar de, para surpresa nossa, quase 20% das empresas declararem não terem conhecimento dos incentivos fiscais para a mobilidade elétrica).



Considerações custo por cluster de dimensão



Analisando por *clusters* de dimensão de frota, apesar de reconhecermos uma pontuação mais homogênea, verificámos claramente que empresas com frotas de maior dimensão

têm investido mais tempo na transição para mobilidade elétrica, tornando assim mais robustas as suas políticas de frota e estando desta forma mais preparadas para a mesma.

Como podemos ver, o índice de eletrificação das frotas da LeasePlan mostra que existe ainda um longo caminho a ser percorrido na transição para a mobilidade elétrica.

Se em alguns eixos as empresas já deram passos claros para a eletrificação, como é o caso de Veículos e Perfis de Utilização ou Considerações de Custo, existem outros eixos que ainda carecem de muita atenção para uma transição bem-sucedida, como o Rumo às Zero Emissões e Adaptação da Organização.

De forma global, as empresas apresentam um índice global de apenas 40% no que diz respeito à sua preparação para a transição. Para alguns, este caminho afigura-se uma maratona, para outros, uma corrida de meio fundo. Para todos, renovamos o nosso compromisso de os acompanhar nesta verdadeira corrida para ajudarmos o nosso planeta a respirar melhor.

De seguida, e para ilustrar que esta corrida não se faz só de obstáculos, apresentamos testemunhos reais de empresas em diferentes estádios da transição, que generosamente partilham connosco alguns exemplos das suas experiências e das suas decisões para alcançarem o sucesso na jornada de transição para a mobilidade elétrica das frotas.



Jornada de Eletrificação nas decisões de gestão de frota

“Em meados de 2020, o DPDgroup lançou o desafio às suas filiais de eletrificar a frota das cidades até 2024 – aceitámos o desafio e **propusemo-nos a ter frota de mercadorias 100% elétrica em Lisboa até 2022 e no Porto até 2024.**”

David Pereira, DPDgroup

“**Então e quando é que chega o meu e-LCV?**”

Os nossos condutores estão entusiasmados em ter viaturas elétricas: optámos por seleccionar veículos mais equipados e mais dirigidos para as necessidades do condutor do que os anteriores veículos a combustão.”

David Pereira, DPDgroup

“A nossa agenda de sustentabilidade tem como uma das suas prioridades a transição para uma mobilidade sustentável. Por isso, **nos últimos dois anos**, fruto de uma oferta que responde melhor aos nossos perfis de utilização, **intensificámos as encomendas de veículos eletrificados**, sem colocar em causa a nossa operação.”

Filipe Santos, Sumol + Compal

“**Identificámos entre os colaboradores Embaixadores de veículos eletrificados**, que nos ajudaram a conquistar os restantes condutores para a transição!”

Maria João Mendes, McDonald’s

“**Começámos por calcular o TCO e analisar os perfis de utilização** dos nossos condutores para perceber quem está mais apto para fazer a transição.”

Filipe Santos, Sumol + Compal

“Há cinco anos, começámos a encomendar veículos elétricos e híbridos *plug-in* e **iniciámos também a instalação de carregadores nos nossos escritórios**. A partir do 4º trimestre, vamos principiar a instalação de “*home charger*” em casa dos colaboradores que reúnam as condições necessárias para tal.”

Maria João Mendes, McDonald’s

A consultar o GPS

Fase de despertar para a mobilidade elétrica: as empresas já iniciaram as suas pesquisas e análises sobre oportunidades de transição.

Iniciar a Rota

Já foram encomendados os primeiros veículos eletrificados. Estão a ser elaborados os planos de aceleração da transição, incluindo o dimensionamento da infraestrutura de carregamento.

"Antecipámos as metas de eletrificação que o DPDgroup nos propôs: concluímos Lisboa em 2021 e para 2022 estamos a eletrificar 100% da frota do Porto e de mais dez cidades."

David Pereira, DPDgroup

"Criámos um grupo de WhatsApp com todos os colaboradores com veículos eletrificados, onde são partilhadas as dúvidas e as conquistas!

Existe até alguma competitividade saudável entre colaboradores para atingirem consumos mais eficientes..."

Sara Bolas, McDonald's



"Basear a nossa transição nos postos de carregamento público não era uma opção para nós. **Estamos agora a instalar carregadores nas nossas instalações** para que os nossos condutores possam carregar os seus veículos."

Filipe Santos, Sumol + Compal

"Desde 2016, **fazemos o nosso National Car Day, onde promovemos a partilha de experiências** entre colaboradores.

Premiamos também os condutores com os melhores consumos! É essencial para os manter motivados."

Maria João Mendes, McDonald's

"A eletrificação tem-nos trazido também a redução da sinistralidade. Estamos a analisar as razões de base, mas reconhecemos que a simples gestão das autonomias leva a um comportamento de condução mais defensivo."

David Pereira, DPDgroup

A caminho

O plano de transição já está definido e a instalação das infraestruturas de carregamento já está a acontecer.

Prego a Fundo!

Já existem preocupações de otimização dos consumos elétricos! A maioria da frota já está eletrificada e já foi instalada uma boa parte da infraestrutura de carregamento.





05

Políticas de Frota: What's Next?

Pressão inflacionista • Prazos
de entrega elevados • Flexibilização
no *renting* • O *benchmark* LeasePlan
e os produtos flexíveis

Novos desafios do mercado

A economia mundial tem vivido os últimos meses sob a ameaça de uma recessão à escala global, com maior incidência em algumas regiões. Na Europa, a economia alemã estagnou no segundo trimestre, influenciada por escaladas de preços, cortes de abastecimentos de várias ordens e um prognóstico de racionamento de energia que sugere um inverno mais “nublado” que o normal. Por sua vez, a economia britânica encolheu 0,1% no mesmo período e o Banco de Inglaterra antecipa uma quase inevitável entrada em recessão. Durante este mesmo período, a economia portuguesa exibiu crescimentos fortes se compararmos com o período homólogo (por força do começo muito débil do primeiro semestre de 2021), mas perdeu fôlego no crescimento em cadeia, registando mesmo uma ligeira contração de 0,2% face ao 1º trimestre do ano. Os aumentos dos preços e das taxas de juro são os principais fatores que afetam o sentimento das empresas e das famílias.

No meio destas condições adversas, o mercado automóvel enfrenta ventos contrários. Concretamente, a escalada das taxas de juro, juntamente com a já referida pressão

inflacionista causada pela disrupção das cadeias de produção e pelos aumentos dos custos de energia e de produção, afeta de forma indelével a procura automóvel.

Mas afinal, como é que este contexto tem afetado o mercado automóvel em geral e o mercado das frotas em Portugal?

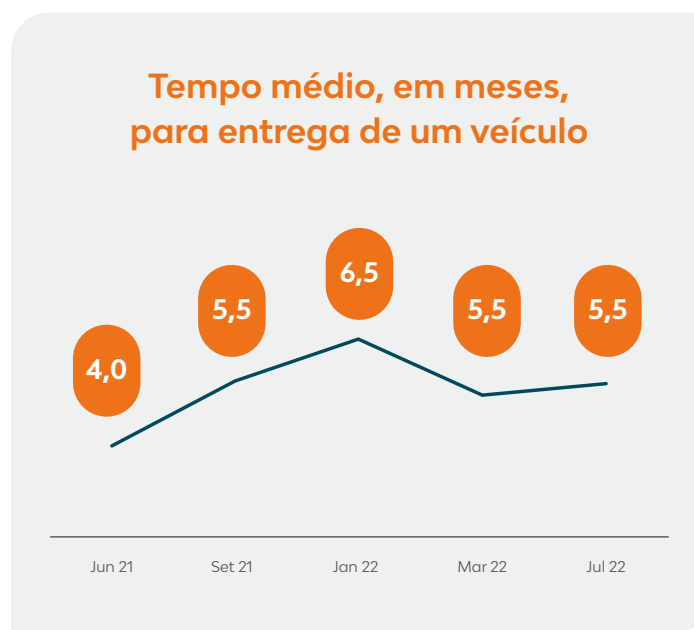
A pandemia trouxe disrupções nas cadeias de fornecimento que ainda não foram corrigidas. A crise dos semicondutores limitou a produção automóvel, causando uma diminuição inédita dos *outputs* dos Construtores Automóveis. Para lá da redução da sua oferta, mais recentemente, por força da guerra na Ucrânia, as Marcas tiveram de enfrentar aumentos de preços das matérias-primas, da energia e dos fretes logísticos, que em alguns casos dos contentores marítimos aumentaram 8 vezes.

Tudo somado, estamos a viver um período de significativos aumentos dos preços de catálogo das Marcas e de prazos de entrega que, não raras vezes, excedem os 9 (ou mesmo os 12) meses de entrega.

Atraso nos Prazos de Entrega

Os prazos médios de entrega de veículos têm vindo a aumentar no último ano e meio, como reflete o gráfico com os números LeasePlan.

Se considerarmos que a moda do prazo de entrega antes da pandemia situava-se em cerca de 90 dias desde a colocação da encomenda, desde Junho de 2021 que registamos entregas com prazos 30% acima do normal. E de então para cá o cenário vem-se agravando: em Janeiro deste ano os prazos de entrega eram o dobro do normal, excedendo em média os 6 meses para entrega. Apesar da ligeira redução registada no 2º trimestre, em Julho deste ano voltámos a aproximar-nos dos 6 meses de média.



Pressão inflacionista

No que diz respeito à inflação, os preços tabelados têm vindo a aumentar. Em Julho de 2022 foi registado um aumento médio dos preços de catálogo das Marcas de 8,50% relativamente a Janeiro de 2021.

Este aumento é abrangente a todas as marcas e a todos os segmentos do mercado, refletindo bem os impactos dos aumentos de preços generalizados que o setor automóvel está a sentir. Mas há Marcas com aumentos mais significativos do que outras.

Acompanhando a tendência de aumento dos preços, os descontos comerciais tabelados pelas marcas sofreram importantes alterações relativamente a Janeiro de 2021, fazendo o caminho contrário. Esses mesmos descontos em veículos ligeiros de passageiros registaram uma variação de -40% e nos veículos ligeiros de mercadorias de -32%. Mais uma vez, estas diminuições nos descontos comerciais foram generalizadas a todas as marcas.

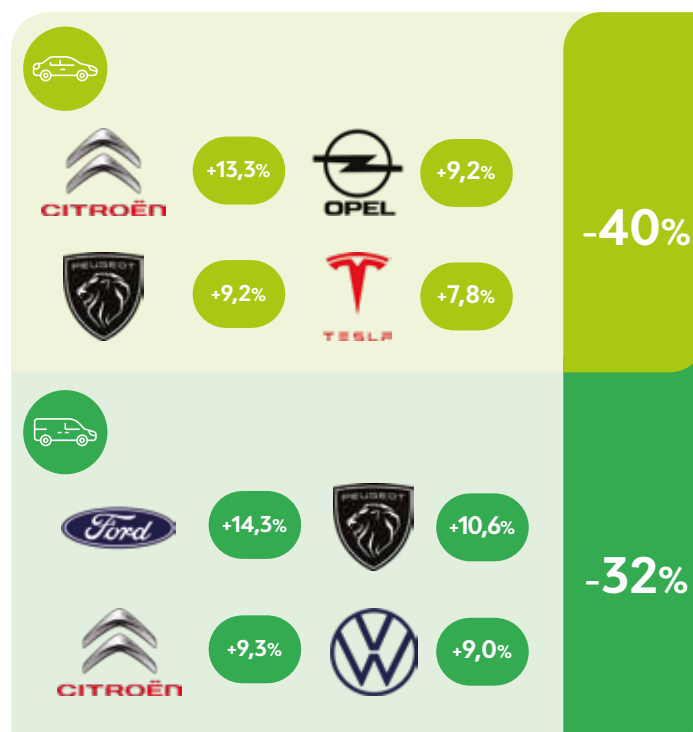
E se até à pandemia o volume encomendado pelas Locadoras era sinónimo de força de negociação e de uma maior competitividade de preços, atualmente, no atual contexto de escassez de veículos, o mercado das frotas tem sido confrontado com revisões significativas de preços depois da colocação de encomendas.

No meio deste contexto, muitos consumidores partilham já um sentimento de (in)decisão na compra ou na manutenção do seu atual veículo. E no mercado de frotas não é diferente.

Para enfrentar os desafios do atual contexto, a resposta da LeasePlan tem sido a flexibilização contratual. O *renting*, ou

Preços de tabela +8,5%
vs Jan2021

Variação
média dos
descontos
vs Jan2021



leasing operacional, é por si só um produto já bastante flexível, dando aos clientes a possibilidade de contratação por prazos que melhor se adequem às suas necessidades.

Mas nos últimos tempos, o recurso a **medidas de flexibilização** intensificou-se, materializando-se concretamente em duas dimensões: ora através das extensões dos contratos atuais dos clientes, ora através da subscrição (por sinal crescente, como aliás mostramos mais à frente) de produtos flexíveis.

Medidas de Flexibilização

Extensões

As extensões de contratos de *renting* representam uma oportunidade para as empresas poderem servir as suas necessidades de mobilidade e não prejudicar as suas equipas operacionais, nem os beneficiários de veículos. No fundo, no contexto de falta de disponibilidade de veículos e de preços agravados, a empresa terá assim oportunidade de prolongar o contrato

de *renting* sem que isso produza grandes consequências na sua operação e no seu orçamento, dando também uma segurança maior aos gestores de frota.

Produtos flexíveis

Outra solução de flexibilização ao alcance dos Gestores de Frota é o *renting* flexível ou subscrição de veículos.

Renting flexível e subscrição de veículos.

Tendência de futuro ou uma moda?

Começamos por definir ao que nos estamos a referir e por distinguir as fórmulas de sucesso para empresas e particulares. Dependendo do mercado principal onde os operadores atuam e do segmento de mercado alvo, produtos com características semelhantes têm nomes diferentes. Tipicamente, "Renting flexível" nos operadores de *renting*, "aluguer média duração" nas empresas de aluguer e "subscrição" nas plataformas digitais independentes e nas marcas automóveis.

Mas tendo em conta que o mercado-alvo são empresas, o principal atributo – e o mais valorizado – é o prazo flexível com períodos superiores a um mês, sendo que na generalidade a oferta não garante um carro novo, nem a escolha de modelo, mas apenas de segmento. Já nos particulares, as marcas automóveis começaram por lançar o produto com alguma flexibilidade de prazo mas com veículos novos. O desafio, neste último formato, é garantir a sustentabilidade do modelo de negócio quando se sabe que a desvalorização de um carro novo nos primeiros meses de vida é muito significativa. E, por isso, ou o produto é demasiado caro ou não é economicamente viável. No caso das marcas, o que observamos é: ou o produto a sofrer alterações ou o modelo de subscrição, tal como foi originalmente concebido, a ser abandonado.

A verdade é que o mundo em que vivemos está em constante mutação e a incerteza – assim como a capacidade de reagir rapidamente às oportunidades – está cada vez mais presente das nossas vidas. E as empresas já perceberam que incorporar alguma flexibilidade nas suas necessidades de frota dá-lhes uma capacidade de adaptação mais rápida e um maior controlo sobre os custos.

“

Faz sentido mudar totalmente a estratégia de frota para produtos flexíveis? A resposta é simples: Não. Naturalmente, a flexibilidade tem um preço. Para garantir que o modelo é economicamente viável para quem o oferece, o preço posiciona-se ligeiramente acima do *renting standard*. Mas a verdade é que para as mais variadas necessidades, onde a incerteza está presente ou, pelo contrário, não está mas a necessidade é de médio prazo ou sazonal, o *renting flexível* é a melhor opção.

”

O mercado está ainda numa fase emergente e com um crescimento muito significativo. Neste momento, o atributo mais valorizado pelas empresas é sobretudo o prazo flexível. No entanto, noutros países da Europa, onde o produto está mais maduro, já existe bastante oferta, em que é possível escolher o modelo do carro e configurar alguns acessórios importantes – bolas de reboque, barras de tejadilho, etc. O mercado em Portugal está a dar passos nesse sentido e esta será a evolução natural quando estamos a falar do mercado de empresas.

O que é importante ter em conta e o que o mercado empresarial valoriza?

Para além dos atributos atrás referidos, aspetos como os quilómetros incluídos na mensalidade, número de dias de entrega do veículo, possibilidade de manter o mesmo veículo para prazos superiores a 6 meses e a forma transparente de tratar e comunicar o estado dos veículos na entrega e na devolução, são aspetos que já fazem e farão cada vez mais a distinção da perceção do serviço prestado pelos operadores do mercado. A vantagem competitiva decorre da configuração do produto, mas também da excelência operacional na prestação do serviço. Ou seja, são também fulcrais os pontos que decorrem da normal utilização e funcionamento do veículo, bem como a gestão de potenciais avarias e sinistros como em qualquer outro contrato de *renting*.

Em resumo, como algumas análises de *mega trends* indicam, com a redução significativa do sentimento de posse sobre o veículo que cada vez mais se instala no mercado, os produtos de subscrição são uma tendência de futuro.

Com efeito, o *renting* flexível está cada vez mais instalado, com esta tendência a acelerar nos últimos anos motivada por vivermos num mundo em cada vez mais rápida mudança, pelo que estes novos conceitos não são uma moda, mas vieram para ficar!

Pedro Pessoa

Global Managing Director Flexible Solutions
LeasePlan Corporation N.V.



Os produtos flexíveis num relance

A preferência crescente dos consumidores pela flexibilidade está a provocar uma expansão do mercado dos produtos de subscrição. Os principais analistas indicam que muitos consumidores procuram uma flexibilidade que vem não só de contratos mais curtos, mas também de um serviço que satisfaça uma procura por ofertas *full-service*, ou por ofertas modulares.

O setor automóvel na Europa e nos EUA já se lançou há uns anos para os chamados “produtos de subscrição”. Construtores, concessionários, *startups*, plataformas de mobilidade e locadoras como a LeasePlan estão todos a concorrer por uma fatia deste mercado. Os produtos

flexíveis são o *test-drive* mais recente das diferentes “escuderias” que competem no setor automóvel, ou seja, a última ferramenta de *marketing* para a aquisição de novos clientes.

As empresas de *renting* como a LeasePlan têm a vantagem de proporcionar um serviço que inclui já todos os passos próprios dos produtos flexíveis ou de subscrição. Na verdade, as locadoras são as pioneiras dos produtos de subscrição no setor automóvel, uma vez que já estão presentes em toda a cadeia de valor e entendem os *economics* de cada um dos serviços inerentes aos produtos de subscrição.



Comuns nos EUA, os produtos de subscrição em mobilidade estão a ganhar maturidade na Europa. Por tendência de mercado ou circunstâncias de instabilidade económica, são cada vez mais atrativos para as empresas.



Estima-se que os produtos de subscrição representem cerca de **20% do mercado automóvel em 2025¹**. Ainda que esta perspetiva seja bastante otimista, a verdade é que, nos últimos dois anos, o crescimento exponencial deste tipo de produtos tem sido testemunhado pela LeasePlan.



¹McKinsey, *Subscribed to future auto finance yet?*

No espectro da mobilidade automóvel, os produtos de subscrição situam-se entre o aluguer e o *leasing* operacional (ou *renting*)

	<i>Sharing</i>	<i>Rent-a-car</i>	Produtos flexíveis	<i>Renting</i>	Aquisição própria
Serviços incluídos	Viagem	Manutenção, reparações, seguro, impostos (tudo, exceto combustível)	Manutenção, reparações, seguro, impostos (tudo, exceto combustível)	Veículos com serviços incluídos sob contrato	N/A (proprietário assume todos os custos)
Duração tipo	Minutos / horas	Dias	De um a vários meses	Habitual 24 - 48 meses	Normal +5 anos

Fonte: BCG analysis

Com efeito, enquanto gestora de frota, temos vindo a assistir a um crescimento exponencial na procura por este tipo de contratos com prazos flexíveis:



Nos últimos **2 anos**, a frota da LeasePlan Portugal dedicada a estes produtos flexíveis mais do que **triplicou**.

Com o objetivo de acompanhar o crescimento deste tipo de produtos, a LeasePlan criou internamente duas equipas para a gestão de produtos flexíveis: uma comercial, que tem como principais objetivos a promoção e a venda do *renting* flexível, bem como o acompanhamento dos nossos clientes nas suas necessidades; e uma outra equipa operacional, que faz a gestão logística da utilização dos veículos.

“

Seja para diminuir o risco dos nossos clientes, seja para lhes dar a oportunidade de anteciparem a mobilidade elétrica, ou simplesmente para responder às suas necessidades mais pontuais, a aposta da LeasePlan nos produtos flexíveis materializou-se na criação de uma equipa especializada e dedicada a atender a todas as necessidades dos nossos clientes. A nossa ambição é estarmos no *top-of-mind* dos nossos clientes também nas suas necessidades de curta duração.

Pedro Caetano, Deputy Commercial Director

”



5

8

2019

2022

Os segmentos de veículos disponibilizados aos clientes passaram de **5** em **2019** para **8** em **2022...**

E nos últimos **6 meses** foram incluídos segmentos de propulsões eletrificadas, nomeadamente Pequenos Familiares **Híbridos Plug-in** e ainda Utilitário **100% Elétrico**;



A taxa de ocupação destes veículos alocados a estes produtos aumentou em **2022** face a **2021**, agravada pela menor disponibilidade de veículos no mercado em geral.



2019



2022



+ 20%

“

“Operacionalmente, gerimos 3x mais veículos do que há dois anos, garantindo aos nossos clientes que temos os veículos disponíveis para fazer face às suas necessidades quando e onde as tiverem. A taxa de ocupação dos veículos conduziu a um aumento significativo do número de veículos que temos disponíveis para os contratos de curta duração. E em 2022 estamos a aumentar a nossa frota!”

”

Pedro Giraldes, *Short-Term Rental Manager*

E o nosso *Benchmark*? O que diz dos produtos flexíveis ou de subscrição?

Sem dúvida que os produtos de subscrição são cada vez mais uma opção tida em conta, principalmente por empresas.

Os últimos anos têm colocado inúmeros desafios à gestão de frotas dos nossos clientes e a flexibilidade e a necessidade de adaptação constante têm sido os maiores de entre eles. Produtos mais flexíveis, despreocupados e com possibilidade de adaptação são cada vez mais procurados para gerir as suas necessidades com pinças.

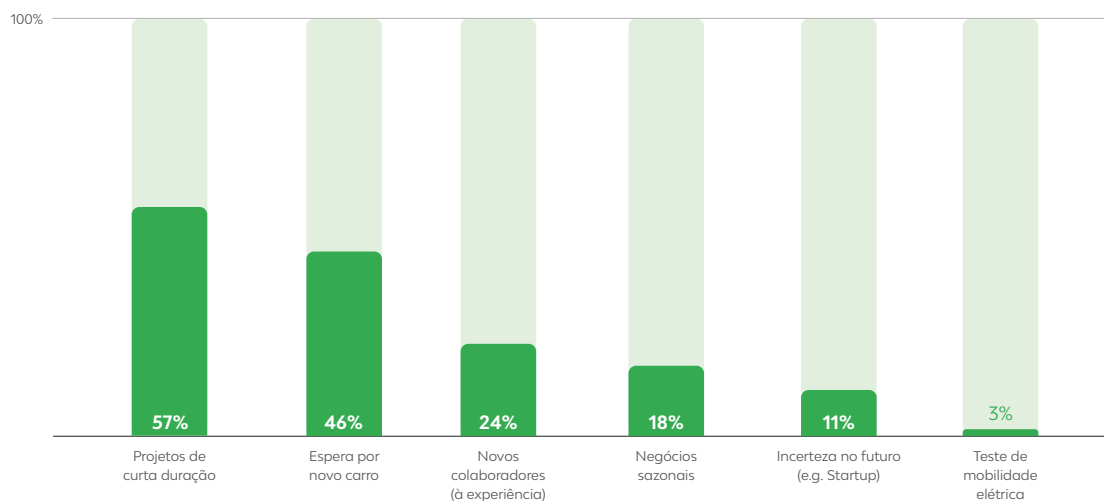


De acordo com os resultados obtidos no *Benchmark 2022*, **51% das empresas já sentiram a necessidade de optar por um veículo de curta duração.**

Por outro lado, estes contratos de prazo mais flexível representam já cerca de **12,5% da frota declarada pelas empresas que participaram na amostra**, confirmando que esta é uma tendência cada vez mais presente no dia-a-dia dos gestores de frota.

Existem inúmeras razões que levam à opção por este tipo de produtos:

Necessidades que levam a considerar produtos de subscrição



Projetos de curta duração são o principal motivo para a contratualização de um produto de subscrição, identificado por 57% das empresas presentes na amostra. A espera por um novo carro é classificada como a segunda necessidade que mais leva à adjudicação de um produto de subscrição, a qual é identificada por 46% da amostra.

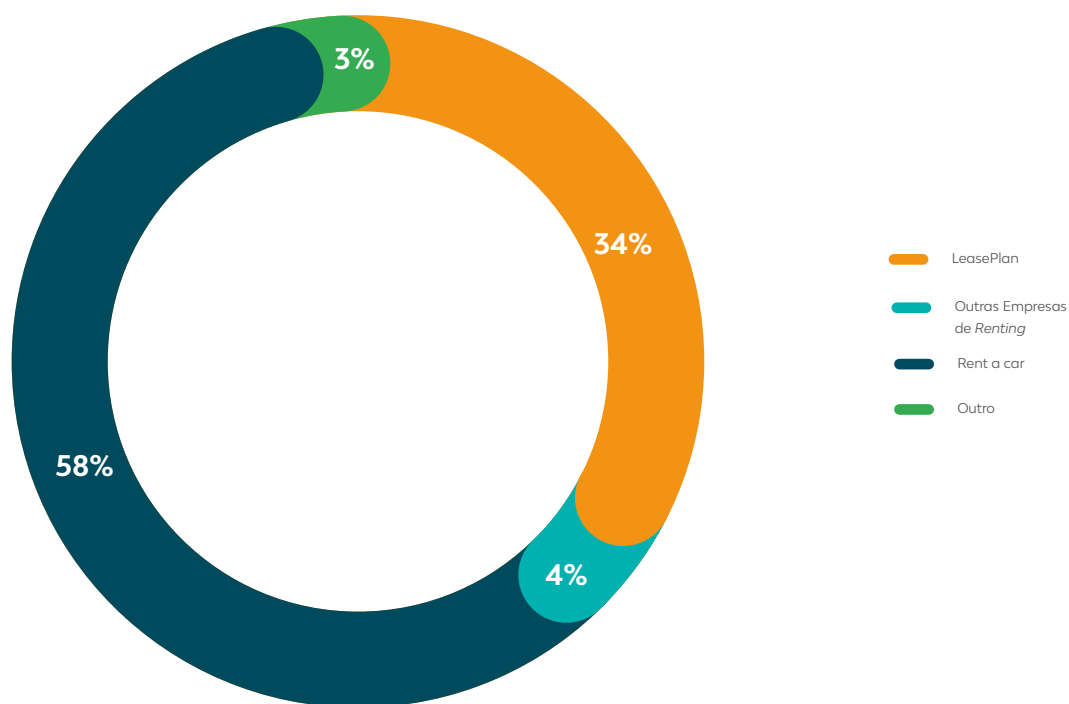
No caso das duas necessidades referidas que mais levam à seleção dos produtos de subscrição, o compromisso temporal é o fator mais decisivo. O risco associado ao compromisso de longo prazo por um ativo que desvaloriza muito rapidamente, bem como todo o trabalho administrativo que está associado à gestão do seu ciclo de vida, são fatores que levam os consumidores a procurar soluções alternativas aos recorrentes modelos de gestão de frotas: aquisição própria, *renting* (*leasing* operacional) ou *leasing* financeiro.

O produto de subscrição, bastante mais flexível do que qualquer outro modelo de gestão, dá ao seu consumidor a flexibilidade de prazo que cada vez mais é necessária no contexto atual. A incerteza de quando chegará o novo veículo como consequência da dilatação dos prazos de

entrega do mercado automóvel, ou a alocação de recursos a projetos temporários são realidades muito presentes nos negócios atuais e que cada vez mais procuram soluções descomprometidas para gerir as suas necessidades pontuais.



Por onde começam as empresas a sua procura quando têm necessidades de curta duração?



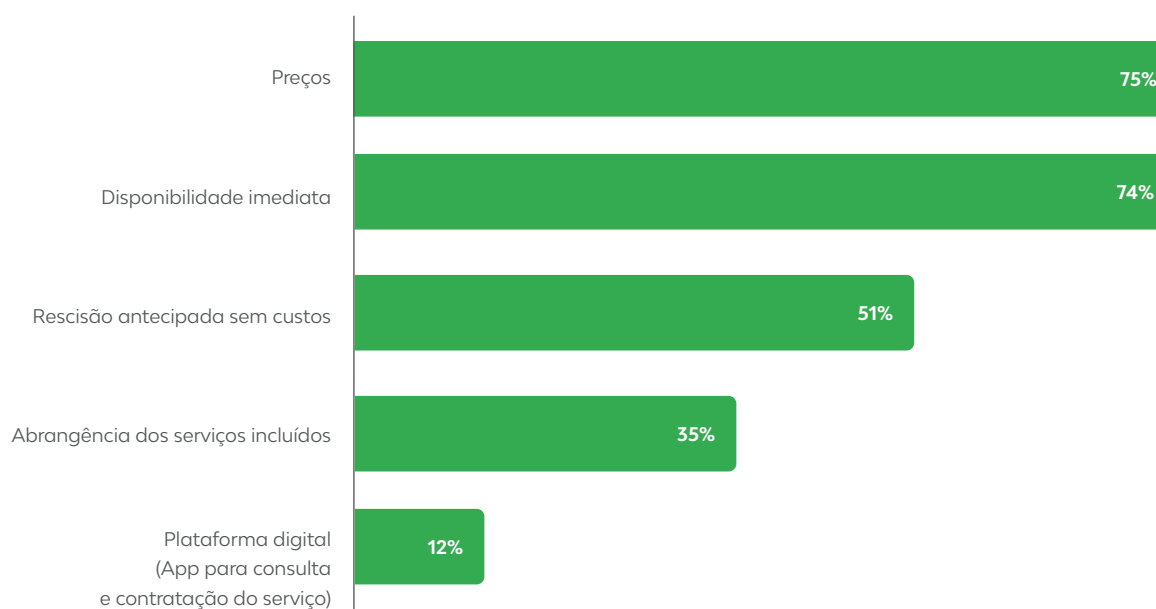
Concluimos, com o nosso questionário, que quando a necessidade de veículos de curta duração existe, a procura começa em 58% dos casos por empresas de Rent-a-Car e em 38% dos casos nas empresas de *renting*.

E que atributos dos produtos flexíveis é que os clientes mais valorizam?

No momento da decisão por este produto, existem atributos mais valorizados do que outros. Normalmente a valorização dos mesmos advém do tipo de necessidade do momento,

sendo que umas vezes a empresa procura o preço mais baixo, mas, outras vezes, o que importa é poder rescindir sem quaisquer custos.

Valorização de atributos



Antes de começarmos, vale a pena esclarecer que as empresas escolheram algumas necessidades que as levaram a considerar produtos de subscrição, sendo que estas necessidades não são alternativas entre si, ou seja, uma empresa pode ter sentido mais do que uma necessidade para a utilização deste tipo de produtos.

Ainda assim, verificámos transversalmente que o preço e a disponibilidade imediata do veículo são os dois fatores mais decisivos no momento da seleção de um produto de subscrição, e que a disponibilização de uma plataforma

digital ainda não é um fator com um peso significativo no momento da tomada de decisão (quicá um atributo com maior relevância para o segmento dos clientes particulares).

Com a crescente procura no mercado por produtos flexíveis e de subscrição, também a LeasePlan Portugal se tem adaptado, sendo que no ano de 2021 criou duas equipas 100% dedicadas a este tipo de produtos, uma de *front-end* com uma vocação mais comercial, e outra de suporte, para acompanhamento da operação em termos logísticos.



“
...a preferência de uma grande fatia dos clientes do aluguer operacional tem sido pelo recurso, por um lado, às extensões dos contratos de *renting* dos seus veículos e, por outro, aos produtos com prazo contratual mais curto e flexível.
”

Em jeito de conclusão,

no atual cenário de incerteza são cada vez mais os clientes que optam por servir as suas necessidades de mobilidade recorrendo a soluções de flexibilização contratual, adiando dessa forma decisões que implicam compromissos de médio prazo.

Como vimos, a preferência de uma grande fatia dos clientes do aluguer operacional tem sido pelo recurso, por um lado, às extensões dos contratos de *renting* dos seus veículos e, por outro, aos produtos com prazo contratual mais curto e flexível.

Para além da previsibilidade de custos, a extensão de contratos tem dois benefícios adicionais para os atuais clientes de *renting*: desde logo porque a extensão poderá diferir uma provável descida de segmento na atribuição de veículo com o propósito de contenção e custos, mas sobretudo porque, de facto, ela poderá representar um acréscimo dos custos de mobilidade mais contido do que o cenário de celebração de um novo contrato.

Vale a pena destacar que o preço mais elevado inerente a um cenário de celebração de novo contrato vê-se agravado pelo facto da atual escassez de

veículos materializar-se numa indisponibilidade das Marcas para fazerem negócios de volume, como se fazia no passado. Esta indisponibilidade das Marcas para os negócios de volume explica-se pelas reduções significativas nos descontos comerciais praticados, que chegam aos 40% em média, como aliás vimos atrás. Esta redução de 40% nos descontos comerciais reflete-se diretamente nas rendas dos novos contratos.

Por fim, do outro lado da moeda, será importante termos em consideração que o adiamento da decisão de celebração de novo contrato, ou mesmo de aquisição de um veículo novo para o caso das frotas com veículos em modelo de aquisição própria, comporta custos maiores de manutenção e prazos de imobilização mais longos, não só porque o veículo tem mais idade, mas também por força da falta de peças e componentes no mercado.

Neste contexto, a previsibilidade possível para as necessidades de mobilidade das empresas torna-se, de facto, num desafio difícil de gerir e cuja resposta passa pelas medidas de flexibilização ao alcance das Locadoras como a LeasePlan.

06

Fatores Críticos de Sucesso



De maneira a maximizar a utilidade prática do exercício de *benchmark*, devemos ter em consideração alguns fatores que determinam o valor acrescentado deste mesmo exercício:



1. Integrar o *benchmark* na estratégia da frota e/ou da organização

O *benchmark* deve ser utilizado como ferramenta de apoio à consecução da estratégia delineada para a nossa frota. Isto pressupõe haver uma estratégia.

Ou seja, por si só, o *benchmark* é insuficiente.

2. Escolher o *benchmark* indicado

Dependendo da estratégia (controlo de custos, satisfação dos colaboradores, impacto no meio ambiente), existem diferentes tipos de *benchmark*:

- **Benchmark Interno:** comparação entre países onde a empresa está representada;
- **Benchmark de Custos:** comparação entre diferentes fornecedores para um determinado produto/serviço;
- **Benchmark e Políticas:** comparação entre os critérios e condições definidas na política de frota;
- **Benchmark de CO₂:** comparação da pegada ecológica com a dos nossos pares.

3. Escolher o parceiro certo

O exercício de *benchmark* reveste-se de alguma complexidade e carece de muita informação, resultando num processo consumidor de muitos recursos. Atendendo ao facto de que existem consultores com especialidades diferentes, investir tempo na seleção do parceiro certo para o exercício pretendido previne o consumo desnecessário de recursos.

4. Utilizar os *benchmarks* como suporte ao processo de decisão

Decisões estratégicas normalmente envolvem a gestão de *stakeholders*, discussão interna e processos de decisão apoiados em informação isenta. Se é o caso da sua organização, não hesite, pois o *benchmark* revela-se fundamental em momentos de impasse.

07

Informação Setorial

No âmbito do estudo Car Policy Benchmark 2022 foram considerados os seguintes setores de atividade:

- Agroalimentar
- Banca & Seguros
- Construção & Turismo
- Energia & Ambiente
- Indústria
- Químico & Farmacêutico
- Retalho & Distribuição
- Serviços
- Telecomunicações & IT
- Transporte

A LeasePlan está a trabalhar no sentido de um futuro mais ecológico e sustentável, desta forma disponibilizamos informação detalhada por setor de atividade através da leitura deste QR Code.



Informação
**Setor de
atividade**



LeasePlan Consultoria

Este estudo faz parte do plano anual de atividades do departamento de consultoria LeasePlan.

Mais informações:

leaseplan.com

ana.silvestre@leaseplan.com

pedro.luz@leaseplan.com



LeasePlan

Lisboa

Lagoas Park
Edifício 6
2740-244 Porto Salvo Lisboa

Porto

Edifício Burgo
Avenida da Boavista, 1837
7.º andar - Sala 7.1
4100-133 Porto

T. 800 20 42 98 | E. consultoria@leaseplan.com

leaseplan.com