

PLANO DE NEGÓCIOS
SLEEP&STUDY

Marta Sofia Cunha Lopes

Projecto de Mestrado
em Gestão de Empresas

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

Abril 2013

Resumo

O presente plano de negócios tem como base, um forte desejo de desenvolver uma estrutura *online*, acessível e eficaz, que dê uma resposta personalizada aos desejos de uma crescente comunidade estudantil, composta por estudantes e docentes estrangeiros ou não residentes na área de Lisboa, ao nível do alojamento.

Para o efeito optou-se por realizar quatro entrevistas (metodologia qualitativa) a diferentes intervenientes no mercado de arrendamento e uma análise estatística para enquadrar e compreender as dinâmicas do parque habitacional lisboeta, bem como o perfil dos inquilinos e senhorios. Tentou-se ainda perceber de que forma a oferta disponibilizada colmata as necessidades deste público específico.

O relatório realizado comprova um crescimento do mercado de arrendamento, bem como a existência de inúmeros *players* que dirigem os seus serviços para a comunidade estudantil. No entanto, esta oferta revela-se fragmentada e pouco diferenciada, não acrescentando valor ao segmento. Neste contexto surge uma oportunidade para a entrada de uma nova empresa, Sleep&Study, com um serviço diferenciador e inovador e com foco num nicho de mercado.

Na perspectiva do investidor o projecto é viável, dado que, para um investimento inicial no valor de 17.500€, apresenta um VAL de 97.000€, recorrendo a uma taxa de actualização de 7,94% que resulta da consideração de uma taxa de juro sem risco de 3% e um prémio de risco de 4.80%.

Keywords: Plano de negócios, arrendamento, plataforma *online*, estudantes, docentes, Erasmus

Classificação JEL: M10, M30

Abstract

The present business plan is based on the strong desire to develop an online structure that is accessible, effective and capable of responding to the needs of a growing education community, consisting of students and teachers that are foreign or non-residents in Lisbon.

The qualitative methodology adopted was the use of four interviews to different people linked to the leasing market and a statistical analysis to better understand the dynamics of the Lisbon real estate market as well as tenant and landlord profiles. Additionally, the way that the available supply satisfies the demands of this specific population was also studied.

The report confirms that the leasing market has grown, as well as the existence of many players that focus their services on this area. However, supply is still fragmented and undistinguishable, not adding any value to the segment. Within this context there is an opportunity for a new company, Sleep&Study, with a differentiating and innovative service focused on a market niche.

In terms of investment, the project is viable given that, for an initial investment of 17.400€, it has a VAL of 97.000€, with a reference rate of 7.94% resulting from an 3% risk-free interest rate and a risk of 4.80%.

Keywords: Business Plan, Leasing, online platform, students, teachers, Erasmus

Classification JEL: M10, M30

Agradecimentos

O processo de escrita nem sempre se revela harmonioso ou fácil. É uma fase solitária caracterizada por muitos momentos de dúvidas e incertezas. Dedico este mestrado aos meus pais que sempre me apoiaram e ao Hugo, o meu amigo e companheiro.

Queria agradecer a preciosa ajuda e sabedoria de todos aqueles que tornaram este mestrado possível: à minha orientadora, Ana Maria Simões, ao amigo Arménio Caseiro, à minha irmã, Patrícia Paquete, ao Luís Pinho Lopes, à Graça Imaginário e todos os meus amigos e familiares que sempre me animaram quando mais precisei.

Deixo um especial agradecimento a todas as entidades ou pessoas singulares que responderam de forma tão atenciosa às minhas solicitações. Sem os seus preciosos conhecimentos, este mestrado nunca conseguiria estar ajustado à realidade.

Índice Geral

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Proposta e Objectivos do Plano	2
1.2 Promotor	2
1.3 Forma Jurídica	3
1.4 Estrutura do Relatório.....	3
1.5 Metodologia.....	4
2. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL.....	4
2.1 Mobilidade Estudantil.....	4
2.2 Caracterização Parque Habitacional Português	9
2.2.1 Caracterização dos Proprietários	13
2.2.2 Caracterização dos Inquilinos.....	14
2.2.3 Regime de celebração de contrato	15
2.2.4 Infra-estruturas	17
2.2.5 Valor das rendas	17
3. ANÁLISE EXTERNA E DE MERCADO	22
3.1 Análise do Meio Envolverte Geral	22
3.2 Análise do Meio Envolverte Específico	23
3.2.1 Dinâmicas actuais da oferta.....	23
3.2.2 Dinâmicas actuais da procura	29
3.3 Análise de concorrência.....	32
3.3.1 <i>Uniplaces</i>	32
3.3.2 <i>Home4Students</i>	34
3.3.3 <i>Classificados</i>	35
3.3.4 Associação de Estudantes/ Departamento de Erasmus (<i>International Relations Office</i>).....	36
3.3.5 Residências Universitárias.....	38
3.3.6. Agências Imobiliárias	40
4. ANÁLISE INTERNA.....	43
4.1 Estrutura Interna	43
4.2 Cultura da Empresa	44
4.3 Cadeia de Valor	44

5. ANÁLISE SWOT	45
6. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO.....	47
6.1 Visão.....	47
6.2 Missão.....	47
6.3 Objectivos SMART	48
6.4 Factores de Diferenciação	48
6.5 Estratégia de Negócio	49
7. DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO	50
7.1 Definição de políticas de marketing	50
7.1.1 Segmentação.....	50
7.1.2 Posicionamento.....	53
7.2 Variáveis do Marketing Mix.....	55
7.2.1 Serviço.....	55
7.2.1.1 Óptica Senhorio	55
7.2.1.2 Óptica Inquilino.....	57
7.2.1.3 Regime Jurídico Sleep&Study.....	59
7.2.1.4 Tempo mínimo de estadia.....	59
7.2.1.5 Contrato de prestação de serviços com o Proprietário	60
7.2.1.6 Contrato de arrendamento com o Inquilino.....	60
7.2.1.7 Modalidades de Alojamento.....	61
7.2.1.8 Modelo de Gestão	61
7.2.2 Preço	62
7.2.3 Distribuição	62
7.2.4 Comunicação	64
7.2.5 Parcerias	66
8. ANÁLISE FINANCEIRA.....	66
8.1 Pressupostos gerais do projecto	66
8.2 Alojamento	67
8.3 Volume de Negócios	67
8.4 Fornecimento de serviços externos.....	69
8.5 Plano de Investimento	70
8.6 Plano de Financiamento.....	71

8.7 Demonstração de Resultados.....	72
8.8 <i>Cash Flow</i> Operacionais.....	73
8.9 Fundo de Maneio	74
8.10 Plano Financeiro	74
8.11 Balanço Provisório.....	75
8.12 Avaliação	77
9. CONCLUSÃO.....	79
10. BIBLIOGRAFIA	81
10.1 Monografias.....	81
10.2 Legislação.....	82
10.3 Referências não publicadas retiradas da internet.....	82
11. ANEXOS	86
Anexo I – Entrevista Miguel Amaro, fundador da <i>Uniplaces</i>	87
Anexo II – Entrevista Erasmus Lisboa	88
Anexo III – Entrevista Pedro Lagoa, Gabinete de Erasmus do ISCSP, da Universidade Técnica de Lisboa.....	89
Anexo IV – Entrevista Cristina Sobreiro, <i>International Relations Office</i> , do ISCTE	91
Anexo V – Entrevista Dr. José Maria Duarte, Membro da Direcção do IESE e Professor do ISCTE	93
Anexo VI – Orçamento Desenvolvimento <i>Site</i>	94
Anexo VII – Orçamento Escritório <i>Coworking</i>	95
Anexo VIII – Orçamento Telemóvel e <i>pack</i> de chamadas da TMN	96
Anexo IX – Orçamento Portátil.....	97
Anexo X – Pressupostos Gerais.....	98
Anexo XI – Prestação de Serviços	99
Anexo XII – Fornecimento e Serviços Externos	100
Anexo XIII – Gastos com o Pessoal.....	101
Anexo XIV – Fundo de Maneio	102
Anexo XV – Investimento	103
Anexo XVI – Financiamento.....	104
Anexo XVII – Ponto Crítico.....	105
Anexo XVIII – Demonstração de Resultados	106

Anexo XIX – Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais	107
Anexo XX – Plano de Financiamento	108
Anexo XXI – Balanço Previsional	109
Anexo XXII – Indicadores	110
Anexo XXIII – Avaliação do Projecto	111
Anexo XXIV – Mercado de Arrendamento Lisboa: volume e valor médio de oferta por m ²	112
Anexo XXV – Orçamento Formação	113

Lista de **GRÁFICOS**

Gráfico I – Variação da população residente portuguesa por NUTS II, 2001-2011	5
Gráfico II – Alunos inscritos no Ensino Superior Português, por NUTS II - 2010/11.	6
Gráfico III – Alunos Inscritos no Ensino Superior Português, de Nacionalidade Estrangeira por País de Origem, 2010/11	7
Gráfico IV – Alunos inscritos no Ensino Superior Português de Nacionalidade Estrangeira de Países da União Europeia por Sexo, 2010/11.....	8
Gráfico V – Alunos inscritos no Ensino Superior Português de Nacionalidade Estrangeira de Países CPLP por Sexo, 2010/11	8
Gráfico VI – Alunos inscritos em CET por País de Origem 2010/2011	9
Gráfico VII – Indicador de confiança mensal da construção portuguesa (em %) – Junho de 1997 a Junho de 2011	12
Gráfico VIII – Distribuição percentual do tipo de contrato de arrendamento Portugal e NUTS II, em 2011.....	16
Gráfico IX – % Saldo de respostas extremas do mercado de arrendamento de Outubro de 2011 a Fevereiro de 2013	21
Gráfico X – Oferta imobiliária (%), por tipo de produto, Portugal – Março 2013.....	24
Gráfico XI – Estrutura da oferta imobiliária, por distrito, Portugal – Março 2013	25
Gráfico XII – Estrutura da oferta imobiliária residencial em Lisboa, por tipologia, 2011	25
Gráfico XIII – Renda média de oferta (€/m ²) por tipologia de fogo na cidade de Lisboa, em 2011.....	26

Gráfico XIV – O que é importante para os estudantes estrangeiros?	31
Gráfico XV – Distribuição regional das empresas de Mediação Imobiliária em actividade, em Março 2013.....	40

Lista de TABELAS

Tabela I – Alunos inscritos no Ensino Superior Português de Nacionalidade estrangeira de países da CPLP por Área de educação e formação, 2010/2011	8
Tabela II – Alojamentos familiares de residência habitual segundo o regime de propriedade por NUTS II de 2001 a 2011	10
Tabela III – Distribuição percentual dos arrendatários segundo o escalão etário Portugal e NUTS II.....	14
Tabela IV – Distribuição percentual dos alojamentos familiares clássicos de residência habitual e arrendados, segundo a dimensão da família clássica – Portugal e NUTS II, em 2011	15
Tabela V – Distribuição percentual dos alojamentos familiares clássicos de residência habitual e arrendados, segundo o escalão do valor mensal da renda – Portugal e NUTS II, em 2011	17
Tabela VI – Pressupostos gerais do projecto	66
Tabela VII – Procura estimada	67
Tabela VIII – Volume de negócios mensal, Sleep&Study, por tipologia, para 2013.....	67
Tabela IX – Volume de negócios da Sleep&Study de 2013 a 2018.....	68
Tabela X – Fornecimento de serviços externos	69
Tabela XI – Plano de Investimento.....	70
Tabela XII – Plano de Financiamento	71
Tabela XIII – Demonstração de Resultados	72
Tabela XIV – <i>Cash Flows</i> Operacionais	73
Tabela XV – Plano Financeiro.....	74
Tabela XVI – Balanço	75
Tabela XVII – Avaliação	77

Índice de Quadros

Quadro I – Resumo da Concorrência.....	42
Quadro II – Matriz SWOT.....	46
Quadro III – Conjugação Matricial das Análises Interna e Externa.....	47
Quadro IV – Objectivos SMART.....	48
Quadro V – Conjugação dos Recursos e Competências.....	48
Quadro VI – Plano de Comunicação.....	65

Índice de Figuras

Figura I – Mapa perceptual do Posicionamento.....	54
Figura II – A percepção dos estudantes estrangeiros do mercado de arrendamento lisboeta.....	64

Lista de Acrónimos

- INE – Instituto Nacional Estatística
- GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento
- CI – Confidencial Imobiliário
- AUP – Associação de Ucrrianos em Portugal
- CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
- CET – Cursos de Educação e Formação
- RAU – Regime do Arrendamento Urbano
- NRAU – Novo Regime de Arrendamento Urbano
- IMI – Valor Patrimonial do Imóvel
- APEMIP – Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária de Portugal
- ECTS – Sistema de créditos da Declaração de Bolonha
- PHMS – Portuguese Housing Market Survey
- POTE – Medical University of Pécs
- UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto
- APCT – Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação
- FIIAH – Fundo de Investimento Imobiliário para Arrendamento Habitacional
- IMT – Imposto Municipal sobre as Transações Onerosas de Imóveis
- TOC – Técnico Oficial de Contas
- TIR – Taxa Interna de Rentabilidade
- VAL – Valor Atual Liquido

1. INTRODUÇÃO

O presente projecto de investimento tem como tema a criação de um plano de negócios para a constituição de uma empresa, no mercado imobiliário de arrendamento lisboeta, que sirva de intermediário entre o senhorio e a comunidade estudantil e/ou pessoal docente através da promoção e gestão de alojamentos.

É um projecto de carácter empreendedor e interessante, uma vez que o sector do imobiliário de arrendamento constitui um pilar central para o desenvolvimento do país. São visíveis os seus efeitos, uma vez que geram emprego, fomentam a qualidade de vida, a conservação e reabilitação do tecido urbano e a promoção do turismo.

O enquadramento deste plano de negócios restringiu-se à evolução positiva do número de alunos estrangeiros ou não residentes na área de Lisboa, nos últimos 10 anos. A migração estudantil tem cada vez mais expressão, numa altura em que se discute o futuro do mercado de arrendamento lisboeta que padece de um claro desajustamento entre a procura e a oferta, sendo que este último peca pelo seu excesso. Sendo um mercado que se encontra em estado de maturidade, antevê-se a necessidade de diversificação e identificação de nichos de forma a rentabilizar e dinamizar o sector. A inexistência deste foco afigura uma oportunidade no mercado para a entrada de novos *players*.

O mercado de arrendamento lisboeta caracteriza-se pela presença fragmentada de inúmeros *players* com diferentes dimensões mas ofertas semelhantes. É um mercado que não prima pela sua transparência, havendo inclusive pouca documentação que o quantifique, como por exemplo, ao nível da quota de mercado. A diferenciação nos serviços oferecidos é reduzida, existindo um padrão que evidencia que a maioria das empresas preocupa-se em atingir a totalidade da indústria, ignorando necessidades específicas dos nichos. Até há relativamente pouco tempo a oferta que existia para a comunidade estudantil, eram anúncios afixados nos postes das árvores ou nos muros das imediações das universidades. Começam a surgir pequenas empresas cujo foco se centra nos estudantes, mas ainda numa óptica primária de agregador de anúncio, não acrescentando um cunho diferenciador ao que já se praticava.

Perante a actual conjuntura económica e financeira, torna-se impreterível a criação de negócios que não exijam uma estrutura inicial de capital muito elevada. Dada a falta de liquidez no mercado, este projecto, consegue cumprir de forma exequível os seus propósitos sem uma forte injeção de capital inicial.

O presente plano de negócios representa um serviço novo e inovador num mercado já existente.

1.1 Proposta e Objectivos do Plano

O principal objectivo deste plano de negócios é perceber se existe espaço no mercado de arrendamento lisboeta para a criação de uma empresa de gestão imobiliária, assente numa plataforma *online*, que sirva os interesses específicos dos alunos ou docentes estrangeiros, ou não residentes na capital do país.

Para cumprir este objectivo é necessário atingir os seguintes objectivos específicos:

- Analisar a envolvente alargada e específica do raio de actuação da Sleep&Study, para extrair as vantagens competitivas do negócio.
- Analisar modelos de negócios diferentes e inovadores que sirvam de *benchmarking* internacional.
- Desenvolver uma estratégia exequível e ajustada à realidade nacional para um mercado maduro;
- Avaliar os aspectos económicos e financeiros que me garantam a viabilidade e sustentabilidade do projecto.

1.2 Promotor

O promotor do presente plano de negócios, Marta Sofia Cunha Lopes, é natural de Lisboa. Com uma licenciatura em Comunicação Social, com especialização em Marketing, encontra-se actualmente a concluir o Mestrado em Gestão no ISCTE. Com cinco anos de experiência profissional na área de comunicação, é neste momento responsável pelo departamento de comunicação do Grupo Lúcia Piloto. A vontade de estudar no estrangeiro, aliada ao convívio com vários amigos estrangeiros, despoletou

um interesse por este segmento e detecção de uma possível lacuna no mercado ao nível da oferta.

1.3 Forma Jurídica

A forma jurídica da empresa a constituir é a sociedade unipessoal, cujo capital social é de 6.000 €. O código de atividades económicas (CAE) a adotar é o 68321 – Atividades de imóveis por conta de outrem.

1.4 Estrutura do Relatório

O presente relatório inicia-se com uma análise sectorial, ao nível da procura e da oferta. Verifica-se um ritmo crescente nas dinâmicas da mobilidade estudantil materializadas no aumento do número de alunos estrangeiros inscritos no ensino superior português. A caracterização do parque habitacional português espelha o desajuste da lei da oferta e da procura com um aumento crescente do número de imóveis em situação de vago, do envelhecimento e degradação do património e do contraste do valor das rendas “velhas” e “novas”.

Na análise de mercado, parte-se de uma perspectiva macro para uma perspectiva micro. Com o reconhecimento dos cursos em qualquer país europeu, os jovens conseguem através de tecnologias de baixos custos, como viagens *low cost*, deslocarem-se para outros países para conhecerem novas culturas. A par desta tendência, assiste-se a uma tentativa do governo português em dinamizar o mercado de arrendamento, alojamento preferencial da comunidade estudantil.

A identificação dos concorrentes do negócio revela a presença de inúmeros *players* com diferentes dimensões que dirigem os seus serviços para os estudantes ou docentes estrangeiros ou não residentes em Lisboa. Contudo a sua proposta de valor assemelha-se igual para todos. São ainda analisadas tendências internacionais (Espanha e Hungria) que servem de *benchmarking* e ajuste à realidade.

Para a definição dos pilares estratégicos a implementar, procedeu-se a uma análise interna e externa, onde foram identificados os pontos fracos e fortes do projecto, bem como as oportunidades e ameaças do mesmo.

Identificadas as vantagens competitivas do projecto, define-se a estratégia de foco pela diferenciação e posterior conjunto de políticas de implementação, ao nível do serviço, preço, distribuição e comunicação.

A viabilidade e sustentabilidade do projecto é ditada pela análise financeira, suportada pelos documentos previsionais materializados na estimação dos custos e no cálculo dos elementos financeiros.

1.5 Metodologia

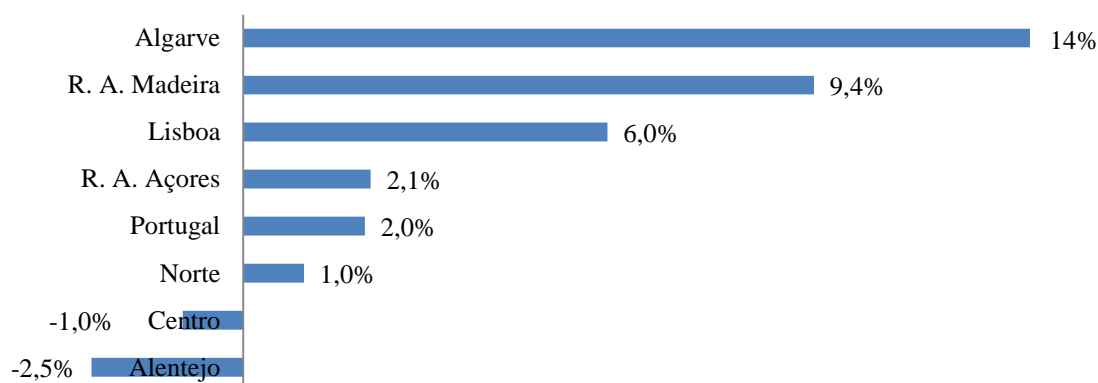
A sustentação teórica do presente plano de negócios assenta na recolha de dados estatísticos provenientes de fontes secundárias como o Instituto Nacional de Estatística (INE), o Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP), o *site* Confidencial Imobiliário (CI) e o *site* LardoceLar Imobiliário e Serviços. Como fontes primárias foram elaboradas duas entrevistas presenciais a Cristina Sobreiro, *International Relations Office*, do ISCTE e ao Dr. José Maria Duarte, Membro da Direcção do IESE e Professor do ISCTE e três entrevistas não presenciais a Miguel Santo Amaro, fundador da *Uniplaces*, ao Dr. Pedro Abreu, do gabinete de Erasmus do ISCSP, da Universidade Técnica e a um responsável do *site* Erasmus Lisboa.

2. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

2.1 Mobilidade Estudantil

A mancha territorial portuguesa apresenta uma distribuição populacional marcada por uma forte litoralização e uma bipolarização nas duas áreas metropolitanas, Lisboa e Porto, tendo esta situação vindo a acentuar-se nos últimos anos. De destacar ainda o forte crescimento na região do Algarve.

Gráfico I – Variação da população residente portuguesa por NUTS II, 2001-2011

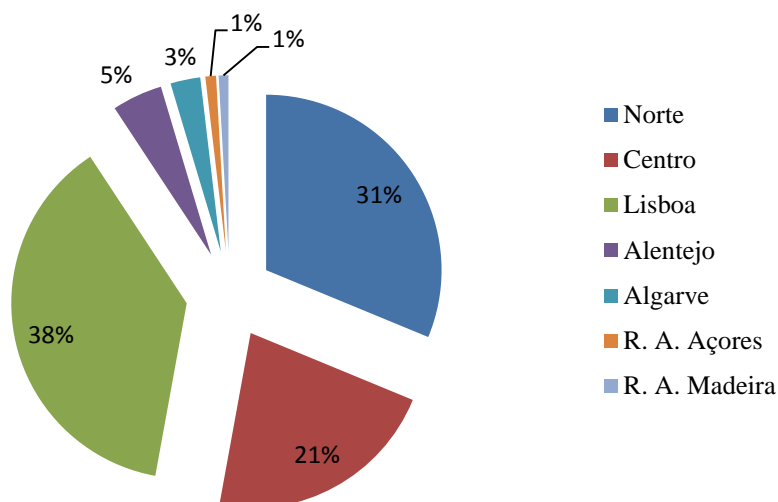


Fonte: Censos 2011, INE

As razões subjacentes a estes fluxos migratórios prendem-se com inúmeros factores, sobretudo os que estão relacionados com a procura de qualificação educacional e profissional, empregabilidade e melhoria das condições de vida. Neste fenómeno interno destaca-se o perfil do emigrante estudante que abandona a sua região, carente em infra-estruturas e serviços, pelos conglomerados urbanos com uma rede de ensino assente nas melhores escolas e universidades.

Em 2011, Portugal tinha 396.268 inscritos no Ensino Superior, o que representa uma evolução de 2% face a 2001. A nível geográfico Lisboa tinha 150.034 alunos e a região Norte 123.754, representando as zonas com a maior mancha de alunos inscritos. No extremo oposto, encontra-se a Região da Madeira que apresenta o valor mais baixo de 3.551 alunos inscritos.

Gráfico II – Alunos inscritos no Ensino Superior Português, por NUTS II - 2010/11



Fonte: Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior, MEC

Nos últimos 10 anos tem-se assistido a um novo fluxo migratório internacional, constituído por alunos e docentes estrangeiros que chegam a Portugal atraídos pela qualidade do ensino que lhes fornece competências e conhecimentos necessários para vingarem no mercado de trabalho global.

Dos 396.268 alunos inscritos no ensino superior, 21.824 são de nacionalidade estrangeira, o que representa um valor percentual de 5,5% que no período de 2001 a 2011 cresceu a um ritmo de 71,62%.

Fiel à tradição e laços culturais, são os países de expressão oficial portuguesa que dominam o maior número de envio de alunos para Portugal. O Brasil é o país que envia mais estudantes, 5.335, seguido de Cabo Verde 3.359 e Angola com 3.129 alunos. A expressividade do número dos estudantes vindos de países da América do Sul e da lusofonia será cada vez maior, uma vez que espelha a crise na comunidade europeia e a ameaça latente ao encerramento dos programas de intercâmbio europeu, como o programa Erasmus, por falta de financiamento.

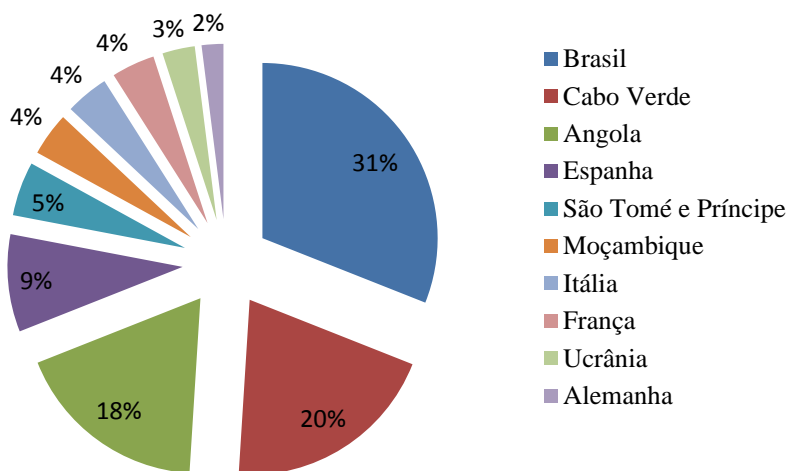
Na sua estratégia de abertura internacional, para não estarem muito expostas aos problemas que afectam o programa de Erasmus, as universidades têm diversificado os seus mercados, apostando noutros programas de mobilidade de professores, alunos e investigadores.

Dos alunos de nacionalidade estrangeira, pertencentes à União Europeia, lideram países como a Espanha, 1.566, Itália, 616, e França com 596 alunos.

É de realçar ainda o aumento significativo do peso dos alunos de países de leste como a Moldava com um aumento percentual de 12.250% ou a Ucrânia com uma subida de 8400%, como resultado da integração bem sucedida destas comunidades em Portugal. A Associação de Ucrânios em Portugal (AUP) estima que em Portugal residam 500 mil ucranianos, o que poderá explicar o aumento do intercâmbio estudantil com o seu país de origem.

Dos países de origem que evidenciaram maior quebra, constam a Guiné com um decréscimo de -63%, a Venezuela com -54% e o Canadá com -43%.

Gráfico III – Alunos Inscritos no Ensino Superior Português, de Nacionalidade Estrangeira por País de Origem, 2010/11



Fonte: Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior, MEC

De 2001 a 2011, verifica-se sempre uma predominância de alunos do sexo feminino, 57%, vindos da União Europeia. Dos países fora da União Europeia até 2008/09 a tendência era para alunos do sexo masculino, mas a partir deste ano assiste-se a uma inversão, em que o sexo feminino passa a liderar com 52%.

Gráfico IV – Alunos inscritos no Ensino Superior Português de Nacionalidade Estrangeira de Países da União Europeia por Sexo, 2010/11.

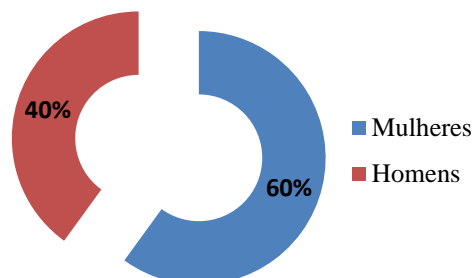
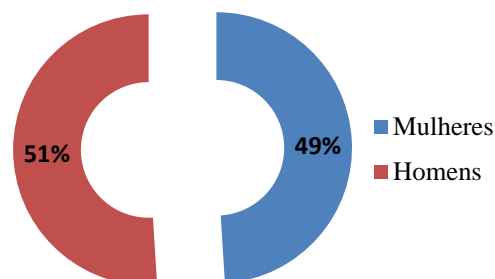


Gráfico V – Alunos inscritos no Ensino Superior Português de Nacionalidade Estrangeira de Países CPLP por Sexo, 2010/11



Fonte: Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior, MEC

Os alunos estrangeiros preferem o subsistema de ensino público em detrimento do privado. A área de educação e formação mais escolhida é a de Ciências Sociais, Comércio e Direito com 6.440 inscrições. O curso com menos alunos é o de Agricultura com apenas 115 matrículas.

Tabela I – Alunos inscritos no Ensino Superior Português de Nacionalidade estrangeira de países da CPLP por Área de educação e formação, 2010/2011

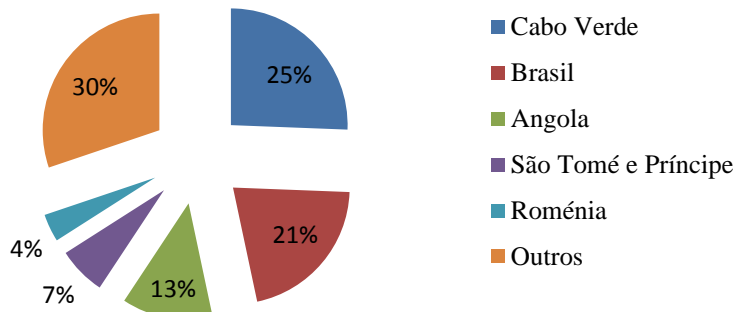
Área de educação e formação	2011
Educação	714
Artes e Humanidades	1286
Ciências Sociais, Comércio e Direito	6440
Ciências, Matemática e Informática	1183
Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção	2260
Agricultura	115
Saúde e Protecção Social	967
Serviços	939

Fonte: Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior, MEC

Apesar de não ter valores tão expressivos como o ingresso ao ensino superior, Portugal em 7 anos (2004 a 2011) registou uma significativa subida, 2252%, nos CET (Cursos de

Educação e Formação) suportada sobretudo pela procura do mercado interno. Em 2011 existiam 7177 inscritos em CET dos quais 285 eram estrangeiros.

Gráfico VI – Alunos inscritos em CET por País de Origem 2010/2011



Fonte: Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior, MEC

2.2 Caracterização Parque Habitacional Português

Os resultados dos Censos 2011 registam na última década uma dinâmica de crescimento do parque habitacional, com particular destaque para o mercado de arrendamento com um aumento de 6,3%.

O número total de alojamentos aumentou em cerca de 16,2%, correspondendo a 5.877.991, sendo que 5.865.390 são alojamentos familiares.

Os alojamentos familiares portugueses distribuem-se por residências habituais, 68,2%, secundária, 19,3%, e vagos (designadamente para venda e para arrendamento) com 12,5%. Deste apuramento, convém salientar o aumento do valor dos alojamentos vagos (1,7%) e um decréscimo dos alojamentos de residência habitual, como resultado da conjuntura actual.

De acordo com os Censos 2011, os alojamentos vagos para arrendar passaram de 80.094, em 2001 para 110.207, em 2011, correspondendo a um crescimento de 37,6%. Uma das justificações para este aumento poderá estar relacionada com a quebra da procura de imóveis destinados para venda. Os proprietários impossibilitados de realizarem a venda encontram no arrendamento uma solução temporária. É redigido um

contrato de arrendamento com duração limitada em que após o seu término o inquilino tem a opção de compra.

Tabela II – Alojamentos familiares de residência habitual segundo o regime de propriedade por NUTS II de 2001 a 2011

	Proprietário ou co- proprietário	Arrendamento ou sub- arrendamento	Outros	Proprietário ou co- proprietário	Arrendamento ou sub- arrendamento	Outros
Portugal	2688469	740425	122335	2931931	786904	271592
Continente	2570776	721968	117804	2795858	762380	259688
Norte	870230	263066	48769	954192	267880	97526
Centro	705651	101141	20976	727932	111095	54674
Lisboa	658320	285749	26648	75690	303435	65275
Alentejo	227540	43698	14675	228778	43932	25971
Algarve	109035	28269	6736	126264	36038	16222
Região Autónoma dos Açores	59054	7293	2795	64200	10317	5895
Região Autónoma da Madeira	58639	11164	1736	71875	14207	6029

Fonte: Censos 2011, INE

Em termos evolutivos, os Censos apuraram que em 2011 existiam no mercado mais 243.462 casas próprias e mais 46.479 casas alugadas, em comparação ao ano de 2001. Acompanhando as dinâmicas dos fluxos demográficos da população residente, Lisboa é a região com maior número de casas para arrendar, 303.435. Seguem-se as zonas do Norte, com 267.880 e o Centro com 111.095.

O Algarve é a zona do país com menor número de casas arrendadas ou subarrendadas, com um valor de 36.038.

Antigamente a compra de um imóvel era a ambição da maioria dos portugueses. Na década de 90, o investimento no sector da habitação florescia a par da Expo 98 e dava-se início a um processo massivo de construção de edifícios novos, cuja compra conferia sentimentos de segurança e um futuro legado para os descendentes.

Este sonho estava ao alcance da maioria da população, uma vez que existia da parte do Governo uma política de apoio ao mercado de venda, uma massificação do acesso ao crédito, em que os valores do *spreads* eram baixos decorrente do processo de convergência do escudo para o euro e da descida da taxa de inflação.

"Ter casa própria faz parte do ADN dos povos do Sul. Os do Norte da Europa olham para a questão da casa de outra forma: é o sítio onde se mora, não é o investimento de uma vida", diz Vinay Pranjivan, economista da Deco Proteste. Esta perspectiva sobre o imobiliário explica porque a grande maioria dos portugueses são proprietários, em vez de inquilinos¹.

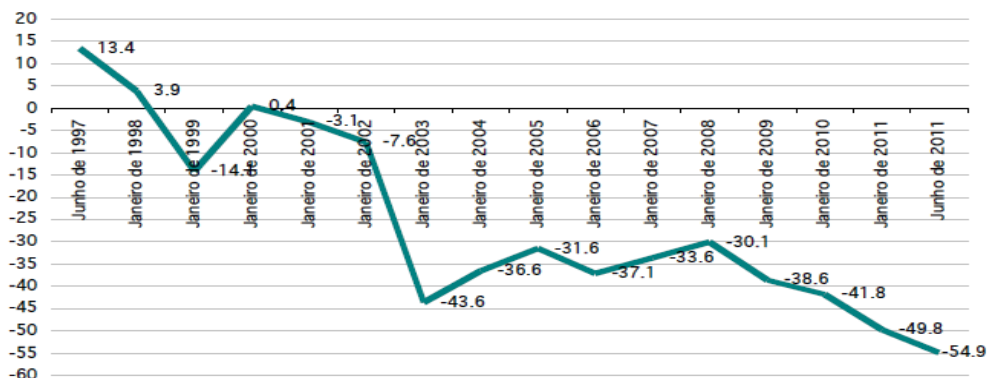
Resta salientar, que o mercado de arrendamento não constituía uma alternativa viável à compra. Os preços dos novos arrendamentos em regime de renda livre eram na sua maioria, superiores às mensalidades correspondentes à aquisição de habitação própria, pelo que as pessoas preferiam comprar casa, afinal trata-se sempre de um activo.

Neste contexto, assistimos à alavancagem das dívidas das famílias, ao enfraquecimento do mercado de arrendamento e ao empobrecimento dos senhorios que se traduziu na degradação e aumento dos índices de envelhecimento do património edificado, multiplicando prédios devolutos e decadentes sobretudo nos municípios de Lisboa e Porto.

O agravamento da crise económica e financeira e o impacto do “*subprime*”, contribuíram para a vulnerabilidade e fragilidade do mercado residencial de venda de imóveis, sentimento expresso nas descidas significativas do indicador de confiança mensal da construção nos últimos anos.

¹ Informação disponível em:
http://www.jornaldenegocios.pt/mercados/detalhe/comprar_ou_arrendar_conhecedila_a_melhor_opccedi_latildeo.html, consultado no dia 4 de Novembro de 2012

Gráfico VII – Indicador de confiança mensal da construção portuguesa (em %) – Junho de 1997 a Junho de 2011



Fonte: INE

Em Portugal, o contexto da crise da dívida soberana na zona euro e consequentes dificuldades dos bancos portugueses em se financiarem nos mercados internacionais provocaram uma escassez de liquidez no sistema, obrigando as entidades bancárias a restringirem e limitarem o acesso ao crédito à habitação, através do aumento dos *spreads* e do fim do financiamento a 100% do montante do empréstimo.

Para além da conjuntura económica actual ser favorável ao arrendamento, o Governo tem vindo a estimular a aposta neste sector, investindo em programas como o Porta 65 Jovem, incentivos à reabilitação de imóveis, a revisão da lei do arrendamento e o corte para metade do montante de despesas com crédito à habitação deduzível no IRS de 2013.

Perante este cenário comprar casa pode revelar-se uma excelente oportunidade de negócio, mas apenas para as pessoas com capitais próprios que aproveitam a queda dos preços para fazerem grandes investimentos.

A evolução significativa do mercado de arrendamento não resulta da sua dinamização, mas sim da secundarização face a aquisição de casa própria, em que as famílias impossibilitadas de acederem ao crédito optam por soluções mais económicas e viáveis.

2.2.1 Caracterização dos Proprietários

De acordo com os Censos de 2011, as entidades proprietárias dos alojamentos arrendados são, na sua maioria, particulares ou empresas privadas (81,2%). Destacam-se também as autarquias locais (câmaras municipais e juntas de freguesia), com 9,6% e ascendentes ou descendentes dos arrendatários com 4,6% face ao total. Quase sem expressão, encontram-se as empresas públicas e as cooperativas de habitação, ambas com 0,6%².

Com o objectivo de efectuar um retrato da situação dos seus associados e conhecer as suas principais preocupações, a Associação Lisbonense de Proprietários (ALP), aplicou um questionário no boletim bimestral “A Propriedade Urbana”, entre os meses de Abril e Maio de 2011³.

Da amostra composta por 196 associados, que responderam ao questionário, obtiveram-se as principais conclusões:

Género – 64,3% são do sexo masculino

Faixa etária - A maioria dos inquiridos, 40,3%, tinha mais de 66 anos, seguido de 31,1% com uma faixa etária compreendida entre os 36 e 50 anos.

Grau de instrução dos inquiridos - Predominância de indivíduos com ensino superior universitário, cerca de 45,9%.

Profissão – Em estreita correlação com a idade dos indivíduos surge a ocupação, em que a profissão dominante é a de reformado. Em seguida os trabalhadores por conta de outrem representam 27,6% da amostra.

Rendimento - Quanto ao rendimento que advém da actividade de proprietário, este representa, para mais de metade dos inquiridos (51,5%), entre 0 a 25% do seu rendimento. Apenas 9,7% dos inquiridos vivem exclusivamente do rendimento das suas propriedades.

Tempo que dependem com a actividade de senhorio – Como as receitas que advém do arrendamento são baixas e representam uma reduzida proporção nos rendimentos do

² CENSOS 2011: Parque habitacional, INE, 21 Março 2011

³ Retrato da Habitação em Portugal: Características e Recomendações, Associação Lisbonense de Proprietários, 2011.

proprietário, a actividade de senhorio torna-se secundária reflectindo-se no baixo dispêndio de tempo.

Tipo de edifício - A maioria é proprietária de edifícios residenciais, cerca de 88,1% e apenas 11,9% possui apenas edifícios não residenciais (por exemplo, edifícios de hotelaria e restauração).

2.2.2 Caracterização dos Inquilinos

A nível nacional, a maioria dos inquilinos, 53,8%, localiza-se na faixa etária dos 50 ou mais anos, sendo que 36,8% corresponde ao valor percentual das pessoas com mais de 60 anos, o escalão com maior expressão. A capital do país é a zona que apresenta a percentagem mais elevada, 58,1% de inquilinos com mais de 50 anos. Se nos restringirmos apenas a Portugal Continental, a região do Centro é a área que concentra arrendatários mais jovens (sobretudo dos 20 aos 29 anos) com 15,1% respectivamente. Estes dados poderão ser sustentados pela presença dos pólos universitários em Coimbra (considerada a cidade do estudante) e Aveiro que constituem um foco de atracção e fixação de jovens.

Tabela III – Distribuição percentual dos arrendatários segundo o escalão etário Portugal e NUTS II

	Escalões etários					
	Menos de 20 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos	60 ou mais anos
Portugal	0,3	11,2	17,6	17	17	36,8
Norte	0,3	10,6	16,7	18,3	18,9	35,3
Centro	0,4	14,7	20,7	17,6	15,8	30,8
Lisboa	0,3	10,3	16,3	14,9	15,8	42,3
Alentejo	0,4	10,9	17,5	17,1	15,9	38,3
Algarve	0,4	12,6	22	20,9	17,5	26,6
R. A. Açores	0,5	18	29	23,1	14,6	14,6
R. A. Madeira	0,2	9,4	18,9	20	19,4	32,1

Fonte: Censos 2011, INE

Os Censos de 2011 referem que cerca de 32,7% dos alojamentos familiares de residência habitual arrendados são ocupados, por famílias clássicas compostas por duas pessoas, seguindo-se-lhes os alojamentos arrendados por pessoas singulares, que representam 26,5%.

A tendência para o arrendamento diminui com o aumento do número de pessoas na família a partir de 2 pessoas.

Tabela IV – Distribuição percentual dos alojamentos familiares clássicos de residência habitual e arrendados, segundo a dimensão da família clássica – Portugal e NUTS II, em 2011

	Com 1 pessoa	Com 2 pessoas	Com 3 pessoas	Com 4 pessoas	Com 5 ou mais pessoas
Portugal	26,5	32,7	21,2	12,1	7,4
Norte	22,7	31,8	24	13,9	7,5
Centro	27,7	33,3	21,4	11,6	6,1
Lisboa	29,9	33,9	18,7	10,4	7,2
Alentejo	28,3	32,9	20,5	11,6	6,7
Algarve	24,2	31,2	22,3	13,8	8,4
R.A.Açores	20,3	25,9	21,5	15,8	16,4
R.A.Madeira	23,2	28,2	21,4	14	13,2

Fonte: Censos 2011, INE

2.2.3 Regime de celebração de contrato

De acordo António Machado, secretário-geral da Associação dos Inquilinos Lisbonenses, a economia paralela que existe no mercado de arrendamento é cada vez maior, correspondendo a 30%⁴, em que muitos proprietários optam por arrendar os seus imóveis sem celebração de contrato, para escaparem ao pagamento do IRS.

“Alguns senhorios avisam logo que não fazem contrato, outros dizem, por exemplo: ‘Sem contrato é 500 euros, com contrato é 700 euros’”, segundo o qual “são cada vez

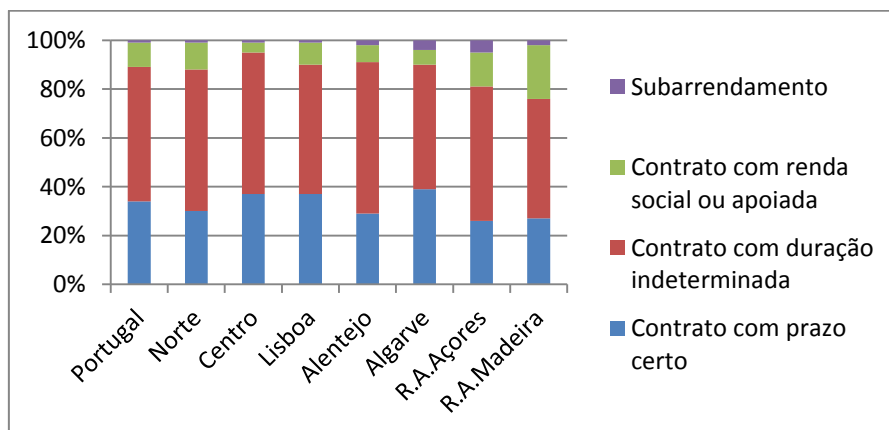
⁴ Informação disponível em: <http://publico.newspaperdirect.com/epaper/viewer.aspx>, consultado no dia 10 Outubro de 2012

mais” os senhorios que recorrem a este expediente, sobretudo porque as rendas “podem fazer aumentar a taxa de IRS até aos 46%”⁵.

A nível nacional, os Censos de 2011 apuraram que o regime de contrato mais utilizado são os de duração indeterminada (56,5%) seguidos dos contratos com prazo certo (33,5%). Os contratos de renda social ou apoiada, em que valor da renda é reduzido e de aplicação exclusiva a habitações construídas ou promovidas pelo Estado, pela Administração Local e Regional, pelos Institutos Públicos e IPSS, têm um valor percentual de 8,2%. Por último e com reduzida expressão, o subarrendamento, com 1,8%.

Cerca de 46,9% dos contratos de arrendamento foram celebrados entre 2006 e 2011, 34,2% entre 1975 e 2005 e 18,8% antes de 1975. A Região Autónoma dos Açores apresenta a percentagem mais elevada de contratos celebrados após 2005: 66,2%.

Gráfico VIII – Distribuição percentual do tipo de contrato de arrendamento Portugal e NUTS II, em 2011



Fonte: Censos 2011, INE

⁵ Informação disponível em: <http://publico.newspaperdirect.com/epaper/viewer.aspx>, consultado no dia 10 Outubro de 2012

2.2.4 Infra-estruturas

Ao nível das infra-estruturas, a maioria das habitações dispõe de água canalizada (99,4%), sistema de drenagem de águas residuais (98,6%) e instalação de banho ou duche (97,0%). Relativamente ao lugar de estacionamento, apenas 25,9% afirmam possuir esta infra-estrutura.

2.2.5 Valor das rendas

A nível nacional, a maioria dos inquilinos paga uma renda superior a 200 euros (54,6%). É na capital do país que se atinge o preço médio mais elevado, em que 9,6% dos alojamentos arrendados apresentam uma renda superior a 650€. No extremo oposto, encontram-se as regiões da Madeira (54,8%), Norte (53,0%) e Alentejo (50,3%) em que a maioria das rendas é inferior a 200€.

Tabela V – Distribuição percentual dos alojamentos familiares clássicos de residência habitual e arrendados, segundo o escalão do valor mensal da renda – Portugal e NUTS II, em 2011

	Escalão do valor mensal da renda (%)											
	menos de 20 €	20 a 34,99 €	35 a 49,99 €	50 a 74,99 €	75 a 99,99 €	100 a 149,99 €	150 a 199,99 €	200 a 299,99 €	300 a 399,99 €	400 a 499,99 €	500 a 649,99 €	650 ou mais
Portugal	6,8	7,3	5	6,7	5,1	7,6	7	16,9	20,3	7,3	5,1	5,1
Norte	7,6	7,8	5,2	7,3	5,2	9,9	10	20,9	17,4	4,1	2,2	2,4
Centro	6,2	5,6	3,5	4,5	3,4	7,6	9,5	26,2	23,8	5,4	2,4	1,9
Lisboa	5,7	7,1	5,4	7,4	6	6	3,6	9,8	20,5	10,2	8,7	9,6
Alentejo	11	8,1	4,7	6	4,1	8	8,4	20,8	20,2	5	2,3	1,4
Algarve	5,7	5,1	3,6	4,5	3,1	3,9	4,1	14,8	30	15	7,2	3,1
R.A.Açores	7,6	7,1	3,8	5,2	4,3	7,2	6,1	18,1	23,6	8,6	5,7	2,7
R.A.Madeira	7,4	15	7,9	9,2	4,6	6,2	4,6	10,5	15,1	9,6	6,8	3,2

Fonte: Censos 2011, INE

A crise no mercado de arrendamento resulta da ausência de uma política de arrendamento consistente e de sucessivas leis de congelamento de rendas aliadas à rigidez do sistema jurídico. Ao longo de anos consecutivos, estes problemas estruturais foram-se tornando cada vez mais visíveis na cartografia das cidades, com a degradação dos centros urbanos, a sobrelotação das periferias e a falta de imóveis para alugar a preços acessíveis.

De 1910 até 1985 as rendas estiveram congeladas e proibia-se os despejos por conveniência do senhorio, situação que se alterou nesta data com a publicação da Lei nº 46/85, de 20 de Setembro. Este diploma instituiu o princípio da actualização anual das rendas em que para compensar este aumento, foi criado um subsídio para os inquilinos de baixos rendimentos.

As alterações visadas neste diploma não trouxeram as modificações desejadas, numa altura em que se começava a investir no mercado de venda de imóveis.

Em 1990 o Regime do Arrendamento Urbano (RAU), através do DL 321-B/90, de 15 de Outubro prometia dar um novo fôlego ao mercado de arrendamento. Este diploma circunscrevia as regras para a definição de um preço de equilíbrio, resultante da lei da oferta e da procura. Contudo os seus efeitos não se fizeram sentir como desejado uma vez que continuavam a existir inúmeros contratos antigos, cujos montantes estavam congelados há décadas.

Regimes de renda no Regime de Arrendamento Urbano (RAU)⁶

Regime de renda livre - o valor é estipulado por livre negociação entre as partes, sendo a sua actualização feita com base nos “coeficientes de actualização” publicados através de portaria (artigo 78º).

Regime renda condicionada - aplicável, nos arrendamentos transmitidos para familiares do arrendatário inicial, nos arrendamentos celebrados em fogos que tenham sido construídos para fins habitacionais pelo Estado, institutos públicos e autarquias locais, que tenham sido vendidos e posteriormente arrendados, e nos arrendamentos de fogos construídos por cooperativas ou associações de moradores que tenham usufruído de subsídios públicos. Regime de renda que, após negociação, não pode exceder por mês o duodécimo do produto resultante da aplicação da taxa das rendas condicionadas ao valor actual do fogo, no ano da celebração do contrato (artigo 79º e 81).

⁶ “Retrato da Habitação Portuguesa em Portugal: Características e Recomendações”, Associação Lisbonense de Proprietários, 2011, pág. 15

Regime de renda apoiada ou social - O montante da renda é subsidiado, vigorando regras específicas quanto à sua determinação e actualização. Ficam sujeitos a este regime os alojamentos construídos ou adquiridos para arrendamento habitacional pelo Estado e seus organismos autónomos, institutos públicos e autarquias locais, e pelas instituições particulares de solidariedade (artigo 82º). O regime de renda apoiada fica sujeito a legislação própria, aprovada pelo Governo.

A 27 de Fevereiro de 2006 é aprovado o Novo Regime de Arrendamento Urbano (NRAU), através da Lei nº 6/2006. Para suprimir as lacunas do antigo diploma, o NRAU previa a actualização das rendas antigas em função do valor patrimonial do imóvel (IMI), obrigando o senhorio a fazer obras para actualizar o seu valor.

A advogada Margarida Grave salienta que *“esta reforma fracassou, até em termos estatísticos, se formos ver quantos proprietários a utilizaram, porque, racionalmente, não compensava ao senhorio. Por um lado, este tinha de pedir uma avaliação ao serviço de finanças e ao fazê-lo iria pagar um IMI actualizado. Depois, o senhorio tinha de pagar um emolumento na câmara para esta determinar o coeficiente de conservação do imóvel”*.

Do ponto de vista da Associação de Proprietários Lisbonenses, *“ninguém beneficia com este sistema: temos, por um lado, inquilinos com rendas sem qualquer correspondência com o valor de mercado e que residem (...) em locais sem as mínimas condições de habitabilidade; temos os senhorios, alguns descapitalizados e sem condições financeiras para intervir no seu edificado (por dificuldades em aceder ao crédito para obras, ou indeferimentos em programas públicos para a requalificação promovidos pelo Estado ou autarquias”*.

A revisão do Novo Regime do Arrendamento Urbano (NRAU), 2012, foi uma das reformas estruturais exigidas pela *Troika* e na qual o governo apostou como solução para o revitalizar da habitação em Portugal.

De acordo com Assunção Cristas, Ministra da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, *«a necessidade de uma nova legislação no mercado de arrendamento há muito tempo que é precisa no País. O Executivo acredita que só desta*

forma será possível trazer para o mercado uma habitação acessível, ajustada às diferentes necessidades dos portugueses». A ministra acrescentou ainda que conta «com o esforço dos senhorios para manterem as rendas, não ao valor do mercado, mas ao valor que seja possível os inquilinos pagarem»⁷.

O Novo Regime do Arrendamento Urbano, lei 31/2012 de 14 de Agosto, visa sobretudo a negociação entre o senhorio e o inquilino do valor das rendas anteriores a 1990, a activação do mecanismo especial de despejo (Balcão Nacional de Arrendamento) para quem não cumpre os pagamentos e o compromisso do Estado em assegurar as situações de carência económica.

A partir de Novembro de 2012, cerca de 627 mil famílias foram afectadas com a nova lei do arrendamento. Numa altura em que os seus rendimentos líquidos decrescem, fruto dos novos descontos para a Segurança Social, muitos inquilinos temem esta revisão, sobretudo depois do INE ter apurado o valor da inflação de 3,36%.

Este número percentual reveste-se de extrema importância na medida em que serve de coeficiente para a determinação da actualização anual das rendas e para calcular a nova renda ao abrigo do Novo Regime de Arrendamento Urbano (NRAU). Para que o coeficiente seja oficializado, o INE tem que publicar um aviso em Diário da República com o valor da inflação.

O presidente da Associação Lisbonense de Proprietários, Menezes Leitão acredita que o valor das rendas não vai aumentar. “*Vai haver um equilíbrio: as rendas antigas vão subir, mas as novas irão baixar*”⁸.

Luís Lima, presidente da APEMIP - Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária de Portugal, acrescenta que “*apesar destes máximos na procura de arrendamento, cerca de 50% das pessoas não conseguem celebrar contrato. As*

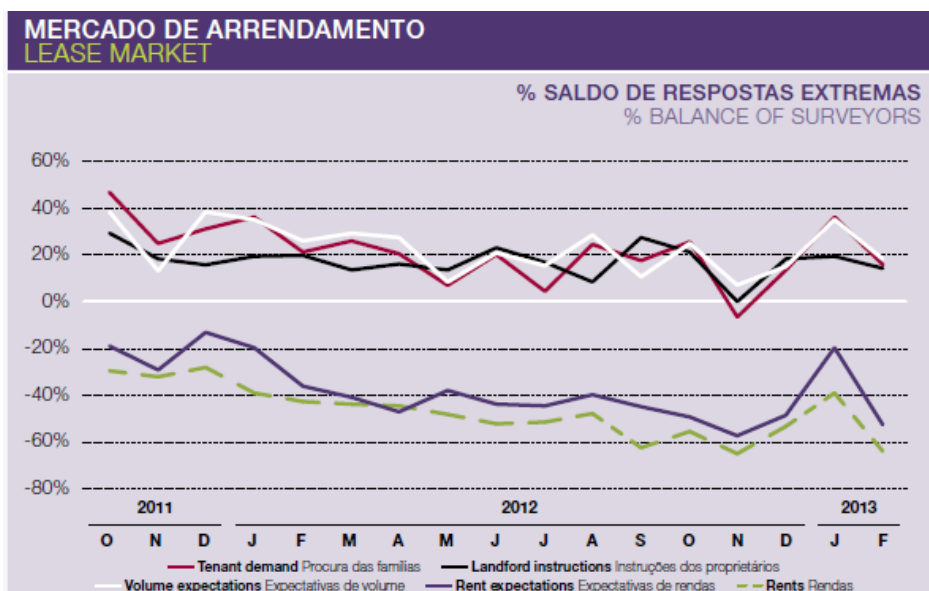
⁷ Informação disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-agricultura-mar-ambiente-e-ordenamento-do-territorio/mantenha-se-atualizado/20120216-mamaot-reabilitacao-arrendamento-urbano.aspx>, consultado no dia 16 Novembro 2012

⁸ Entrevista completa a Luís Menezes, presidente da Associação Lisbonense de Proprietários, em <http://www.ionline.pt/portugal/menezes-leitao-rendas-antigas-vaio-subir-novas-vaio-baixar>, consultado no dia 3 de Setembro de 2012

*rendas continuam muito elevadas e muita gente não consegue pagar. Temo um aumento dos casos de incumprimento, já que muitas pessoas aceitam valores de renda que não poderão suportar*⁹.

Enquanto nas rendas antigas, anteriores a 1990, assiste-se a um aumento para um valor justo de mercado, nas rendas actuais regista-se um processo de deflação na ordem dos 10%. Apesar do receio do aumento do IMI em 2013, muitos proprietários estão a diminuir o valor das rendas, tornando-as mais competitivas e desse modo restringirem o risco de insolvência da parte dos inquilinos.

Gráfico IX – % Saldo de respostas extremas do mercado de arrendamento de Outubro de 2011 a Fevereiro de 2013



Fonte: CI/RIC8 Housing Market Survey, retirado do *site* do Confidencial Imobiliário¹⁰

Tal como já referido, a actual conjuntura tem proporcionado um aumento na procura das famílias em alojamento para arrendamento. De Outubro 2011 a Novembro de 2012, os valores da procura têm oscilado, contudo verifica-se uma grande evolução a partir de Novembro 2012. Tal pode ser explicado, pela revisão da lei do arrendamento que poderá ter despoletado positivamente os índices de confiança do consumidor. O mesmo

⁹ Informação disponível em: <http://isabe.ionline.pt/conteudo/1540-sabia-que-os-portugueses-preferem-arrendar-comprar-casa>, consultado no dia 3 de Fevereiro 2013

¹⁰ http://www.confidencialimobiliario.com/sites/default/files/phms/2013/PHMS_201302/PHMS_201302.pdf, consultado no dia 22 de Março de 2013

motivo poderá ter desencadeado nos senhorios expectativas de renda mais elevadas do que aquelas que se praticam na realidade, dado que há uma pequena disparidade entre o desejável e o real.

O presidente da Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária (APEMIP), Luís Lima, deposita no arrendamento a sua maior esperança para 2013. *“Há esperança de que as novas condições possam ajudar a dinamizar esta área de negócios [arrendamento], que tem fortes potencialidades para cativar o investimento externo, o que se torna fundamental para o mercado de reabilitação urbana e para o turismo residencial ¹¹”*.

3. ANÁLISE EXTERNA E DE MERCADO

3.1 Análise do Meio Envoltente Geral

Uma análise alargada ao mercado permite a identificação dos factores externos a que o negócio pode estar sujeito, possibilitando uma melhor adaptação da estratégia a certas contingências e oportunidades. Os factores políticos, legais, económicos, socioculturais e tecnológicos são os elementos implicados nesta análise.

A nível político assiste-se a um conjunto de esforços por parte dos vários governos europeus para aumentar a interacção entre as universidades europeias através do reconhecimento da equivalência académica dos estudos efectuados noutros países. Uma das principais directrizes da Declaração de Bolonha, 19 de Junho de 1999, é a proposta de generalização de um sistema de créditos – ECTS, criado pela Comissão das Comunidades Europeias, com o objectivo de uniformizar os procedimentos que garantissem o reconhecimento dos estudos e dos títulos académicos e a transparência em matéria de educação e formação.

A promoção e conseqüente aumento da mobilidade estudantil coloca novos desafios aos países de chegada ao nível das suas infra-estruturas, sobretudo ao nível do alojamento. Em Portugal assiste-se a uma tentativa do governo para impulsionar o mercado

¹¹ Informação disponível em <http://www.ionline.pt/dinheiro/2013-ano-ideal-comprar-casa-investir-no-arrendamento>, consultado no dia 26 de Março de 2013.

residencial destinado ao arrendamento, como forma de reabilitar e conservar o património. A nível legal assiste-se a uma reforma estrutural do novo Regime do Arrendamento Urbano (NRAU), lei 31/2012 de 14 de Agosto, como solução para revitalizar a habitação em Portugal.

O contexto macro económico desempenha um papel fulcral na dinamização do mercado de arrendamento. O agravamento da crise económica e financeira e o impacto do “*subprime*”, contribuíram para a vulnerabilidade e fragilidade do mercado residencial de venda de imóveis. Impossibilitados de acederem ao crédito à habitação, assiste-se a uma migração das famílias para o mercado de arrendamento.

A abolição das fronteiras da União Europeia e o processo de globalização conduziram a uma reconfiguração na mentalidade das pessoas. Suportada pelo progresso tecnológico, a globalização impele à circulação de pessoas por diversos motivos como a procura de melhores condições de vida, motivos laborais ou académicos, ou até mesmo lazer, expresso na vontade de absorver e conhecer novas culturas. Actualmente um estudante a residir em Praga, consegue através da internet inscrever-se numa faculdade portuguesa, arrendar um apartamento em Lisboa e comprar uma viagem de avião através de uma companhia *low cost*.

3.2 Análise do Meio Envoltente Específico

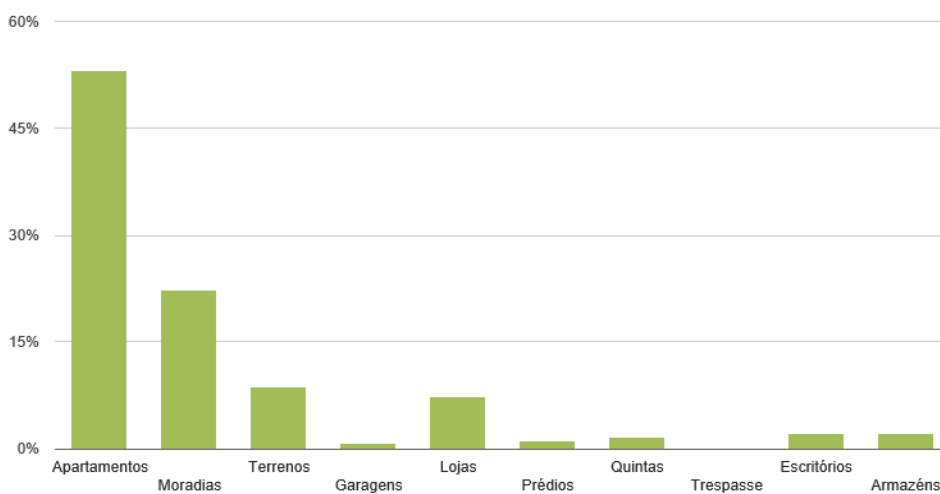
3.2.1 Dinâmicas actuais da oferta

Na opinião de Josh Miller, Economista Sénior do RICS, (Portuguese Housing Market Survey (PHMS) realizado em parceria com a Confidencial Imobiliário (CI)): “ *Em Portugal os preços das casas continuam em queda, mas a actividade no mercado de arrendamento está em crescimento. Apesar do aumento da procura as rendas têm caído expectando-se que assim permaneçam no curto prazo. As restrições no acesso ao crédito, o excesso de stock no mercado de arrendamento e um possível desajustamento entre a oferta e a procura neste mercado são factores a considerar.* ”¹²

¹² Informação disponível em: http://ci-iberica.com/sites/default/files/phms/2012/PHMS_201209/PHMS_201209.pdf, consultado no dia 10 de Outubro de 2012

Com uma dinâmica de mercado caracterizada pelo desajustamento da oferta e da procura e uma descompressão em baixa das expectativas de curto/médio prazo em termos do valor das novas rendas, a solução passa pela diversificação não apenas do tipo de cliente mas também do modelo de negócio utilizado. Para rentabilizar o seu imóvel, os proprietários deverão definir uma nova estratégia assente num processo de análise, amadurecimento da ideia e tomada de decisão. Deste modo, encontrarão uma vantagem competitiva que se lhes afigura sustentável face aos seus concorrentes.

Gráfico X – Oferta imobiliária (%), por tipo de produto, Portugal – Março 2013

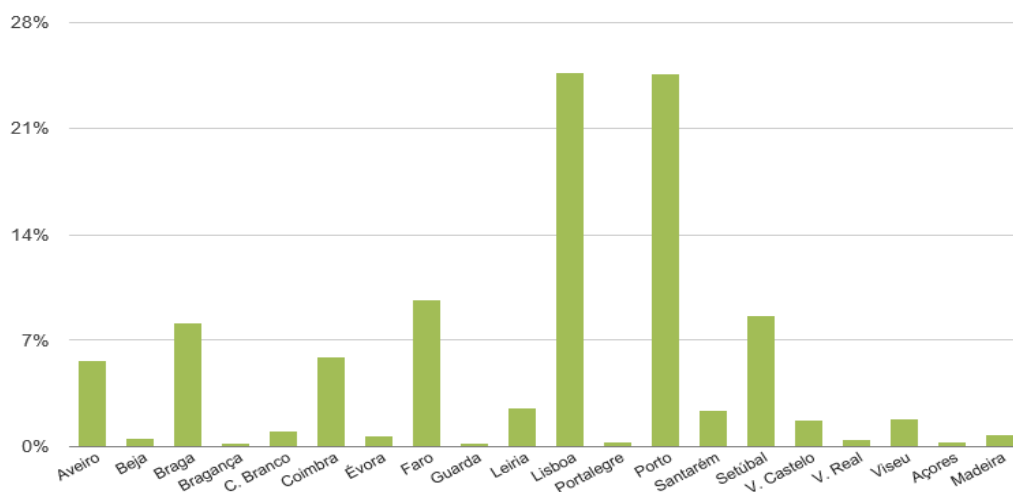


Fonte: Imovirtual

Em Portugal a tipologia predominante no segmento residencial ao nível da oferta são os apartamentos com uma percentagem de 50%, seguida das moradias com 20% e por último as quintas e prédios com percentagens pouco significativas entre 5% e 3%.

Acompanhando os movimentos migratórios populacionais, não é de surpreender que a maior parte da oferta imobiliária portuguesa se localize nas grandes metrópoles Lisboa e Porto.

Gráfico XI – Estrutura da oferta imobiliária, por distrito, Portugal – Março 2013



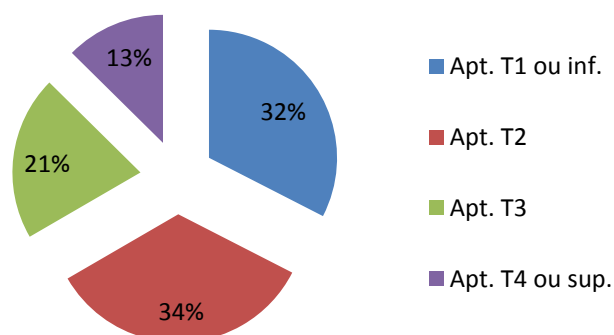
Fonte: Imovirtual

Por indisponibilidade de dados de 2013, os valores da estrutura imobiliária residencial em Lisboa, por tipologia, e o valor da renda média de oferta (€/m²) por tipologia remetem para o ano de 2011.

Em 2011, na cidade de Lisboa, a estrutura residencial com maior oferta eram os apartamentos de tipologia T2, com 3323 imóveis, seguidos do T1, com 3170, e o T3, com 2024 casas.

Com pouca expressão, face aos restantes, encontram-se os 1228 apartamentos de tipologia T4 ou superior.

Gráfico XII – Estrutura da oferta imobiliária residencial em Lisboa, por tipologia, 2011

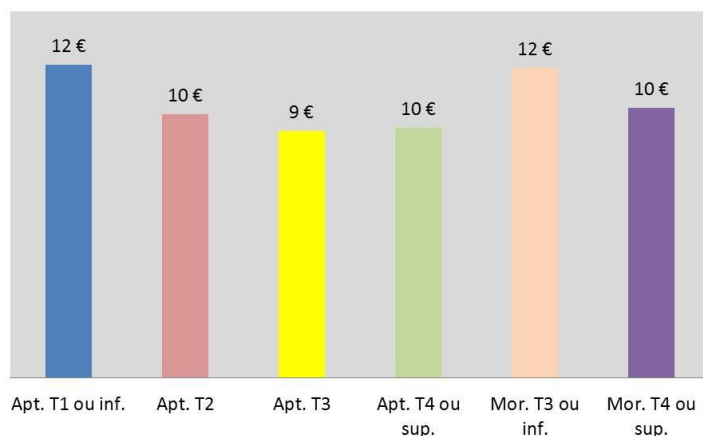


Fonte: Confidencial Imobiliário 2011

Atendendo ao preço médio por metro quadrado, este revela-se mais caro nos imóveis com áreas mais reduzidas. Tal pode ser explicado pela fraca diluição dos custos fixos da sua construção.

Um apartamento T1 tem uma renda média por metro quadrado de 12 euros. A tipologia com maior oferta, apartamento T2, tem um preço médio de 10€ o metro quadrado, seguido do T3 com 9€ na respectiva escala. Um apartamento com 4 quartos, com reduzida expressão ao nível de oferta, tem um custo de 10€.

Gráfico XIII – Renda média de oferta (€/m²) por tipologia de fogo na cidade de Lisboa, em 2011



Fonte: Própria (dados provenientes do Confidencial Imobiliário, 2011)

Em suma podemos concluir que em Lisboa se concentram a maioria dos apartamentos para arrendar, sobretudo os de tipologia T1 e T2. Em relação à oferta de T3 e T4, se tivermos em mente que a tendência para o arrendamento diminui com o aumento do número de pessoas na família, a partir de 2 pessoas, estamos na presença de imóveis em que a população não pondera o arrendamento mas a sua aquisição. Deste modo torna-se interessante perspectivar sobre um novo target que necessite de um espaço partilhado ou periódico, como sendo os estudantes, docentes, investigadores ou restantes profissionais ligados às universidades.

O mercado de arrendamento lisboeta é extremamente agressivo, pois existem inúmeros *players* que dirigem os seus serviços para a comunidade estudantil e docentes, como as

residências universitárias, classificados, *hostels*, pessoas individuais ou empresas que alugam quartos /casas.

Neste contexto, torna-se interessante reflectir sobre a relação entre a grandeza do número de *players* no mercado de arrendamento e o seu impacto no público-alvo.

Apesar de existir uma ampla oferta neste mercado, por falta de recursos económicos ou profundo desconhecimento de outras técnicas de publicidade, a comunicação reveste-se de um carácter um pouco arcaico e fragmentado, em que ainda se recorre muito a anúncios em jornais, na secção dos classificados, ou até mesmo a colocação e divulgação em postes e árvores nas imediações das universidades.

Estas técnicas obsoletas não garantem qualquer acessibilidade ou visibilidade, sobretudo quando estamos a lidar com um público que não está familiarizado com a área geográfica e não tem possibilidade de se deslocar. Num mundo globalizado, repleto de informação, as pessoas têm necessidade que a comunicação que lhes é dirigida seja focalizada, simples e acessível.

De acordo com o *site* mais conhecido entre os alunos de Erasmus, o Erasmus Mundo, um dos principais problemas para os estudantes estrangeiros que optam por ingressar em universidades portuguesas é o processo de procura de casa. Deparamo-nos aqui com um contra senso, pois se existe uma oferta tão massificada de imóveis para arrendamento, porque se queixam os alunos da reduzida oferta? Poderemos assumir que o dualismo entre a oferta disponibilizada e a sua comunicação revela algumas fragilidades na medida em que a informação extravvia-se e não atinge o público-alvo.

Para impactar este tipo de público é necessária a adequação da oferta às necessidades do *target*. Atentas a esta lacuna no mercado, começam a surgir empresas que através de plataformas *online* agregam anúncios de classificados. Se alguns *sites* como a *BQuarto* ou *EasyQuarto* comunicam os seus serviços apenas em português, outras como a *Uniplaces* apresentam os seus serviços em 4 línguas (espanhol, inglês, português e polaco) e segmentam a busca pela proximidade da faculdade elegida pelo aluno.

Miguel Santo Amaro, fundador da *Uniplaces*, revela que a *Uniplaces* é uma plataforma de alojamento universitário que fornece "*um serviço simples e de qualidade a todos os estudantes e docentes do ensino superior no que respeita à procura de imóveis*". Esta StartUp surgiu para colmatar a falta de informação, "*Disseram-nos que a melhor forma de encontrar anúncios e boas casas para alugar era nos postes e troncos das árvores das faculdades*"¹³.

Se o processo de procura de um imóvel é complicado para um aluno/docente que não viva nessa área geográfica, em outros países da União Europeia, o mesmo pode revelar-se bem mais facilitado.

Para a definição do plano de negócios em estudo torna-se pertinente fazer um *benchmarking* internacional que possibilite uma análise comparativa do desempenho de outras empresas que se possam tornar num referencial positivo.

Tomemos o exemplo da vizinha Espanha, com a empresa *Aluni*¹⁴. Mais do que um simples agregador de classificados, a *Aluni* é uma empresa que promove e gere alojamento para estudantes universitários e jovens profissionais em imóveis de proprietários privados. A sua actividade expande-se pelas seguintes cidades espanholas: Madrid, Alcalá de Henares, Valencia, Granada e Sevilha.

A sua acção não termina após a assinatura do contrato e mantém-se durante o tempo de vigência do mesmo. Os proprietários garantem o cumprimento das rendas, numa relação que lhes garante segurança e um melhor cuidado da casa. Os estudantes vêem o seu processo de procura de casa facilitado e têm a garantia dada por uma empresa que a casa corresponde aos seus objectivos.

¹³ Informação disponível em: Talent City – Entrevista Miguel Amaro, fundador da Uniplaces <http://pt.thetalentcity.com/the-talent-city/contents/posts/miguel-santo-amaro-da-uniplaces/>, consultada no dia 2 de Janeiro de 2013

¹⁴ Informação disponível em: <http://www.aluni.net/alojamiento-en-pisos/para-estudiantes/alquilar-habitaciones-en-apartamentos-compartidos/>, consultado no dia 01 de Janeiro de 2013

Na Hungria, dois jovens estudantes da universidade POTE (*Medical University of Pécs*) criaram em 2004 a plataforma *online Students Service*¹⁵. Inicialmente a empresa destinava-se apenas a ajudar os estudantes desta universidade a encontrarem habitação, mas rapidamente os seus serviços se expandiram a outras áreas como cursos de línguas, serviços de tradução, interlocutores nas mais variadas situações, tais como, a compra ou aluguer de um automóvel, ajuda na obtenção de internet e telemóvel com rede húngara, questões legais e burocráticas, organização de eventos e excursões para que o processo de adaptação se torne mais agradável.

Estas duas empresas são exemplos bem-sucedidos, de como se podem criar outros tipos de serviços de arrendamento para estudantes ou docentes que não se limitem apenas a um *site* agregador de classificados. Mesmo que estes serviços sejam pagos, em detrimento de outros que são gratuitos, o consumidor consegue perceber as mais-valias subjacentes ao preço e está disposto a pagar por elas.

3.2.2 Dinâmicas actuais da procura

Para caracterizar o segmento de alunos estrangeiros recorreu-se ao questionário do *Erasmus Student Network* a 12.000 estudantes de diversas universidades europeias, no período compreendido entre Maio e Junho de 2006¹⁶. Apesar de não ser um estudo actual, consideramos que a sua informação é relevante dada a escassez de material no que diz respeito ao perfil deste público.

Características dos estudantes – A maioria dos entrevistados (91%), provinha do programa Erasmus, com idades compreendidas entre os 20 e os 24 anos, sendo a maioria do sexo feminino. Os estudantes vêm sobretudo de países como a Espanha, Itália, França, Alemanha, República Checa e Áustria. Os alunos ao abrigo do programa de Erasmus têm uma situação socioeconómica menos privilegiada quando comparada com os alunos estrangeiros que estão abrangidos por outros programas ou viajam pelos seus próprios recursos. Os seus rendimentos são equiparáveis aos do país de chegada, em que apenas 9% dos inquiridos afirmaram estar abaixo da média.

¹⁵ Informação disponível em: <http://www.studentservice.hu/services.php>, consultado no dia 01 de Janeiro de 2013.

¹⁶ Exchange students' rights, Results of Erasmus Student Network Survey, 2006

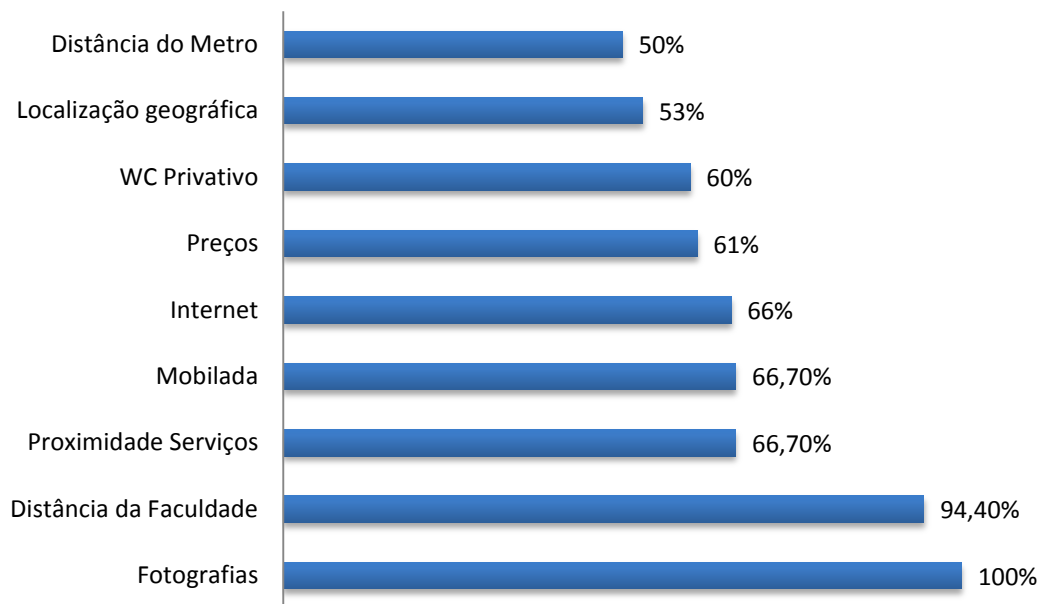
Motivações – Podemos distinguir dois tipos de perfis: os estudantes orientados para a carreira e os que procuram novas experiências de vida. Predominantemente as alunas do sexo feminino, os estudantes com rendimentos baixos ou de faixa etária mais elevada estão mais focados em progredir na carreira, em aprender uma nova língua, melhorar o seu grau académico ou adquirir perspectivas futuras no mercado de trabalho. Os alunos de sexo masculino, ou de uma faixa etária mais jovem, ambicionam uma nova experiência de vida, em que querem ser independentes, conhecer novas pessoas e culturas.

Estilo de vida – Com um nível de vida equiparável ao do país de chegada, 64% dos estudantes procuram manter um estilo de vida semelhante ao do país de origem, durante a sua estadia: 9 a 11 meses. A maioria dos alunos vem zonas urbanas e depende financeiramente da ajuda dos pais, com excepção dos alunos vindos dos países nórdicos como a Suécia, Finlândia, Noruega ou Dinamarca em que dependem quase exclusivamente dos seus próprios meios.

Alojamento - A procura e a qualidade do imóvel são a principal preocupação dos alunos estrangeiros. Muitas vezes o contrato de arrendamento processa-se quando ainda estão no seu país de origem e impossibilitados de se deslocarem à habitação, acabam por arrendar sem conhecimento prévio das suas características. O resultado nem sempre é satisfatório e por vezes a realidade do imóvel não corresponde à descrição no anúncio. Outro obstáculo à relação de confiança e segurança entre o estudante e o proprietário é a inexistência de um contrato que torne o negócio válido perante a lei e que salvaguarde os interesses de ambos os intervenientes.

Para contornar estas situações, muitos alunos chegam sem alojamento definido e nos primeiros dias estão dispostos a pagar um pouco mais e ficarem hospedados num hotel ou *hostel* enquanto procuram uma habitação a seu gosto. Contudo o desconhecimento do país e da língua colocam sérios entraves a esta missão. Neste tipo de situações tendem a recorrer à ajuda dos estudantes locais, do gabinete de relações internacionais ou do coordenador de Erasmus.

Gráfico XIV – O que é importante para os estudantes estrangeiros?



Fonte: Tec Talks – Slide Share – Miguel Amaro, fundador da Uniplaces

Quando procuram habitação, os alunos estrangeiros valorizam sobretudo os anúncios com fotografia, a distância da faculdade, a proximidade de serviços e o facto da casa estar mobilada.

Segundo Dr. Pedro Abreu, do gabinete de Erasmus do ISCSP, da Universidade Técnica, “os alunos estrangeiros procuram diferentes comodidades dependendo das suas necessidades. Enquanto uns procuram partilhar casa com colegas oriundos do mesmo país, outros preferem encontrar um quarto só para si ou ainda ficar em residências universitárias exclusivas para Erasmus, por forma a estabelecer um maior contacto com outros alunos do mesmo programa, procurando outros ainda partilhar casa com colegas de nacionalidade portuguesa com o fim de aprender a língua e cultura portuguesas com maior facilidade”¹⁷.

Trabalho – Os estudantes afirmam desconhecer as regras e códigos do trabalho do país de chegada, pelo que apenas 8% optaram por trabalhar durante o intercâmbio.

¹⁷ Entrevista completa no Anexo III

Informação - Muitos alunos queixam-se da falta de informação disponibilizada pela faculdade do país de chegada. Sentem-se desamparados, num país que lhes é novo e onde não conhecem ninguém.

3.3 Análise de concorrência

No mercado de arrendamento lisboeta ao cruzarmos os agentes da oferta e o tipo de soluções que apresentam aos seus clientes podemos concluir que estamos perante uma indústria com um grande número de *players* mas com soluções indiferenciadas.

3.3.1 *Uniplaces*

A *UniPlaces* é uma empresa incubada no UPTEC (Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto) e na Startup Weekend Portugal 2011, que surgiu da necessidade de simplificar o processo desorganizado e arcaico ao qual os estudantes e docentes estrangeiros eram sujeitos aquando da procura de alojamento.

De acordo com Miguel Amaro, co-fundador da *Uniplaces* "A *Uniplaces.com* é uma plataforma online que oferece à comunidade universitária a mais ampla variedade de alojamento de qualidade nas proximidades da sua universidade. Anúncios de qualidade, com descrições completas e fotografias profissionais das habitações, proporcionam aos estudantes e professores a informação de que necessitam para fazer uma escolha informada. Os senhorios terão a oportunidade de mostrar o seu espaço a um vasto número de potenciais inquilinos em busca de alojamento na sua zona. É uma plataforma global com um âmbito local"¹⁸.

O modelo do *site* foi feito a pensar nas necessidades de ambos os intervenientes. A informação disponibilizada é actualizada através de avaliações e comentários dos utilizadores, em que os interessados podem segmentar a sua pesquisa pelas variáveis de seu agrado ou reservar alojamento ainda antes da sua chegada.

¹⁸ Entrevista da Talent City a Miguel Amaro, fundador da *Uniplaces* em: <http://pt.thetalentcity.com/the-talent-city/contents/posts/miguel-santo-amaro-da-uniplaces/>, consultado no dia 1 de Janeiro de 2013.

Apesar de só ter sido criada em 2011, a empresa já iniciou o seu processo de internacionalização, conquistando o mercado Europeu e da América do Sul.

“O nosso objectivo é tornarmo-nos a referência global para o arrendamento universitário (com vários verticais, incluindo arrendamento privado, agências imobiliárias, residências universitárias, hostels, etc.) em quem as universidades podem confiar no que concerne os seus estudantes, senhorios e universitários.

Componentes do site:

- Fotografias do imóvel
- Descrição e características do imóvel
- Localização geográfica filtrada pelas universidades mais perto do imóvel
- Preço
- Contacto do senhorio
- Informação disponível em português, inglês, espanhol e russo
- O inquilino pode segmentar a sua pesquisa pelo: preço, tipo de imóvel (apartamento ou quarto), opção de fotografia, filtrar pela área geográfica da universidade e pelo número de quartos
- Presente em 4 países: Portugal, Espanha, Argentina e Inglaterra

Comunicação

- Passatempo “Quero viver na mansão *Uniplaces*”, o grande vencedor ganhava um semestre de alojamento gratuito
- O facto de terem ganho 3 prémios nacionais e 1 mundial, contribui para a divulgação e comunicação
- Representaram Portugal na Creative Business Cup em Copenhaga
- Venceram prémio nacional indústrias criativas 2012 da Unicer, na 4ª edição, que ajuda os vencedores a implantarem-se no mercado
- Presença nas redes sociais: *Facebook*

3.3.2 *Home4Students*

O *Home4Students* é um *site* agregador de anúncios que se destina a estudantes que procuram casa. A mais-valia desta plataforma reside no seu inovador sistema de pesquisa que permite avaliar qualitativamente as melhores casas anunciadas com base na opinião dos utilizadores e apresenta todos os pontos de interesse num raio de 1 Km.

Em tempos de crise, a *Home4Students* acrescentou uma nova valência às funcionalidades da sua plataforma ao criar e promover o intercâmbio entre estudantes de diferentes zonas geográficas.

Este intercâmbio de famílias possibilita a redução das “*despesas com alojamento, água, luz e, na prática, cortar custos de alojamento até 75%¹⁹*”, estima um dos criadores, Fábio Agapito.

Em ambos os casos, anúncio de arrendamento ou intercâmbio, o registo e a utilização do anunciante são gratuitos. A rentabilização deste modelo de negócio advém da adesão a um leque alargado de funcionalidades e benefícios que garantem um maior destaque ou visibilidade do anúncio a partir de investimentos de 10 euros.

Após submetido, o anúncio é tratado pela plataforma e anexado a um mapa, que permite saber os pontos de interesse próximos, contactos do anunciante e avaliação dos utilizadores.

Comunicação:

- Concorreu à 8.^a edição do concurso Poliemprende, iniciativa de empreendedorismo para estudantes dos institutos politécnicos.
- *Facebook*
- *Site Lifecooler*
- Concurso para todas as associações de estudantes cujo objectivo consistia na divulgação da plataforma. A Associação vencedora recebia um prémio no valor de 600€.

¹⁹ Informação disponível em <http://p3.publico.pt/actualidade/educacao/3806/jovens-criam-plataforma-para-troca-de-casa-entre-estudantes>, consultado no dia 1 de Janeiro de 2013

3.3.3 Classificados

De acordo com o boletim informativo da Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação (APCT) de Janeiro a Abril de 2012, a imprensa escrita tem vindo a perder cada vez mais leitores, como resultado da quebra em vendas, em quase 11,5%, quando comparado com o período homólogo de 2011.

Os dados da cobertura do Bareme Imprensa²⁰ relativos ao primeiro semestre de 2011, revelam que a idade e a classe social são as variáveis que mais influenciam o comportamento dos indivíduos face ao consumo de imprensa. É interessante realçar que os estudantes são um dos segmentos mais impactados por este meio com 95,7% de cobertura máxima. O comportamento destes leitores poderá justificar o investimento neste tipo de canal de comunicação e a forte presença de anúncios para habitação estudantil na imprensa de classificados.

Apesar da inegável afinidade existente entre os estudantes e a imprensa, o mesmo não se verifica quando estamos perante um público estrangeiro que não reside em Lisboa ou não domina a língua portuguesa.

Os meios *online* ganham primazia na mente dos consumidores, sobretudo quando o objectivo é uma informação rápida e acessível.

Proliferam os *sites* agregadores de anúncios ou classificados. A maioria está em português e concentram uma quantidade razoável de anúncios, em que os interessados poderão contactar o senhorio. Se uns são gratuitos, outros são pagos sob a promessa de maior visibilidade e acessibilidade.

A título de exemplo, no mês de Janeiro 2013 o *Netscop*²¹ (sistema de medição de tráfego de internet) aferiu que o *site* do Ocasião teve 84.0765 visualizações²² e 38.32498 *page-view*²³, tendo 4,56 por PV/Visita.

²⁰ Dados da Marketest: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1817.aspx>, site consultado no dia 7 de Março de 2013

²¹ http://netscope.marktest.pt/ranking/Jan13/Rank_Jan_2013_Visitas.htm, consultado no dia, 7 de Março de 2013

Apesar da popularidade de alguns *sites*, por vezes, a barreira linguística revela-se um forte entrave na captação de novos *targets* se estes forem estudantes ou docentes estrangeiros e não dominarem a língua portuguesa. O facto da pessoa ter que contactar o senhorio, também causa alguma demora no processo, porque obriga a diversos contactos com diferentes senhorios para saber as condições da casa e/ou se está disponível, a marcar visitas ao imóvel bem como ultrapassar possíveis barreiras linguísticas em todo o processo comunicacional.

Por falta de confiança ou por questões de rentabilização, existem vários proprietários que exigem o dinheiro da renda logo no primeiro dia, não querendo ficar à espera 2 ou 3 meses pela chegada do estudante para formalizarem o arrendamento.

Existindo um intermediário neste processo consegue-se estabelecer uma relação de confiança entre ambas as partes, tornando o processo mais harmonioso para os envolvidos.

3.3.4 Associação de Estudantes/ Departamento de Erasmus (*International Relations Office*)

Os alunos nacionais e estrangeiros quando chegam ao país de chegada procuram o apoio e acolhimento das Universidades através de departamentos específicos ou da Associação de Estudantes.

Para se compreender o processo de chegada do estudante, foi realizada uma entrevista a Cristina Sobreiro²⁴, *International Relations Office*, do ISCTE para perceber o tipo de abordagem que é feita aos alunos estrangeiros.

²² Acto de carregamento de uma ou várias páginas identificadas, de um ou mais *sites web*, efectuada por um computador ligado à internet. Uma ausência de consulta de novas páginas, no mesmo *site web*, durante um período superior a 30 minutos, é considerado um fim de visita.

²³ Carregamento completo do conteúdo de uma página de *web* num *browser*. No Netscope, essa medição é feita através do TAG *Netscope*, colocado no final de cada página identificada, de um *site web* utilizador desta ferramenta.

²⁴ Entrevista em Anexo IV

A Residência do ISCTE dispõe de 36 quartos e 3 apartamentos de tipologia T1. Para o universo de alunos desta faculdade, esta instalação peca pela falta de alojamento, tornando indispensável a acção do *International Relations Office*.

O período de maior afluência situa-se nos meses de Setembro e Outubro, altura em que se inicia o ano lectivo. A faculdade de origem dos alunos envia ao ISCTE uma lista com o nome e contacto dos alunos que ingressarão nas suas instalações. A partir daqui a faculdade de chegada inicia os seus contactos.

Antigamente o processo de recolha de informação de casas, fazia-se através da procura em jornais diários, na secção de classificados como o jornal Ocasão e nos anúncios afixados perto das imediações da faculdade. Muitas das angariações eram feitas por contacto directo entre o senhorio que se deslocava ao ISCTE e disponibilizava o seu imóvel.

Actualmente, este processo sofreu algumas alterações. Os imóveis que constam da base de dados são fruto de pesquisas na internet, em *sites* agregadores de anúncios.

Depois de reunidas as habitações, o *International Relations Office* envia para o aluno uma lista de 2 ou 3 nomes de proprietários que reúnem pontos de interesse ao inquilino. Neste ponto termina a acção da faculdade. O aluno deverá entrar em contacto com o senhorio e marcar a visita ao imóvel.

Cristina Sobreiro revela que “*quando começámos a receber alunos estrangeiros, estes representavam um número reduzido, pelo que por vezes íamos com eles ver as casas e agilizávamos o processo. Hoje em dia face ao crescente número não temos recursos humanos que nos permitam dar esse apoio, podemos apenas ajudar no contacto por haver divergências linguísticas*”

As Associações de Estudantes tentam assegurar as necessidades dos alunos, mas o processo de centralização e actualização dos alojamentos revela-se extremamente difícil. Destacam-se projectos empreendedores como o de Ricardo Costa, Presidente da Associação de Estudantes FEUP (Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto),

que criou um *site* agregador de classificados para contornar algumas dificuldades e facilitar o processo de procura de casa dos alunos desta universidade.

Este processo nem sempre se revela harmonioso. De acordo com Cristina Sobreiro os estudantes referem que os anúncios não correspondem à verdade, que os edifícios são degradados, sem janelas ou com mobília antiga e pouco adequada às suas necessidades. Muitos senhorios proibem a entrada de visitas e controlam os seus horários, sobretudo se residem sob o mesmo tecto. Por outro lado, os senhorios queixam-se que os estudantes marcam visitas ao seu imóvel e depois não aparecem, fazem barulho e organizam festas e em certos casos vandalizam a casa, não tendo o menor cuidado ou afecto pelo mobiliário alheio.

Contudo estas divergências ultrapassam o pelouro das faculdades, que terminam o seu trabalho no momento em entregam ao aluno a lista de proprietários interessados em alugar o imóvel.

3.3.5 Residências Universitárias

Nas residências universitárias um forte entrave é o número limitado de quartos disponíveis, regido pela critério de ordem de chegada, que obriga o aluno a ter que procurar pelos seus próprios meios um alojamento adequado às suas necessidades.

O fraco investimento das universidades pode ser explicado pelo seu baixo retorno a curto prazo.

Para se compreender o papel das universidades enquanto entidade fornecedora de alojamento foi realizada uma entrevista ao Dr. José Maria Duarte, Membro da Direcção do IESE e Professor do ISCTE²⁵. *“Creio que no futuro haverá uma centralização dos departamentos de acção social das diversas universidades, por exemplo da área de Lisboa, só assim que se poderá discutir o investimento em residências universitárias. Para além de não existirem verbas estatais disponíveis, uma universidade para investir numa residência tem que ter acesso a um grande número de recursos e uma grande*

²⁵ Entrevista em Anexo V

capacidade de auto-financiamento. Estamos a falar de um projecto com uma rentabilidade muito baixa e um elevado investimento inicial de capital, como a compra do edifício. Para que as residências universitárias se tornem rentáveis terá que se acrescentar novos serviços e alargar o público-alvo, como por exemplo aos docentes que são convidados a leccionar em Portugal”.

No sector privado, sobretudo em instituições de carácter religioso, existe uma oferta direccionada para outro tipo de segmento. Residências como o Pio XXI ou a RUF (Residência Universitária Feminina) da Universidade Católica disponibilizam um serviço mais completo associado a diversos benefícios mas a preços menos competitivos.

A título de exemplo a RUF dispõe de:

- 70 Quartos individuais e 3 duplos com casa de banho privativa;
- Sala de convívio com televisão, associada a *kitchenette* para confecção de refeições;
- Sala de estudo equipada com computadores com ligação à Internet;
- Lavagem semanal de roupa de casa de banho e de cama;
- Lavandaria em sistema de self-service equipada com máquinas de lavar e secar
- Garagem

Esta residência universitária geralmente só aceita alunas para um ano lectivo completo e apesar dos preços não serem os mais apelativos do mercado, entre 478€ e 535€ mensais por quarto, existe uma lista de espera, sendo que a taxa de ocupação anual é de 100%.

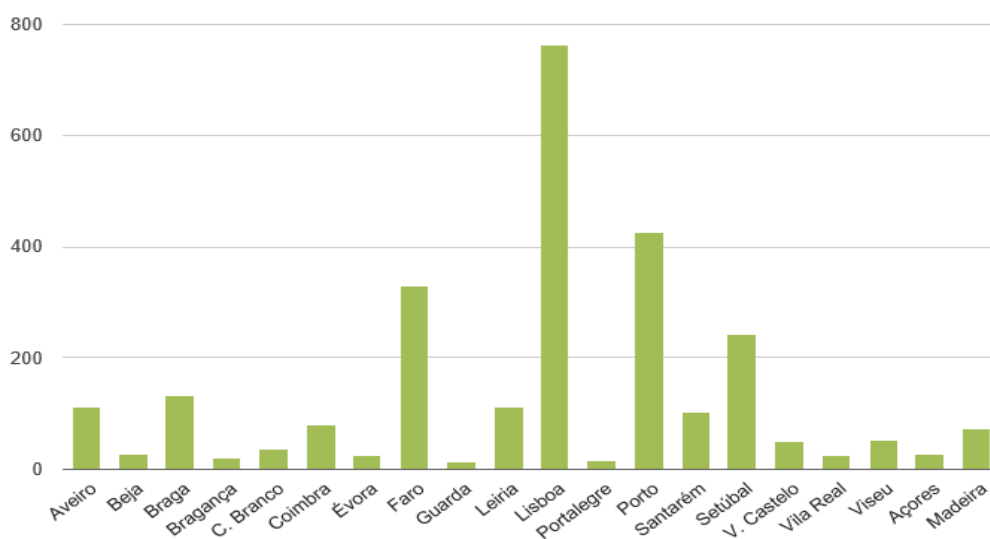
Este tipo de comportamento evidencia a existência de um nicho de mercado que no momento da compra, revela uma fraca sensibilidade ao factor preço, pois acredita na ausência de serviços substitutos que lhe confirmam os benefícios esperados, como a segurança, conforto e comodidade.

3.3.6. Agências Imobiliárias

Os anos 70 e finais da década de 90 representaram os anos dourados da construção, em que o número de licenças para habitação conheceu todo o seu esplendor. Durante anos, as transacções no mercado imobiliário fluíram, sem a necessidade de um agente mediador.

Com o agravar da crise económica e do declínio da fileira da construção, esta situação alterou-se e a lei da oferta e da procura sofreu um desajustamento. A outrora facilidade em vender ou arrendar casas, desapareceu e proporcionou o aparecimento da mediação imobiliária. Esta actividade é muito recente em Portugal, sendo que há 20 anos esta actividade não tinha nenhum enquadramento legal e o público não tinha grande abertura, revelando até alguma desconfiança no serviço.

Gráfico XV – Distribuição regional das empresas de Mediação Imobiliária em actividade, em Março 2013



Fonte: InCI - Instituto da Construção e do Imobiliário

Actualmente proliferam as agências de mediação imobiliária, que passaram de um modelo de negócios puramente baseado numa carteira de imóveis para um negócio em que se procura estabelecer uma relação privilegiada com o cliente.

Em Março 2013, existiam 762 empresas de mediação imobiliária em Lisboa, seguida do Porto com 426 agências.

Atentas à actual conjuntura as mediadoras reinventam o seu modelo de negócio e surgem propostas inovadoras como a *OptiHome*, uma empresa francesa de mediação imobiliária ao domicílio, cujo conceito está alicerçado na redução dos custos associados à existência de uma loja. Não exigindo uma loja física para operar, a empresa tem elasticidade para aumentar a comissão dos colaboradores e fomentar a sua motivação.

Quadro I – Resumo da Concorrência

	Uniplaces	Home4students	Sites anúncios	Particulares	Residências	Agências Imobiliárias
Oferta	Arrendamento Quartos/apartamentos	Arrendamento, Intercâmbio de Quartos/apartamentos	Arrendamento e Venda Quartos/apartamentos	Arrendamento, Venda de Quartos/apartamentos, Couchsurfing	Arrendamento Quartos Individuais ou Duplos	Arrendamento, Venda ou Bolsa de Permutas de Apartamentos
Informação ao consumidor	Fotografias; Descrição e características do imóvel; Preço; Contacto senhorio; Personalização da procura	Fotografias; Descrição e características do imóvel; Preço; Contacto senhorio; Personalização da procura; Localização no Google Maps	Varia consoante o grau de sensibilidade do anunciante ou das potencialidades do site. Por norma tem: Fotografias; Preço; Contactos; Localização	Varia consoante o grau de sensibilidade do anunciante ou das potencialidades do site. Por norma tem: Fotografias; Preço; Contactos; Localização	Preenchimento de 1 formulário e entrevista presencial. É por ordem de chegada e limitada ao número de camas disponíveis. A informação contém: Descrição dos serviços; Fotografias; Preços (visível apenas em algumas instituições); Contactos	Fotografias; Descrição e características do imóvel; Preço; Contacto do agente imobiliário; Personalização da procura
Target	Estudantes e docentes estrangeiros ou que não habitem na cidade de chegada	Estudantes e docentes estrangeiros ou que não habitem na cidade de chegada	Qualquer pessoa interessada	Qualquer pessoa interessada	Dado que as vagas são em função da ordem de chegada, por norma destinam-se a estudantes nacionais	Qualquer pessoa interessada, não é muito aplicada a estudantes porque não alugam quartos
Preço Base	O anúncio é gratuito. Os preços praticados são definidos pelo inquilino.	Pacote Basic - Grátis, destaque de 15 dias que inclui apenas a geolocalização. Os preços dos imóveis são definidos pelo inquilino	O preço do anúncio varia consoante o grau de visibilidade. Os preços praticados são definidos pelo inquilino.	Depende do sítio onde anunciam.	Anunciam nos sites das Universidades. Os preços por quarto individual variam entre os 160€ e os 535€ e em regime duplo entre os 130€ e 463€.	Normalmente o anúncio é gratuito. O senhorio estabelece o preço.
Preço Adicional	Destaque 15 dias - 14,99€; 30 dias - 24,99€	Preço standard - 300€ destaque na página (30 dias) c/ geolocalização, top da pesquisa e destaque no mapa. O programa de intercâmbio varia entre os 250€ e os 480€ mediante as funcionalidade.	—	—	—	Aquando o alugar a maioria das agências pede o valor de renda e meia
Onde comunicam	http://www.uniplaces.com/pt/	https://home-4-students.com/	Inúmeros: Ocasião, Bquarto, Easy Quarto, OLX	Sites gratuitos, postes de iluminação e paredes, nos classificados ou através de contactos com a Assoc. de Estudantes ou Departamentos de Erasmus.	Variados - a grande maioria tem página na internet	Variados - a grande maioria tem página na internet
Língua	Informação disponível em português, inglês, espanhol e russo	Português	A maioria está em português	A maioria está em português, mas já começam a existir bastantes em inglês	Português. Existem faculdades como a Universidade Católica que anunciam em 3 línguas (inglês, francês e espanhol)	Depende da imobiliária: a Remax tem mais 20 idiomas, a Era só está em português
Área de actuação	Presente em 4 países: Portugal, Espanha, Argentina e Inglaterra	Portugal	Portugal	Portugal	Portugal	Depende da imobiliária

Fonte: Própria

4. ANÁLISE INTERNA

A abordagem interna é sempre uma avaliação interessante dos recursos, da cultura e dos valores empresariais, por isso, ser considerada como fundamental no contexto da determinação do onde estamos e, bem assim, fazer parte integrante de todo o pensamento estratégico (Crespo; Cruz, 2008, pág. 108).

4.1 Estrutura Interna

A estrutura interna assumirá uma filosofia de um negócio simples, caracterizada por um organograma reduzido e flexível. Numa fase embrionária existe apenas um colaborador que terá as funções de agente imobiliário, ou seja, analisa e faz a prospecção de mercado, angaria imóveis, elabora planos de marketing para os imóveis em carteira, gere e faz o seguimento das necessidades do cliente e concretiza o arrendamento.

Em regime *outsourc*e estão os técnicos responsáveis pela manutenção (ao nível do design e actualização do *backoffice* do *site*). A plataforma a desenvolver deverá ser de fácil utilização e bastante intuitiva para o agente imobiliário, não sendo requisito conhecimentos na área de programação.

A esta estrutura organizacional acrescem os estudantes/inquilinos cujas funções assentam na tradução e esclarecimento de dúvidas ao público. O seu *know how* baseia-se sobretudo no domínio da sua língua de origem, bem como o conhecimento das características dos clientes oriundos do seu país de origem. Os estudantes interessados em colaborar com a Sleep&Study terão que ter um computador com acesso à internet e poderão trabalhar a partir de casa.

Na fase inicial do projecto estima-se que tenhamos apenas 2 colaboradores em regime de *part-time* a recibos verdes. A justificação deste número prende-se obviamente com a fase embrionária do projecto, em que existe um *budget* bastante reduzido para alocar aos gastos com o pessoal mas também devido ao desconhecimento da parte dos estudantes estrangeiros da possibilidade de poder trabalhar no país de chegada.

Pretende-se que os agentes imobiliários dominem os requisitos e conhecimentos específicos da sua função e que tenham preferencialmente formação superior ou experiência profissional relevante. Exige-se, ainda, o domínio de 2 línguas estrangeiras, sendo que o inglês é requisito obrigatório.

Como se prevê que o volume de negócios da Sleep&Study seja superior a 10.000 euros anuais e dado ser uma exigência legal, teremos ainda que considerar um ordenado de base trimestral de um técnico oficial de contas (TOC).

Para garantir a permeabilidade e mutabilidade da empresa à envolvente externa, será disponibilizada formação especializada e profissional contínua, cumprindo o plano obrigatório de 35 horas anuais.

4.2 Cultura da Empresa

A Sleep&Study é muito mais que um simples agregador de anúncios. É uma empresa que concilia o melhor das residências universitárias com o melhor da mediação imobiliária. Queremos que a procura ou disponibilização de um imóvel em Lisboa, se torne num processo fácil e descontraído e que cause o mínimo transtorno. Este é o nosso compromisso com o cliente.

Os valores representam os princípios pelos quais a empresa pauta a sua actividade e a relação com todos os *stakeholders*. No código de conduta encontram-se os seguintes valores: respeito, confiança, segurança, integridade, inovação e acima de tudo valorização da pessoa (clientes ou colaboradores). Estes valores regem todas as decisões efectuadas.

4.3 Cadeia de Valor

Segundo Michael Porter (1989, p.31), “*a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas actividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.*” Todas estas actividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores.

Perante os modelos já existentes no mercado, o presente plano de negócios agrega valor sobretudo ao nível operacional, no marketing e no serviço.

Ao nível operacional a Sleep&Study possibilita ao senhorio elevados índices de ocupação do seu imóvel. Uma das principais preocupações dos senhorios é a taxa de ocupação do imóvel. O proprietário tem um imóvel em carteira que pretende rentabilizar e nem sempre é fácil encontrar um cliente. No tempo em que o imóvel não está ocupado, não existe qualquer proveito do mesmo, havendo inclusive gastos fixos como a contribuição autárquica (IMI) e o valor do condomínio. Esta situação representa um risco para o senhorio, provocando ansiedade e desespero em encontrar um consumidor.

A forte divulgação e captação de novos *targets*, comunidade estudantil e pessoal docente estrangeiro, aumentam a competitividade e garantem a possibilidade de encurtamento deste tempo.

O plano de marketing subjacente à acção da Sleep&Study garante a visibilidade do imóvel perante uma vasta carteira de potenciais clientes. Assente numa tecnologia de vanguarda, pretende-se que o *site* de carácter *multilinguístico*, se transforme numa comunidade de utilizadores à semelhança das redes sociais. Será um espaço informal e descontraído para se procurar casa, partilhar experiências e dicas sobre os imóveis divulgados e a cidade de Lisboa. Tal será possível com uma política de comunicação forte e coesa e o estabelecimento de parcerias que ajudam a dinamizar todo o processo de angariação e fidelização de clientes.

A sinergia destas actividades e a aposta constante na formação garantem um serviço de elevada qualidade, mais completo e acessível que privilegia e satisfaz os desejos do consumidor (senhorio e inquilino).

5. ANÁLISE SWOT

Para avaliar a integridade geral do presente plano de negócios, foi aplicada a matriz SWOT que permite a detecção dos principais elementos a reter na definição das linhas estratégicas da Sleep&Study. Esta análise permite a sistematização das principais

potencialidades e fraquezas do projecto, ao mesmo tempo que a integra na envolvente ao identificar as oportunidades e elementos críticos.

Quadro II – Matriz SWOT

SWOT		
	Factores Positivos	Factores Negativos
Factores Internos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	Serviço inovador no mercado nacional	Obrigatoriedade de realização de contrato
	Possibilidade de observar outros mercados com oferta semelhante	Aumento do preço do alojamento mediante das margens
	Serviço em diversas línguas	
	Proposta de Valor	
	Visibilidade, Acessibilidade, Rapidez	
	Melhor desempenho e resolução de problemas	
	Confiança, agilidade no processo	
Factores Externos	Oportunidades	Ameaças
	Dinamismo mais elevado do mercado arrendamento no centro da cidade de Lisboa, principal aglomeração urbana nacional.	Diminuição do índice de confiança do consumidor
	Fragmentação e pouca acessibilidade da oferta existente	Valor das rendas continuam a cair
	Revisão da Lei do Arrendamento	Taxa de desemprego de 16,3%
	Queda no mercado da compra de imóveis (restrições no acesso ao crédito)	Clima económico instável
	Aumento nos últimos 10 anos do fluxo migratório, mobilidade estudantil, sobretudo estrangeira	Fragilidade do programa de Erasmus
	Crescimento de 6,3% do mercado de arrendamento	Mercado com muitos concorrentes
	Desfasamento cada vez mais acentuado entre a procura e a oferta no mercado de arrendamento	Existência de centros na cidade desabitados (ex: Baixa), sem investimento estruturado e sem plano de acção para a sua requalificação
	Dificuldade dos alunos e docentes em encontrar alojamento	Tendência para a fuga ao fisco
	Muitos <i>players</i> , mas serviços pouco diferenciados	
	Aumento do número de fogos vagos	
	Parque habitacional com diversos nichos de mercado	
	Espaço para serviço de qualidade, pouco massificado, no sector da habitação	

Fonte: Própria

Para enriquecer a análise SWOT foi elaborada uma SWOT matricial que sugere algumas movimentações estratégicas: Mover-se, Liderar, Defender-se ou Limitar os Riscos.

Quadro III – Conjugação Matricial das Análises Interna e Externa

Oportunidades	MOVER-SE Eventual expansão para outras cidades portuguesas ou até mesmo estrangeiro;	LIDERAR Implementar políticas de qualidade do serviço; Investir para manter um crescimento sustentado; Alinhamento completo de valores e práticas com a estratégia de focalização;
	DEFENDER-SE Reduzir os custos, sem afectar as margens; Proposta de trabalho aos estudantes na tradução de conteúdos. Aumento da visibilidade e satisfação das necessidades.	LIMITAR OS RISCOS Estudar a eventualidade um sistema franchisado para distribuir o risco Lançar campanhas de comunicação inovadoras e diferenciadas e multilingues
Ameaças		
	Pontos Fracos	Pontos Fortes

Fonte: Adaptado de Carvalho, J. e Filipe, J. - Manual de Estratégia - 2008

6. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

6.1 Visão

“Ser reconhecida como uma empresa internacional de referência no mercado imobiliário lisboeta, por prestar um serviço de excelência, ao nível do arrendamento, que satisfaz as necessidades do senhorio e dos estudantes ou docentes”.

6.2 Missão

“Proporcionar um vasto leque de serviços personalizados de intermediação imobiliária na zona de Lisboa, cultivando o primado da competência dos profissionais, segundo elevados padrões de responsabilidade ética, que tem como objectivo final a satisfação plena das necessidades dos senhorios e inquilinos”.

6.3 Objectivos SMART

Quadro IV – Objectivos SMART

Dimensões	Curto prazo	Longo Prazo
Económicas	Atingir uma quota de mercado de 18,6% Crescimento médio 6%	Atingir uma quota de mercado de 30% Expandir o negócio para outras cidades portuguesas Duplicar o número de imóveis em carteira
Social	Reconhecimento da Sleep&Study como uma empresa segura e eficaz Atingir elevados índices de satisfação do cliente	Marca <i>top of the mind</i> dos clientes que procuram casa Ser considerada uma <i>love brand</i>
Estrutural	Estrutura focada na qualidade do serviço. A incorporação na empresa de alunos oriundos de outros países, possibilita não apenas a adaptação da comunicação, mas também as características do próprio serviço.	Aumentar o número de colaboradores e expandir o negócio assente numa política de comissões aliantes

Fonte: Própria

6.4 Factores de Diferenciação

A vantagem competitiva representa a combinação entre recursos e competências nucleares e faz uso da capacidade estratégica da organização para suplantar a concorrência (Crespo; Cruz, 2008). Perante um mercado com tantos *players*, torna-se vital para o sucesso do projecto a enumeração das vantagens competitivas que possibilitem à empresa uma oportunidade para entrar num mercado já existente com um serviço inovador.

Quadro V – Conjugação dos Recursos e Competências

	Recursos	Competências
Capacidades Básicas	<i>Site</i> optimizado; Quartos disponíveis para arrendamento; Foco na qualidade e atenção ao cliente	<i>Site</i> projectado em conformidade com as melhores práticas e de fácil utilização; Domínio de uma língua universal como o inglês; Conhecimento do mercado de arrendamento
Competências nucleares	Tecnologia de vanguarda do <i>site</i> ; Casas certificadas com selo de qualidade;	Gestão Imobiliária direccionada para estudantes; Domínio de várias línguas estrangeiras; Orientação para o mercado de alunos ou docentes estrangeiros ou não residentes na área de Lisboa. Apoio ao inquilino e senhorio durante o período de vigência do contrato.

Fonte: Adaptado de Carvalho, J. e Filipe, J. - Manual de Estratégia - 2008

Como resultado da combinação de competências e recursos tem-se as seguintes vantagens competitivas:

Inovação – Introdução de um serviço novo num mercado já existente. Concilia-se o melhor das residências universitárias com o melhor da mediação imobiliária.

Qualidade – Os imóveis disponibilizados têm um selo de garantia e respeitam os padrões mínimos de qualidade em termos de segurança, acesso e conforto.

Eficiência – A secundarização e o pouco tempo que despendem com a actividade de proprietário revela-se uma oportunidade para o serviço de gestão da Sleep&Study. O senhorio maximiza a taxa de ocupação do seu imóvel e incrementa as suas receitas.

Serviço – Privilegia-se a qualidade da relação com o inquilino e o senhorio durante o período de vigência do contrato. Conjugação da componente comercial com a componente de relações públicas.

É o domínio destas vantagens competitivas que irão permitir à empresa crescer de uma forma significativa em relação ao mercado e assim atingir, a longo prazo, uma quota de mercado objectiva de 30% neste segmento, retirando quotas aos demais *players*.

6.5 Estratégia de Negócio

Atendendo aos diferentes tipos de vantagem competitiva de Porter: Liderança pelo Custo, Diferenciação ou Foco, o presente plano de negócio foca-se numa estratégia de foco pela diferenciação.

Privilegia-se um alvo particular restringindo-o a um segmento, para obter uma melhor eficácia e uma rentabilidade acrescida face à dispersão na indústria.

Apesar de existirem inúmeros *players* neste mercado, a sua oferta revela-se bastante indiferenciada e expressa-se através de uma estratégia pelo baixo custo. Neste caso concreto podemos adoptar a designação de Michael Porter (1989, pág. 188) e considerar estes concorrentes como “os bons concorrentes”, cuja actividade visa o lucro e rápido

crescimento ao tentar satisfazer todas as necessidades desta indústria. A Sleep&Study cria uma vantagem única percebida pelo consumidor que se dirige a uma categoria limitada mas solvente no mercado global.

7. DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO

7.1 Definição de políticas de marketing

7.1.1 Segmentação

O mercado reflecte as diferentes necessidades e desejos dos consumidores expressas nos seus hábitos de consumo. Para um posicionamento correcto e adopção de uma estratégia eficaz capaz de fidelizar o cliente, foram adoptados os critérios de segmentação: demográfico, geográfico e comportamental, que definirão o *target* em análise.

Demográfico – Este critério tem particular relevância no que toca aos inquilinos. O público-alvo tem idades compreendidas entre os 18 e 30 anos, pois é nesta fase que as pessoas estão mais permeáveis a ingressarem em programas como o Erasmus, ou intercâmbio ou a abraçarem projectos científicos longe do seu local de residência. Neste ciclo de vida, os jovens ainda não constituíram família, por norma ainda vivem com os pais, ou sozinhos ou com os namorados(as). É nesta fase que as pessoas ainda mantêm o espírito aventureiro de conhecer novas culturas e experimentar novas sensações.

Geográfica – O raio de actuação da Sleep&Study como se limita à zona da grande Lisboa, restringe desde logo o público-alvo. Pretende-se a segmentação de indivíduos que se procuram concentrar geograficamente na área da grande Lisboa, em bairros e zonas próximas do centro com acessibilidade aos transportes públicos. Os imóveis angariados terão que se localizar mediante estes parâmetros.

Critério comportamental – Relacionado com os benefícios que o consumidor procura no serviço como acessibilidade, segurança, rapidez e conforto em todo o processo de selecção ou disponibilização do imóvel. Esta necessidade desenvolve-se em ocasiões específicas, como sendo o ingresso numa faculdade estrangeira ou fora da sua área de residência, aparecimento de um novo projecto académico ou científico que obrigue à

deslocação da pessoa, ou a necessidade de rentabilização de um imóvel por determinados períodos de tempo.

Tendo em mente os critérios mencionados foram identificados os seguintes segmentos:

Proprietários - Particulares – De acordo com os Censos de 2011, o mercado de arrendamento lisboeta cresceu 6% face a 2001. Lisboa é o concelho com a principal bolsa de oferta do mercado de arrendamento habitacional, concentrando 39% da oferta total em Portugal. De 2001 para 2011 registou-se um aumento da variação de 23,8% do número de alojamento vagos, disponível para venda, arrendamento, demolição ou outra situação. O significado deste aumento pode revestir-se de inúmeras interpretações como: sendo o resultado da quebra da procura de imóveis destinados para venda, senhorios descrentes na lei do arrendamento e receosos de situações de incumprimento que optam por não arrendar o imóvel ou até mesmo senhorios que exigem elevados valores de renda. Em relação às características demográficas dos inquilinos lisboetas, em termos percentuais a maioria tem mais de 60 anos.

No mercado de arrendamento, a procura de imóveis tem-se mantido firme esperando-se mesmo um aumento das transacções ao longo dos próximos 12 meses²⁶. Mesmo com uma quebra no valor das rendas, é em Lisboa que se congregam as rendas de maior importância a partir dos 500€. As restrições orçamentais familiares, a deterioração do mercado de trabalho e o aumento da taxa de desemprego constituem um entrave à dinamização do mercado de arrendamento e levam a um desajustamento entre a oferta e a procura. Mediante este enquadramento é necessária a adopção de uma solução vantajosa assente na diversificação do público-alvo como forma de garantir a obtenção de receitas e viabilização do imóvel.

Proprietários - Empresas - De acordo com os Censos de 2011, as entidades proprietárias dos alojamentos arrendados são, na sua maioria, particulares ou empresas privadas (81,2%). Destacam-se também as autarquias locais (câmaras municipais e juntas de freguesia), com 9,6% e ascendentes ou descendentes dos arrendatários com

²⁶ Confidencial Imobiliário, PORTUGUESE HOUSING MARKET SURVEY, Janeiro 2013

4,6% face ao total. Quase sem expressão, encontram-se as empresas públicas e as cooperativas de habitação, ambas com 0,6%²⁷.

Salienta-se a crescente importância das instituições bancárias na procura de mediações imobiliárias. A actual conjuntura económica e o aumento do crédito mal parado no segmento da habitação traduz-se no aumento do número de imóveis em carteira dos bancos. Trata-se de uma situação de último recurso, em que as famílias já esgotaram todas as alternativas possíveis para liquidar o empréstimo e perante a ausência de um fiador, o banco mediante uma reavaliação do imóvel pode aceitar este acordo. A dação em pagamento não é a solução mais desejável para ambas as partes e os bancos resistem a este tipo de acordo, dada a crise que assola o mercado imobiliário, patente nas novas avaliações das casas registam valores inferiores aos fixados à data da compra. Nestes casos o valor do imóvel pode não cobrir na sua totalidade o montante da dívida, ficando em falta o remanescente, que fica sujeito às condições do crédito à habitação anterior e o banco não pode exigir garantias adicionais.

Para além da dação em pagamento as famílias podem ainda optar por alienar o património a um fundo de investimento imobiliário para arrendamento habitacional (FIIAH) em que durante um período, em que em vez de pagarem uma prestação, pagam uma renda. No final do prazo, o proprietário tem opção de compra.

Outra solução que começa a ser vista nos classificados é o regime de permuta habitacional. As pessoas ao trocarem de casa, para além da transferência para créditos mais reduzidos, obtêm uma significativa poupança a nível fiscal, ao nível do IMT (Imposto Municipal sobre as Transacções Onerosas de Imóveis).

Mediante as soluções apresentadas existem instituições financeiras e empresas privadas que vêm engrossar a sua carteira de imóveis. Para rentabilizar e escoar mais facilmente este património, muitas instituições recorrem a agências de mediação imobiliárias para conseguirem chegar a novos públicos.

²⁷ CENSOS 2011: Parque habitacional, INE, 21 Março 2011

Inquilinos – Arrendar casas a estudantes ou docentes que não sejam naturais da sua zona de residência pode revelar-se uma boa oportunidade de negócio, uma vez que a sua estadia é temporária e porque a tendência para o arrendamento diminui com o aumento do número de pessoas do agregado familiar (a partir de 2 pessoas).

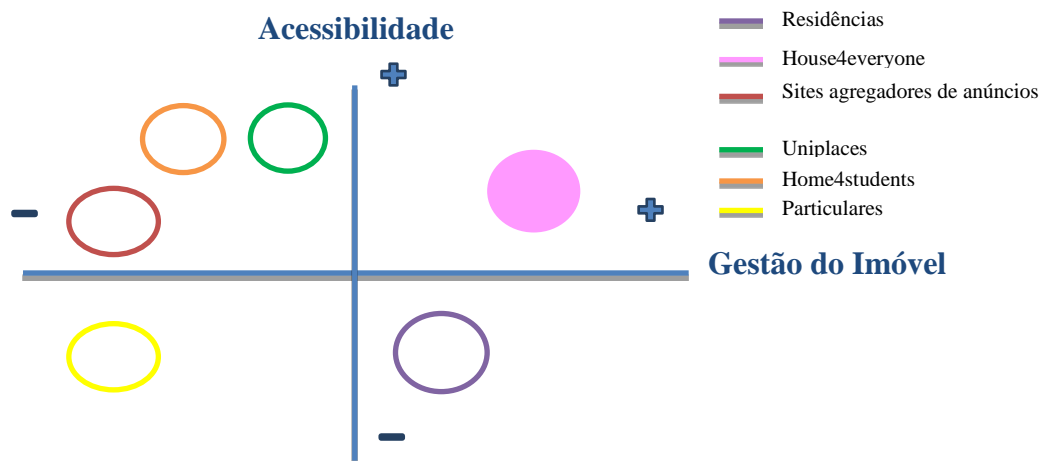
No segmento dos inquilinos a estratégia de foco ganha especial ênfase. Na totalidade da indústria o preço pode representar uma condicionante, em que o consumidor não está disposto a pagar a diferença. Muitos jovens vêm com um espírito aventureiro e mentalizados de que se trata de uma experiência passageira pelo que não estão dispostos a fazer grandes investimentos. Contudo, existem nichos de consumidores que mediante determinadas necessidades e desejos procuram serviços onde a concorrência têm um desempenho inferior, revelando uma ausência de elasticidade face ao preço, caracterizada pela inexistência de serviços substitutos. Apesar da sua passagem ser de carácter transitório, são pessoas que se preocupam com a segurança e em manter o conforto e o nível de vida semelhante ao do seu país/cidade de origem. Esta situação também se verifica em jovens estudantes, com idades entre os 18 e os 22, em que os pais preocupados com a sua saída e impossibilidade de controlar o seu futuro, procuram garantir a segurança dos filhos ao nível do alojamento junto de empresas de mediação imobiliária.

7.1.2 Posicionamento

A Sleep&Study é uma empresa orientada para o cliente, focada na diferenciação e inovação, gerindo o seu negócio em função de 2 segmentos: senhorios e inquilinos.

Para uma melhor percepção do posicionamento da Sleep&Study face à concorrência foi feito um mapa perceptual, com base nos seguintes atributos: acessibilidade, segurança, preço, gestão do imóvel.

Figura I – Mapa perceptual do Posicionamento



Fonte: Própria

No mercado, a Sleep&Study distingue-se dos outros *players* pela valorização que confere a atributos como a acessibilidade, segurança e gestão do imóvel. O foco da concorrência prende-se sobretudo com a competitividade pelo preço e pela acessibilidade. É de destacar a oferta das residências cujos atributos se destacam pelo seu preço reduzido (apenas no sector público) e pelo sentimento de segurança que conferem ao consumidor, contudo a falta de acessibilidade, expressa através do reduzido número de quartos disponíveis, dita a falta de atractividade deste operador.

Em relação ao presente plano de negócios, apesar do preço ter uma forte influência no factor de decisão no processo de arrendamento, não podemos considerá-lo uma proposta de valor dado que este sofre um ligeiro aumento devido às margens cobradas. Contudo, como o factor diferenciação, resultado da agregação de benefícios inovadores e adicionais, satisfaz as necessidades específicas do target, acreditamos que o consumidor esteja disposto a pagar mais pelo serviço.

7.2 Variáveis do Marketing Mix

7.2.1 Serviço

A Sleep&Study é uma plataforma *online* que serve de intermediário entre os senhorios e os estudantes e docentes (estrangeiros ou nacionais).

A valência da Sleep&Study não se limita apenas ao arrendamento de imóveis, há uma prestação de serviços acrescida na medida em que confere a gestão, rentabilização e concretização de todo o processo inerente. Cada empreendimento em carteira tem subjacente um plano de marketing, cujas características são visíveis ao público através de um *site*.

Os apartamentos disponibilizados são sempre fiscalizados e estão completamente mobilados, com área para refeição, WC e cozinha equipada.

Trata-se de um serviço inovador, em que a sua proposta de valor satisfaz as necessidades específicas de um segmento de clientes, através da combinação específica de elementos como a acessibilidade, comodidade, optimização do desempenho do serviço, a customização/adaptação e a redução do risco.

7.2.1.1 Óptica Senhorio

Apesar da reforma da NRAU (2006), esta foi concebida de forma desajustada à realidade, o que se reflectiu na manifesta relutância dos senhorios em colocarem o seu imóvel para arrendar. Esta tendência está espelhada na quantidade de prédios devolutos ou degradados na zona da grande Lisboa resultantes do aumento de número de fogos disponíveis.

A descrença no moroso sistema processual de despejo e o medo de incumprimento no pagamento das rendas, ditaram a escassez da oferta de imóveis para arrendamento, e, por outro lado, nos elevados valores de rendas exigidos, que funcionam como depósito de caução, caso haja alguma perda financeira.

Para que os senhorios equacionem a disponibilização do seu imóvel para arrendamento é necessária a existência de uma mediação imobiliária dinâmica, competitiva e com excelentes resultados.

Proposta de Valor

Maior rentabilidade do negócio e elevados índices de ocupação do imóvel – Uma das principais preocupações dos senhorios é a ocupação do imóvel. O proprietário tem um imóvel em carteira que pretende rentabilizar e nem sempre é fácil encontrar um cliente. De acordo com o Imovirtual (*site* de imobiliário virtual), desde Novembro 2012 que se tem registado um decréscimo na dinâmica no mercado de arrendamento urbano, pelo que neste momento o tempo médio para arrendamento situa-se nos 5 meses²⁸. A forte divulgação e captação de novos targets através dos serviços da Sleep&Study aumentam a competitividade do proprietário que garante a possibilidade de encurtamento deste tempo.

Eficiência operacional dos imóveis – A secundarização e o pouco tempo que dispõem com a actividade de proprietário revela-se uma oportunidade para o serviço de gestão da Sleep&Study. Através desta mediação, o proprietário vê um incremento na sua receita ao maximizar o seu activo e aposta na sua comodidade, evitando conflitos com o inquilino e a perda de tempo na gestão do imóvel (colocação de anúncios, actualização de site de classificados, marcar horas de visita ao imóvel, problemas linguísticos)

Terminado o contrato, o senhorio terá usufruto total do imóvel

Modelo de comercialização directo – Através da plataforma *online* o proprietário consegue comunicar directamente com o seu público.

²⁸ Notícia retirada do jornal Expresso Online, do dia 8 de Janeiro de 2013, <http://expresso.sapo.pt/tempo-para-conseguir-vender-e-arrendar-casa-aumenta=f778045#ixzz2JCofSWMF> , consultada no dia 27 de Janeiro de 2013

Disponibilização de recursos chave – Burocracias inerentes ao processo de arrendamento e cobrança de rendas, assistência ao senhorio, possibilidade do seu anúncio estar em várias línguas, modernidade, acessibilidade e rapidez.

Visibilidade - Benefícios da visibilidade e promoção na plataforma Sleep&Study, expressa na captação de novos clientes e aumento das taxas de ocupação do imóvel.

7.2.1.2 Óptica Inquilino

A Sleep&Study revela-se uma excelente solução para quem procura casa, pois conjuga o melhor da oferta do mercado de arrendamento com o melhor das residências de estudantes.

No processo de procura de alojamento, os estudantes salientam que os principais problemas com que se deparam são a escassez da oferta e a falta de correspondência entre o que é anunciado e as características reais do imóvel.

Proposta de valor:

Redução do risco - Segurança e defesa dos seus direitos. Todos os imóveis disponibilizados têm o selo de garantia, dado que são sujeitos a inspeção, pelo que a descrição contemplada no *site* tem uma correspondência real. Os inquilinos vêm ainda garantidos os seus direitos através da celebração de contrato.

Adaptação ao meio – No primeiro dia da chegada do inquilino, a Sleep&Study disponibiliza um mapa da cidade lisboeta, com os principais pontos de interesse, como a localização dos transportes, da faculdade, os principais museus e pontos de encontro de estudantes, a localização da embaixada e números telefónicos dos principais órgãos e serviços administrativos. Furnham e Tresize (1983) identificaram que entre os principais problemas que os estudantes estrangeiros enfrentam, encontram-se o domínio da língua, o desconhecimento e desorientação no país de chegada, a solidão e consequente isolamento.

Os serviços prestados pela Sleep&Study facilitam este processo de transição e adaptação à nova cultura, erradicando sentimentos de nostalgia ou pesar, ao prestarem apoio ao inquilino em toda a sua estadia.

Customização/Adaptação – Através de uma estrutura bastante intuitiva, o inquilino pode consultar a informação dos imóveis para arrendar na área da grande Lisboa, tais como: fotografias, planta da casa, localização, comparar preços, pedir referências a outros estudantes, escolher a nacionalidade e ver a fotografia dos seus colegas de casa, ver em tempo real a disponibilidade da casa e em caso de dúvida poderá sempre entrar em contacto com o serviço de atendimento.

Comunidade Sleep&Study - À luz do sucesso das redes sociais como o *Facebook* ou o *Twitter*, introduziram-se parâmetros no *site* cujo objectivo é quebrar a formalidade e falta de empatia inerente ao processo de procura de casa. Deste modo, o utilizador pode fazer o *upload* da sua fotografia e agregar ao imóvel arrendado, tem uma área de comentários para partilha de experiências, um espaço para troca de dicas de outros inquilinos sobre gastronomia, lazer, diversão nocturna, monumentos ou espaços interessantes ou ver o ranking de quartos com base na satisfação geral de outros inquilinos medido segundo parâmetros como a limpeza, localização, aspectos estéticos, entre outros.

Acessibilidade, Comodidade e Rapidez do serviço – Os inquilinos iniciam o processo de procura de casa, ainda na sua zona de residência, e em tempo real conseguem ver as características e a disponibilidade dos imóveis do seu interesse.

Trabalho – Para os inquilinos que queiram trabalhar durante o intercâmbio, a Sleep&Study disponibiliza trabalho em regime *part-time* para funções de traduções e atendimento ao público.

Problemas Linguísticos – A fluência em 2 línguas estrangeiras do agente imobiliário e a possibilidade de incorporação dos conhecimentos linguísticos dos alunos residentes, ajuda a contornar o problema da barreira linguística.

Recursos chave – Para facilitar o processo de adaptação e apreensão da cultura portuguesa serão criadas parcerias com institutos de línguas, como o IPL (Instituto Português de Línguas), em que os clientes têm um desconto nos cursos de língua portuguesa.

7.2.1.3 Regime Jurídico Sleep&Study

Com a revisão do regime jurídico do arrendamento urbano deixa de fazer sentido a delimitação jurídica da figura específica dos "*contratos de arrendamento temporários*" ou "*contratos de arrendamento para fins especiais transitórios*", uma vez que, a Lei nº. 31/2012 de 14 de Agosto elimina o limite mínimo de vigência para os contratos de arrendamento.

Tal como já acontecia, no âmbito do NRAU, para os contratos de arrendamento para fins não habitacionais, a lei prevê que a estipulação do prazo de vigência do contrato - quer este seja para fins habitacionais quer seja para fins não habitacionais - fique na liberdade contratual das partes, prevendo apenas que, na ausência de estipulação das partes, os contratos de arrendamento para fins habitacionais consideram-se celebrados com prazo certo pelo período de 2 anos.

A liberdade no estabelecimento do período de vigência permite aos senhorios manter o rápido domínio sobre o seu imóvel assim que o contrato cessa e a rentabilização do mesmo em determinados períodos do ano.

7.2.1.4 Tempo mínimo de estadia

De acordo com a nova lei do arrendamento, os contratos actuais não têm o mínimo de estadia. Contudo, para que a rotatividade do negócio, percebida até aqui como uma mais-valia, não se apresente como uma ameaça à actividade, o tempo de estadia não poderá ser inferior a 30 dias.

7.2.1.5 Contrato de prestação de serviços com o Proprietário

São passíveis de celebração de contrato de prestação de serviços com a Sleep&Study todos os senhorios que possuam um apartamento mobilado na área da grande Lisboa e que estejam dispostos a arrendar quartos por apartamento a estudantes e docentes estrangeiros ou não residentes na área de Lisboa.

Os imóveis angariados devem atender e respeitar os padrões mínimos de qualidade em termos de segurança, acesso e conforto.

Aquando a celebração do vínculo jurídico, este entra em vigor de imediato e tem a duração de um ano. A Sleep&Study compromete-se a fazer a gestão do imóvel e a entregar mensalmente, até ao dia 10 de cada mês, uma renda previamente acordada com o proprietário.

Da receita mensal proveniente da habitação, a Sleep&Study reserva uma taxa 5% nos apartamentos de tipologia T1 e T2 e uma taxa de 3% nos T3 e T4 sobre o valor final. A variação no valor da comissão deve-se ao grau de facilidade de arrendamento do imóvel. Dadas as características óbvias de um T4 é mais difícil garantir uma ocupação de 100% num curto espaço de tempo.

As despesas inerentes a custos jurídicos e honorários de advogados serão da responsabilidade do inquilino/senhorio.

7.2.1.6 Contrato de arrendamento com o Inquilino

O contrato de arrendamento é realizado entre o senhorio e o inquilino, sendo que a gestão do imóvel fica a cargo da Sleep&Study. O inquilino compromete-se a pagar à Sleep&Study uma renda mensal acordada até ao dia 8 de cada mês.

O processo de reserva terá que ser efectuado através do *site*. A Sleep&Study cobra ao cliente o valor de 75 euros pela reserva do imóvel por um período de 30 dias, e um depósito de segurança (equivalente a um mês de renda) que será devolvido caso não se verifiquem estragos no quarto.

7.2.1.7 Modalidades de Alojamento

A) Arrendamento a estudantes

Arrendamento de um quarto ou apartamento em que apenas residem estudantes e caracteriza-se pela ausência do proprietário.

B) Arrendamento em família

Nestes casos, o senhorio aluga uma divisão da sua casa ao estudante. De acordo com Cristina Sobreiro, *International Relations Office* do ISCTE, esta modalidade nem sempre é a mais procurada, dado que existem muitos estudantes que se queixam de invasão de privacidade, imposição de horários e submissão às normas e regras do proprietário. Da parte dos senhorios também se verifica alguma resiliência dada a exigência de celebração de contrato e obrigatoriedade de dedução de rendimentos em sede IRS. O proprietário prefere procurar pelos seus próprios meios.

Contudo, este tipo de alojamento é bastante interessante para estudantes que procuram aprender rapidamente a língua do país de origem e pode revelar-se uma opção bastante segura para alunos em tenra idade.

7.2.1.8 Modelo de Gestão

O processo de arrendamento da Sleep&Study é gerido segundo a modalidade de Gestão Integral que compreende as seguintes obrigações:

Gestão Integral

- i. Promoção e divulgação do imóvel.
- ii. Nos casos em que o inquilino pretenda conhecer previamente a casa, a Sleep&Study, faz uma visita guiada.
- iii. Recepção de boas vindas ao inquilino – A Sleep&Study, encarrega-se de mostrar todas as funcionalidades do imóvel, entrega do mapa da cidade, e esclarecimento de dúvidas.

- iv. Celebração dos contratos e assistência ao proprietário durante o período de vigência do mesmo
- v. Gestão de facturação e cobrança das rendas
- vi. Acompanhamento permanente da ocupação do inquilino (taxas de ocupação)
- vii. Gestão de pequenas reparações até 50€ (Gastos ao nível técnico são cobrados à parte ao proprietário)
- viii. Garantir elevados níveis de operacionalidade dos equipamentos, através da compra e reposição dos materiais básicos (pequenos materiais de bricolage, lâmpadas, peças de cama como lençóis e fronhas, entre outros). Em situações que se verifiquem gastos superiores a 50€, contacta-se sempre o proprietário.
- ix. Gestão de limpeza aquando fim do contrato e entrega do imóvel ao senhorio.
- x. Para garantir a boa conservação do imóvel, a Sleep&Study antes de devolver a fiança ao inquilino faz a vistoria à casa.

7.2.2 Preço

Os preços de cada imóvel da Sleep&Study variam entre 350€ e os 624€ dependendo sobretudo da tipologia do imóvel, em que quanto maior for a privacidade, maior é o valor da renda, como é o caso do T1 em que o inquilino usufrui de um apartamento só para si.

Não estão incluídos no preço as despesas com a casa como a luz, água, gás. O senhorio fica como titular destes serviços, sendo que a Sleep&Study factura depois o serviço aos inquilinos. As despesas variáveis serão divididas em função do número de compartimentos por fogo.

7.2.3 Distribuição

A globalização deste mercado obriga a utilização de um canal internacional de largo espectro. Deste modo o canal directo de comunicação entre o serviço e o consumidor é feito através do *site*.

A criação e desenvolvimento da plataforma ficará a cargo de uma empresa em regime de *outsourcing*. A solução a ser desenvolvida deverá ajustar-se às necessidades e

objectivos da empresa. Pretende-se a criação de um *backoffice* que permita a gestão de conteúdos e parâmetros gerais do *website*, em tempo real, 24 horas por dia e sem necessidade de recorrer a terceiros. O sistema é projectado em conformidade com as melhores práticas: é de fácil utilização e não necessita de grandes conhecimentos técnicos por parte dos utilizadores. Pretende-se a criação de uma ferramenta de utilidade inegável assente numa rede de interacção que prima pelo seu dinamismo e acessibilidade.

Os editores de texto usam uma interface do tipo WYSIWYG (*what you see is what you get*), permitindo ao utilizador criar e formatar os conteúdos de forma fácil, imediata e eficaz. O *site* desenvolvido está de acordo com as recomendações W3C, ou seja, é projectado em conformidade com as normas (HTML, XHTML, XML, CSS, XSLT, DOM, entre outras).

No contrato vem estipulado que a empresa contratada deverá assegurar a manutenção e actualização do software do *backoffice* através de uma tecnologia segura, personalizável e evolutiva, de modo a permitir um acompanhamento dos sistemas de informação paralelo ao crescimento do negócio. Dada inexistência de *copy* ou introdução de conteúdos por parte da agência contratada não existe *fee* mensal.

Para o utilizador final pretendemos uma navegação simples e funcional com uma utilização guiada e intuitiva.

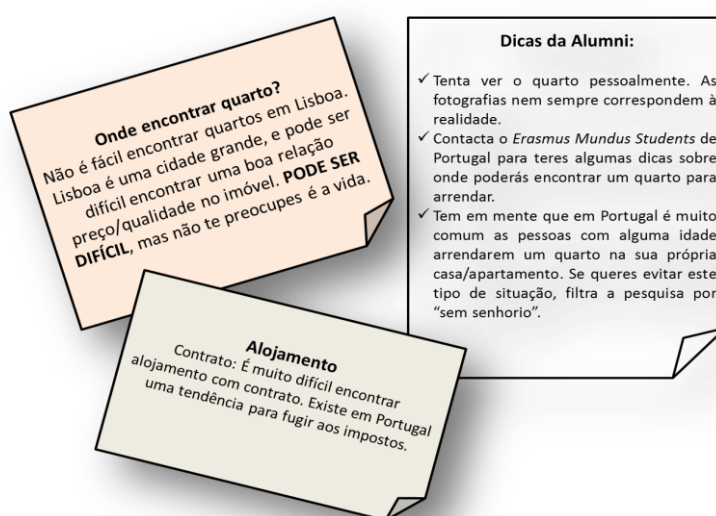
Esta plataforma incorpora as seguintes funcionalidades:

- Gestão de conteúdos (a cargo da Sleep&Study)
- Gestão de ficheiros (ex: *uploads* das fotografias dos imóveis e dos inquilinos)
- Gestão de multimédia (audio, vídeo e Flash)
- Gestão de uma rede de contactos e envio de *newsletters*
- Gestão de parâmetros do *site* e do sistema
- Optimização SEO - para melhorar o posicionamento do *site*, gerar mais tráfego e mais visitas, na listagem de resultados dos principais motores de pesquisa.
- Serviço de comércio *online* com os seguintes método de pagamento: *Visa, Visa Electron, Mastercard e Paypal*.

7.2.4 Comunicação

Um dos principais problemas apontados pelos estudantes e docentes é o inexistente e deficiente processo de comunicação. Vários guias de apoio ao estudante estrangeiro, alertam para a reduzida oferta de alojamento para estudantes, quartos que não correspondem às fotografias do anúncios ou senhorios que recusam a celebração de contrato.

Figura II – A percepção dos estudantes estrangeiros do mercado de arrendamento lisboeta



Fonte: *Your Way to Portugal: A Guide for Erasmus Mundus Students*, 2010

Neste plano de negócio a eficácia da comunicação afigura-se de utilidade inegável. Para além de divulgar o serviço tem que ter a capacidade de proporcionar ao cliente receptor a noção de valor e afinidade com a marca, desmistificando e contrapondo a imagem criada em torno do mercado de arrendamento lisboeta.

Convém lembrar que estamos perante um público que desconhece o nosso país ou a cidade de Lisboa, pelo que a comunicação deve ser eficaz, simples dinâmica e que aposte na interação, de modo a simplificar todo o processo e proporcionar sentimentos de segurança.

Tendo em mente que a mobilidade estudantil coincide com determinados picos de sazonalidade coincidentes com o início do ano lectivo, a comunicação será mais “agressiva” nestas alturas.

Sendo que os períodos de maior afluência se situam entre Setembro e Outubro, convém começar a comunicar a partir de finais de Maio até Outubro de modo a garantir que a mensagem chega aos seus receptores.

Quadro VI – Plano de Comunicação

Investimento publicitário (above the line)	Site Sleep&Study
	Facebook Sleep&Study
	Presença no Guia do Estudante do Erasmus Mundus como uma operadora segura de alojamento
Investimento em promoção e outros (below the line)	Presença em Fóruns da Especialidade
	Presença em Fóruns de acolhimento e boas vindas ao estudante
	Sponsoring festas de Erasmus

Fonte: Própria

Na fase de lançamento do projecto a comunicação privilegiará canais como o *Facebook* e o *Site* da Sleep&Study. Aposta-se no marketing relacional estratégico, assente no *networking*, onde serão realizados contactos com diversos *sites* como o Erasmus Mundus como forma de divulgarem os nossos serviços.

No futuro, se se justificar o investimento serão analisadas outras formas de comunicar como a presença em fóruns da especialidade, acolhimento de boas vindas ao estudante ou o patrocínio de festas de Erasmus.

A presença num mercado altamente competitivo e a sobrevivência económica condicionada por uma forte mutação da envolvente externa, exigem que o *feedback* do cliente seja parte integrante do plano de comunicação. Para otimizar a performance da empresa e sua capacidade de adaptação, o *feedback* pode ser medido através do sistema de atendimento ao público ou através de comentários, sugestões e críticas presentes no *site* Sleep&Study.

7.2.5 Parcerias

Para um melhor desempenho e proximidade do público-alvo serão dinamizadas parcerias junto das Universidades, Departamento de Relações Internacionais e a Associação de Estudantes. Para além da credibilidade, estas instituições desempenham um papel fundamental, na medida em que são o primeiro contacto que o estudante tem com a nova realidade, revelando-se um agente de informação precioso e valioso.

Apostar-se-á ainda em parcerias estratégicas em regime de permuta com outras entidades que complementam as próprias competências e capacidades, como sendo o IPL (Instituto Português de Línguas).

8. ANÁLISE FINANCEIRA

8.1 Pressupostos gerais do projecto

Unidade monetária	Euros		
1º Ano actividade	2013	Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	3,00%
		Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	8	Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	10,00%
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	10		
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	Taxa de juro de activos sem risco - Rf	3,00%
		Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p°	4,80%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	Beta empresas equivalentes	110,00%
		Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,03
Taxa de IVA - FSE	23%	* Rendimento esperado de mercado	
Taxa de IVA - Investimento	23%		
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%		
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%		
Taxa média de IRS	15,00%		
Taxa de IRC	25,00%		

Tabela VI – Pressupostos gerais do projecto

Fonte: Própria

8.2 Alojamento

	Procura de mercado	Procura estimada Sleep&Study
Nº quartos	635	118
Quota de mercado	100%	18,6%

Tabela VII – Procura estimada

Fonte: Própria

Tendo em conta os 635 alunos inscritos no ano de 2011 em universidades lisboetas, estimamos que a procura dos serviços da Sleep&Study seja de 118 alunos que correspondem a 118 quartos. Por falta de dados estatísticos, convém realçar que o universo descrito não contempla o número de docentes, investigadores, alunos estrangeiros ao abrigo de outros programas de mobilidade ou até mesmo alunos portugueses não residentes na área de Lisboa. Em suma, este número está subdimensionado.

Estima-se que nesta fase embrionária, a Sleep&Study conquiste no seu primeiro de actividade uma quota de mercado de 18,6 % neste segmento.

8.3 Volume de Negócios

Tipologia	Quantidades (apartamentos)	Quantidades (quartos)	Áreas média (m ²)	Preço médio m ²	Preço Médio por Quarto	Total	Comissão (%)	Volume Negócios Sleep&Study
T1	18	18	52	12,00 €	624,00 €	10 982,40 €	5%	549,12 €
T2	19	37	85	10,00 €	425,00 €	15 895,00 €	5%	794,75 €
T3	12	35	130	9,00 €	390,00 €	13 513,50 €	3%	405,41 €
T4	7	29	140	10,00 €	350,00 €	10 010,00 €	3%	300,30 €
TOTAL	55	118						2 049,58 €

Tabela VIII – Volume de negócios mensal, Sleep&Study, por tipologia, para 2013

Fonte: Própria

Prevê-se a angariação de 118 quartos distribuídos por 55 apartamentos em 2013, ano de início da actividade. Para haver uma correspondência real com o mercado, a distribuição por tipologia foi feita com base nos dados do *site* Confidencial Imobiliário (Anexo XVII).

O cálculo do preço médio por metro quadrado foi obtido através de dados provenientes do *site* da Confidencial Imobiliário (Anexo XVII).

Espera-se que o volume de negócios tenha um crescimento médio de 6%, ao nível do número de imóveis angariados, atingindo um pico em 2016. A partir deste ano, o negócio entra na fase de maturidade com uma taxa de perpetuidade de 3%.

Prevê-se ainda que o número inicial de quartos a arrendar cresça de 118, em 2013, para 158 quartos em 2018.

Tabela IX – Volume de negócios da Sleep&Study de 2013 a 2018

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Serviço de Arrendamento de quartos	24 595	25 825	27 633	30 120	31 927	32 885
Taxa de crescimento		5,00%	7,00%	9,00%	6,00%	3,00%
Serviço pago pelo estudante	8 850	9 293	9 943	10 838	11 488	11 833
Taxa de crescimento		5,00%	7,00%	9,00%	6,00%	3,00%
Publicidade (proveniente do site)		250	500	1 000	1 000	1 000
Despesas variáveis recebidas decorrentes do arrendamento (água, luz e gás)	4 178	4 386	4 694	5 116	5 423	5 586
TOTAL	37 623	39 754	42 769	47 073	49 838	51 303

Fonte: IAPMEI

Fazem parte do volume de negócios, as receitas crescentes provenientes do serviço de arrendamento de quartos que rondam os 37.600€ em 2013 e atingem os 51.300€ em 2018.

Da rubrica, serviço pago pelo estudante, consta o valor unitário de 75€ que a empresa cobra ao aluno pelo acto de reserva.

As despesas variáveis decorrentes do arrendamento (água luz e gás) resultam do facto do senhorio ser o titular destes serviços. Por uma questão de eficiência a Sleep&Study efectua estes pagamentos, pelo que os inquilinos terão que devolver o respectivo montante.

Outra fonte de receita a considerar é o próprio *site*, que poderá agregar anúncios de empresas com serviços complementares para este público, como por exemplo, a

divulgação de tarifários de operadoras móveis ou centros de cursos de língua portuguesa.

8.4 Fornecimento de serviços externos



Empresa: Sleep&Study
Euros

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento										
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%								
Publicidade e propaganda	23%	20%	80%			300,00	300,00	350,00	350,00	350,00
Vigilância e segurança	23%	100%								
Honorários	23%	100%		700,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	100%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%								
Livros e documentação técnica	23%	100%								
Material de escritório	23%	100%		30,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Artigos para oferta	23%	100%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	20%	80%		2 000,00	2 100,00	2 247,00	2 449,23	2 596,18	2 674,07
Combustíveis	23%	20%	80%		1 280,00	1 344,00	1 438,08	1 567,51	1 661,56	1 711,40
Água	6%	20%	80%		1 000,00	1 050,00	1 123,50	1 224,62	1 298,09	1 337,03
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%		100%		200,00	200,00	250,00	400,00	400,00	400,00
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%	100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		147,60	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20
Comunicação	23%	100%		40,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Seguros		100%		50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	20%	80%		800,00	800,00	850,00	900,00	900,00	900,00
Despesas de representação	23%	100%								
Limpeza, higiene e conforto	23%		100%		1 050,00	1 102,50	1 179,68	1 285,85	1 363,00	1 403,89
Outros serviços	23%	100%								
TOTAL FSE					17 941,20	18 507,70	18 999,46	19 788,40	20 180,03	20 387,59
FSE - Custos Fixos					12 627,20	12 730,00	12 802,92	12 909,47	12 972,37	13 005,70
FSE - Custos Variáveis					5 314,00	5 777,70	6 196,54	6 878,93	7 207,66	7 381,89
TOTAL FSE					17 941,20	18 507,70	18 999,46	19 788,40	20 180,03	20 387,59
IVA					2 886,70	2 993,78	3 049,75	3 138,24	3 194,20	3 223,85
FSE + IVA					20 827,90	21 501,48	22 049,20	22 926,64	23 374,23	23 611,45

Tabela X – Fornecimento de serviços externos

Fonte: IAPMEI

Os gastos com os fornecimentos externos necessários para iniciar a actividade são de cerca de 21.000€. Estes gastos mantêm-se crescentes, mas de forma muito moderada, atingindo no máximo os 23.600€ em 2018. Em termos de estrutura, estes são dominados pelos gastos com os honorários e com a renda do escritório.

Os gastos com os honorários referem-se a pagamentos a realizar (recibos verdes) a 2 estudantes estrangeiros no valor de 300€ e o ordenado do TOC, sendo que está previsto que este receba uma base trimestral de 1200€.

Ao nível das instalações, dado que é uma empresa pequena, a Sleep&Study não necessita de um espaço físico permanente, pelo que para o local de trabalho recorreu-se às instalações do *Coworking*. O orçamento encontra-se em anexo (Anexo VII).

Os restantes gastos são os normais para o funcionamento corrente da empresa.

8.5 Plano de Investimento

		Empresa: Sleep&Study				
		Euros				
		Investimento				
Investimento por ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte	10 000		10 000			
Equipamento Administrativo	500		500			
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	10 500		10 500			
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	7 000			2 000		
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	7 000			2 000		
Total Investimento	17 500		10 500	2 000		
IVA	23%	115		115		

Tabela XI – Plano de Investimento

Fonte: IAPMEI

O presente negócio necessita de 17.500€ de investimento em activo fixo, materializado no desenvolvimento do *site*, na aquisição de uma viatura, de um portátil e telemóvel.

Para calcular e sustentar os custos do investimento em programas de computador, recorreu-se a um orçamento de uma empresa de *webdesgin*, cujos valores encontram-se

em anexo (Anexo VI). Do valor fixado, 7000€, consta a elaboração do *site* e respectivo *backoffice*, da criação do logotipo e do estacionário da Sleep&Study.

As amortizações dos activos fixos calculadas nos mapas seguem o critério fiscal (Decreto Regulamentar nº 25/2009). Contudo, atendendo à vida útil real dos respectivos activos, consideramo-la superior à definida no citado decreto. Assim, considerando o horizonte temporal 2013/18 não haverá necessidade de renovar estes equipamentos.

Tendo em conta que prevemos que o volume de negócios atinja o pico em 2016, prevê-se no final de 2015 a aquisição de mais uma viatura de transporte. Consideramos que para as necessidades de transporte suplementares (serviço crítico para o bom funcionamento da actividade), estas possam ser colmatadas recorrendo à viatura pessoal do sócio, sem haver uma imputação dos custos do uso da viatura à empresa.

No final de 2015 prevê-se ainda a compra de mais um telemóvel e um portátil dado que em 2016 está previsto o recrutamento de mais um colaborador e a actualização do *site*.

8.6 Plano de Financiamento



Empresa: Sleep&Study
Euros

Financiamento

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Investimento	17 243	-87	10 434	1 545	-86	-164
Margem de segurança	1%	1%	1%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	17 400	-100	10 500	1 600	-100	-200

Fontes de Financiamento	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos	8 441	9 568	12 071	6 806	7 837	6 067
Capital	6 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	2 959					
Subsídios						
TOTAL	17 400	9 568	12 071	6 806	7 837	6 067

N.º de anos reembolso
Taxa de juro associada

2
10,00%

Tabela XII – Plano de Financiamento

Fonte: IAPMEI

O investimento inicial do negócio no valor de 17.400€ vai ser financiado recorrendo a fundos próprios no valor de 6000€ (capital social realizado) mais 8441€ de meios

libertos da actividade do primeiro ano e recorrendo a um empréstimo bancário, reembolsável em 2 anos, no valor de 2959€ a uma taxa de juro de 10%.

O valor deste empréstimo, disponibilizado por uma entidade bancária poderá ser minimizado ou até mesmo eliminado com a participação em projectos que conferem visibilidade como a incubadora de empresas, StartUp Lisboa, ou iniciativas que distinguem os jovens empreendedores ao atribuírem ao vencedor um prémio de valor monetário para investirem no seu negócio.

Contudo tendo em mente o princípio da prudência, como não podemos dar como garantida a atribuição do prémio, para este plano de negócios a solução passa por um empréstimo bancário.

A partir de 2013, o investimento será sempre financiado com os meios próprios libertados pelo negócio.

8.7 Demonstração de Resultados



Empresa: Sleep&Study
Euros

Demonstração de Resultados Previsional

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	37 623	39 754	42 769	47 073	49 838	51 303
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	17 941	18 508	18 999	19 788	20 180	20 388
Gastos com o pessoal	10 079	10 141	10 203	20 182	20 306	23 923
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	9 602	11 105	13 567	7 103	9 352	6 993
Gastos/reversões de depreciação e amortização	4 958	4 958	7 583	5 917	3 292	3 292
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	4 644	6 147	5 983	1 186	6 060	3 701
Juros e rendimentos similares obtidos	32	290	298	432	724	916
Juros e gastos similares suportados	297	297	149			
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	4 378	6 140	6 133	1 618	6 785	4 617
Imposto sobre o rendimento do período	1 095	1 535	1 533	404	1 696	1 154
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	3 284	4 605	4 600	1 213	5 088	3 462

Tabela XIII – Demonstração de Resultados

Fonte: IAPMEI

Até 2018 os rendimentos crescem de forma contínua desde os 37.600€ iniciais até aos 51.300€.

O pico da taxa de crescimento é atingido em 2016 e a partir de 2018 prevê-se que o negócio cresça de forma perpétua a uma taxa de 3%. Nos primeiros 5 anos, como já foi referido, estes rendimentos crescem a uma taxa média de 6%.

O EBITDA é sempre positivo para os primeiros cinco anos, e varia entre os 7000€ e os 13.500€. O Resultado Operacional é igualmente positivo e também se apresenta com uma evolução bastante variável. A sua variabilidade resulta do *cash* da empresa ser muito afectado sempre que há investimentos a realizar ou quando há a integração de mais um elemento na estrutura do pessoal.

O Resultado Líquido é sempre positivo superando os 5000€ em 2017. O valor mínimo de 1200€ é atingido em 2016.

8.8 Cash Flow Operacionais



Empresa: Sleep&Study
Euros

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	3 483	4 610	4 488	890	4 545	2 776
Depreciações e amortizações	4 958	4 958	7 583	5 917	3 292	3 292
Provisões do exercício						
	8 441	9 568	12 071	6 806	7 837	6 067
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	257	87	66	455	86	164
CASH FLOW de Exploração	8 699	9 656	12 136	7 261	7 923	6 231
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-17 500		-10 500	-2 000		
Free cash-flow	-8 801	9 656	1 636	5 261	7 923	6 231
CASH FLOW acumulado	-8 801	854	2 491	7 752	15 675	21 906

Tabela XIV – Cash Flows Operacionais

Fonte: IAPMEI

Os *Cash Flows* Operacionais resultam basicamente dos meios libertos do negócio, constituídos de grosso modo, por resultados operacionais e amortizações dos activos em proporções semelhantes, excepto em 2016.

O fundo de maneio contribui residualmente para a formação do *cash flow* operacional devido aos reduzidos prazos médios de pagamento e recebimento tidos como pressuposto deste negócio.

Em termos de *cash flow* da empresa (FCFF), os *cash flow* de exploração são apenas insuficientes para cobrirem a totalidade do investimento a realizar em 2013, mas prevê-se que fiquem totalmente cobertos em 2014. A partir desse ano, são sempre mais que suficientes para compensar os investimentos previstos para 2015 e 2016.

8.9 Fundo de Maneio

Na perspectiva financeira, este plano de negócios exige um reduzido valor de investimento em fundo de maneio, dado que os activos e passivos correntes desta empresa (referimo-nos aos clientes e fornecedores) são de reduzido valor. Devido a isso, o investimento necessário em fundo de maneio é sempre excedentário mas sempre com valores inferiores a 500€.

8.10 Plano Financeiro



Empresa: Sleep&Study
Euros

Plano de Financiamento

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	9 602	11 105	13 567	7 103	9 352	6 993
Capital Social (entrada de fundos)	6 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	2 959					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	257	87	66	455	86	164
Proveitos Financeiros	32	290	298	432	724	916
Total das Origens	18 850	11 482	13 930	7 990	10 162	8 072
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	17 500		10 500	2 000		
Inv. Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		1 095	1 535	1 533	404	1 696
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		1 479	1 479			
Encargos Financeiros	297	297	149			
Total das Aplicações	17 797	2 871	13 663	3 533	404	1 696
Saldo de Tesouraria Anual	1 053	8 611	267	4 456	9 758	6 376
Saldo de Tesouraria Acumulado	1 053	9 664	9 931	14 388	24 146	30 521
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	1 053	9 664	9 931	14 388	24 146	30 521

Tabela XV – Plano Financeiro

Fonte: IAPMEI

Do quadro de financiamento que foi utilizado resultou um crescimento do excedente de tesouraria que foi investido em aplicações de curto prazo a uma taxa de 3%.

Estes excedentes, que são consideráveis a partir de 2016, permitirão constituir-se como uma forte base financeira para a empresa proceder ao crescimento da actividade,

nomeadamente, através da sua expansão para outras cidades, ou até mesmo internacionalização através de um sistema franchisado, a partir de 2018.

8.11 Balanço Provisional



Empresa: Sleep&Study
Euros

Balanço Provisional

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO						
Activo Não Corrente	12 542	7 583	10 500	6 583	3 292	
Activos fixos tangíveis	7 875	5 250	10 500	5 250	2 625	
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	4 667	2 333		1 333	667	
Investimentos financeiros						
Activo corrente	3 081	11 751	12 100	16 675	26 508	32 923
Inv entários						
Clientes	1 028	1 087	1 169	1 287	1 362	1 402
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	2 053	10 664	10 931	15 388	25 146	31 521
TOTAL ACTIVO	15 623	19 334	22 600	23 258	29 800	32 923
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		3 284	7 889	12 488	13 702	18 790
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	3 284	4 605	4 600	1 213	5 088	3 462
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	9 284	13 889	18 488	19 702	24 790	28 252
PASSIVO						
Passivo não corrente	2 959	1 479				
Provisões						
Financiamentos obtidos	2 959	1 479				
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	3 380	3 966	4 112	3 556	5 010	4 671
Fornecedores	579	597	612	637	649	656
Estado e Outros Entes Públicos	2 802	3 369	3 500	2 919	4 360	4 015
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	6 339	5 445	4 112	3 556	5 010	4 671
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	15 623	19 334	22 600	23 258	29 800	32 924

Tabela XVI – Balanço

Fonte: IAPMEI

O balanço da empresa é dominado a partir de 2016 por activos correntes, devido ao valor crescente das aplicações financeiras possíveis pelos excedentes de tesouraria

realizados. Nos primeiros anos, os activos não correntes têm maior preponderância ainda que a empresa, enquanto prestadora de serviços, tenha activos fixos de reduzido valor relativo. Este activo não corrente é dominado pelo equipamento de transporte, administrativo e o desenvolvimento do *site* adquirido em 2013 e em 2015.

O capital próprio é dominado pelo capital social realizado e pelas reservas constituídas com a aplicação dos resultados líquidos positivos do exercício.

Como os resultados líquidos do exercício são sempre positivos, o capital próprio é crescente passando de 9000€ em 2013 para 28.000€ em 2018.

O passivo corrente é constituído pelas dívidas ao Estado (IRC, IRS e Segurança Social) e pelo financiamento obtido em 2013, amortizado em 2 anos.

De realçar ainda que no balanço da empresa, a rubrica dos clientes e dos fornecedores são residuais dado os reduzidos prazos de recebimentos e pagamentos considerados.

8.12 Avaliação



Empresa: Sleep&Study

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow do Equity	-6 140	7 879	9	5 261	7 923	6 231	129 813
Taxa de juro de activos sem risco	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Prémio de risco de mercado	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%
Taxa de Actualização	7,94%	7,94%	7,94%	7,94%	7,94%	7,94%	7,94%
Factor actualização	1	1,079	1,165	1,258	1,358	1,466	1,582
Fluxos Actualizados	-6 140	7 299	7	4 183	5 836	4 252	82 059
	-6 140	1 160	1 167	5 350	11 186	15 437	97 497
Valor Actual Líquido (VAL)	97 497						
	#NÚM!	28%	28%	61%	78%	84%	113%
Taxa Interna de Rentabilidade	113,31%						
Pay Back period	1 Anos						
Na perspectiva do Projecto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow to Firm	-8 801	9 656	1 636	5 261	7 923	6 231	121 552
WACC	8,09%	8,20%	8,28%	8,28%	8,28%	8,28%	8,28%
Factor de actualização	1	1,082	1,172	1,269	1,374	1,487	1,611
Fluxos actualizados	-8 801	8 923	1 397	4 147	5 767	4 189	75 470
	-8 801	122	1 519	5 666	11 433	15 623	91 093
Valor Actual Líquido (VAL)	91 093						
	#NÚM!	10%	25%	49%	64%	69%	97%
Taxa Interna de Rentabilidade	97,21%						
Pay Back period	1 Anos						
Cálculo do WACC	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Passivo Remunerado	2 959	1 479	0	0	0	0	
Capital Próprio	9 284	13 889	18 488	19 702	24 790	28 252	
TOTAL	12 243	15 368	18 488	19 702	24 790	28 252	
% Passivo remunerado	24,17%	9,63%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
% Capital Próprio	75,83%	90,37%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Custo	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Custo Financiamento	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	
Custo financiamento com efeito fiscal	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	
Custo Capital	8,28%	8,28%	8,28%	8,28%	8,28%	8,28%	
Custo ponderado	0,080914882	8,20%	8,28%	8,28%	8,28%	8,28%	

Tabela XVII – Avaliação

Fonte: IAPMEI

Na perspectiva do investidor o negócio é altamente rentável dado que apresenta um VAL de 97.000€, pelo que se pode concluir que este projecto é absolutamente viável.

O VAL obteve-se recorrendo a uma taxa de actualização de 7,94% que resulta da consideração de uma taxa de juro sem risco de 3% e um prémio de risco de 4.80% ²⁹.

O *Payback* é de apenas 1 ano e a TIR na ordem dos 113% (uma taxa interessante tendo em conta que nos financiamos a 10%). Ou seja, também estes indicadores revelam de forma evidente o valor económico deste projecto.

Na óptica do projecto, como este foi financiado em 2/3 recorrendo a capitais próprios e 1/3 através de um empréstimo bancário, o VAL foi determinado recorrendo ao custo médio ponderado das fontes de capital utilizadas (WACC). Este custo no entanto, confunde-se com o custo de capital próprio, a partir de 2015, dado que a partir desse ano, a empresa deixa de ter capitais alheios na sua estrutura de capitais. De notar que utilizamos o modelo CAPM, no qual além da taxa de juro sem risco e o prémio de mercado de 3% e 4.8%, respectivamente, foi considerado um *beta* de 1,1, porque quisemos considerar que o risco deste negócio, pela sua inovação e ousadia, é mais elevado que o risco de mercado no qual ele se insere. O custo médio deste capital (rentabilidade exigida) é de 8,09% e 8,20% em 2013 e 2014 respectivamente e a partir daí de 8,28%. Dado que o ROE desde projecto é apenas inferior a essa taxa em 2016, mas sempre muito superior nos restantes anos (atingindo os 35% e 33% em 2013 e 2014 respectivamente, e 21% em 2017) fica, mais uma vez, evidente o interesse e o valor do mesmo.

Numa perspectiva mais financeira os indicadores de liquidez (anexo XVI), são também muito favoráveis pois esses indicadores, à excepção de 2013, são sempre superiores a 3.

Em termos de risco do negócio, os graus de alavanca operacional são elevados (em média cerca de 5 para o período de 2013 a 2018) devido ao elevado peso dos custos fixos na estrutura de custos da empresa (gastos com pessoal e amortizações) e é por isso que quisemos considerar um *beta* de 1.1 na taxa de actualização dos *cash flows* do projecto.

²⁹ Informação disponível em: Prémios de Risco, Banco Invest S.A, Paulo Monteiro, Raúl Póvoa, Joana Fernandes, 29 Novembro de 2011, pág. 5.

9. CONCLUSÃO

O presente plano de negócios revelou-se um excelente instrumento para explorar um espírito empreendedor aplicado ao desenvolvimento e investimento numa empresa, por enquanto, ficcionada. Chego ao fim deste projecto com a sensação de missão cumprida, dado que adquiri o tão ambicionado conhecimento que desejava quando me propus a realizar este relatório.

O principal entrave à realização deste projecto deveu-se, sobretudo, à falta de informação e transparência tanto ao nível do parque habitacional português bem como a carência de dados que caracterizassem os estudantes estrangeiros.

A maturidade do mercado de arrendamento, o desajustamento do binómio da oferta e da procura e a presença de inúmeros *players* mas com uma oferta semelhante, pediam uma revitalização no sector. A conjugação de necessidades de mercado que não eram satisfeitas por serviços concorrentes com um conjunto de competências próprias da Sleep&Study, permitem a criação de um projecto jovem e dinâmico.

A singularidade desta empresa assenta na importância de factores como a diferenciação, inovação e criatividade. O serviço de gestão da Sleep&Study rompe com o formalismo e a falta de empatia que existe no processo de arrendamento. A procura de casa torna-se um processo descontraído, com uma forte componente social, tanto para o senhorio como para o inquilino.

Perante a actual conjuntura económica e financeira, torna-se impreterível a criação de negócios simples que não exijam uma estrutura inicial de capital muito elevada. Dada a falta de liquidez no mercado, este projecto, consegue cumprir de forma exequível os seus propósitos sem uma forte injeção de capital inicial e com elevado retorno.

Por detrás dos resultados existe uma estratégia de fundo que resultou de uma leitura atenta do mercado externo. Este projecto situa-se na área de prestação de serviços que se revela viável com custos fixos e activos mínimos, pelo que o seu sucesso depende fortemente não da gestão operacional mas da capitalização das vantagens competitivas que acreditamos ter para conseguir corresponder às expectativas da procura dos nossos

serviços. Consideramos que o valor do *goodwill* pelos clientes ultrapasse significativamente o valor contabilístico dos activos.

Na perspectiva do investidor o projecto é viável, dado que para um investimento inicial no valor de 17.500€ apresenta um VAL de 97.000€, recorrendo a uma taxa de actualização de 7,94% que resulta da consideração de uma taxa de juro sem risco de 3% e um prémio de risco de 4,80%. O *Payback* é de apenas 1 ano e a TIR na ordem dos 113%. Ou seja, também estes indicadores revelam de forma evidente o valor económico deste projecto.

Para investigações futuras penso que seria interessante perspectivar sobre a reabilitação e conservação do património urbano. A caracterização do estado do parque habitacional português reforça a existência de edifícios em avançado estado de degradação, pelo que a sua viabilidade passa pela reflexão de como podemos tornar o património já existente num negócio sustentável e rentável, sobrepondo-se à construção de novos edifícios.

Consideremos, por exemplo, a zona da Baixa deixada ao abandono, que pensamos que seria bastante importante a sua revitalização através do alojamento a estudantes que valorizam e apreciam estas zonas históricas e antigas da cidade.

10. BIBLIOGRAFIA

10.1 Monografias

- APEMIP. (2009). *Catálogo de Estudos de Mercado nº2.*, Lisboa: Gabinete de Estudos APEMIP.
- Bogdan, R. & Sari Biklen 1982. *Investigação Qualitativa em Educação.* Porto Editora
- Boletim informativo da Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação (APCT) de Janeiro a Abril de 2012
- Censos 2011: Parque Habitacional (Resultados pré-provisórios), 21 de Março de 2011, INE
- Crespo, J. & Filipe, J. C. 2008. *Manual de estratégia, Conceitos, prática e roteiro* (2ª ed).Lisboa: Edições Sílabo.
- DECO PROTESTE. (2007). Arrendamento para Habitação – Guia Prático para Inquilinos e Senhorios, Lisboa, DECO PROTESTE Editores.
- Diário Económico 2010. Universidades captam cada vez mais estudantes estrangeiros, pp.24 à 28, Lisboa
- Era Europe 2011. Market Trends: European Real Estate Market Trends
- Exchange students’ rights, Results of Erasmus Student Network Survey, 2006
- Fréchaut, M. 2011. (2011) *Retrato da Habitação em Portugal: Características e Recomendações.* Estudo não publicado. Lisboa: Associação Lisbonense de Proprietários.
- Furnham A. & Tresize L. 1983 The mental health of foreign students. *Social Science and Medicine.* 17(6):365-70.
- Grave, M. 2009. *Arrendamento Urbano: “Esta reforma fracassou”.* In: Revista Arquitecturas, nº 46, pp. 15-16, Lisboa, Jornal arquitecturas.
- Ministério da Educação. 2011. Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior. Lisboa: Ministério da Educação.
- Morais, F. 2007. Arrendamento para Habitação - Regime Transitório. Coimbra: Almedina.
- OHRU - Observatório da Habitação e Reabilitação Urbana. 2009. *Evolução dos preços de venda e arrendamento dos apartamentos em Portugal continental,* Lisboa: IHRU - Instituto da Habitação e Reabilitação Urbana.

- Paulo, L. 2008. O Papel do Estado no sector da Habitação. *Administração Democrática - Poder Local*,148: 3-7. Lisboa: Caminho Divulgação - Livros e Audiovisual, S.A.
- Pereira, A. et al. 2005. *Estudantes dos PALOP e de Timor Lorosae na Universidade de Coimbra: Identificação das necessidades através de “focus group*. Pereira, A. & Motta, E. (eds.). Actas do Congresso Nacional “Acção Social e Aconselhamento no Ensino Superior: Investigação e Intervenção. Universidade de Coimbra. Coimbra. 12-13 Maio 2005. 73-80. SASUC.
- Porter, M. **Vantagem Competitiva**, 1989, Editora Campus Ltda.
- Portuguese Housing, Market Survey, Relatório Mensal de Setembro 2012, Confidencial Imobiliário
- **Público**, 18 de Abril 2010. Lisboa, Há cada vez mais estudantes Erasmus na cidade, mas por onde é que eles andam? pp. 8/9
- Monteiro, P.& Póvoa & Fernandes, 2011, **Prémios de Risco, Banco Invest S.A**, 29 Novembro de 2011, pp. 5.
- Samutelela, H. 2000. Estudantes dos PALOP no Ensino Superior Português: do acesso à progressão. *Psicologia*, Vol. XIV (2):149-157.
- Sequeira, F. 2008. *Aspectos dominantes da questão da Habitação*. Administração Democrática - Poder Local. (148): 40-46, Lisboa: Caminho Divulgação - Livros e Audiovisual, S.A..
- *Your Way to Portugal: A Guide for Erasmus Mundus Students*, 2010

10.2 Legislação

- Decreto Regulamentar n.º 25/2009 Diário da República, 1.ª série — N.º 178 — 14 de Setembro de 2009
- Declaração de Bolonha, 19 de Junho de 1999
- Ministérios da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território e da Solidariedade e da Segurança Social, Portaria n.º 79/2013 de 19 de Fevereiro, Diário da República, 1.ª série — N.º 35 — 19 de Fevereiro de 2013.
- Regime do Arrendamento Urbano (RAU), DL 321-B/90, de 15 de Outubro 1990
- Regulamento Geral das Edificações Urbanas (RGEU), aprovado pelo Decreto-Lei 38382, de 7 de Agosto de 1951

10.3 Referências não publicadas retiradas da internet

- *Aluni*
<http://www.aluni.net/alojamento-em-apartamentos/para-estudantes/aluguel-de-quartos-em-apartamentos-compartilhados/>, consultado no dia 01 de Janeiro de 2013
- APEMIP
<http://www.apemip.pt/tabid/122/xmmid/499/xmid/7095/xmview/2/language/pt-PT/Default.aspx>, consultado no dia 07 de Novembro de 2012
- Barroso, B. 2009. *Arrendar casa ainda é mais barato*. Económico (http://economico.sapo.pt/noticias/arrendar-casa-ainda-e-mais-barato_6650.html, acedido em 07 Novembro de 2012)
- B Quarto
http://www.bquarto.pt/lisboa/quartos_lisboa.phtml, consultado no dia 01 de Janeiro de 2013
- Confidencial Imobiliário
http://ci-iberica.com/sites/default/files/phms/2012/PHMS_201209/PHMS_201209.pdf, consultado no dia 10 de Outubro de 2012
- DECO
<http://www.deco.proteste.pt/casa/comprar-vender-casa/noticia/imi-preco-por-metro-quadrado-mantem-se-nos-603-euros>, consultado no dia 3 de Janeiro de 2013
- Erasmus Lisboa
<http://www.erasmuslisboa.com/index.php/en/>, consultado no dia 20 de Setembro de 2012
<http://ierasmus.com/portugal/>, consultado no dia 20 de Setembro de 2012
http://europa.eu/youth/index.cfm?l_id=pt, consultado no dia 20 de Setembro de 2012
<http://www.esn-lisboa.org/site/>, consultado no dia 20 de Setembro de 2012
- E Lisboa
http://www.eolisboa.com/index.php/pt/acomodacoes/eolisboa_residence_acomodo.html, consultado no dia 01 de Janeiro de 2013
- *Easy Quarto*
<http://www.easyquarto.com.pt/>, consultado no dia 01 de Janeiro de 2013

- Estatísticas do Mercado Imobiliário do Imovirtual http://www.imovirtual.com/estatisticas/oferta_imobiliaria/, consultado no dia 22 de Março de 2013
- Expresso – “Há 4273 casas para arrendar em Lisboa”
<http://expresso.sapo.pt/ha-4273-casas-para-arrendar-em-lisboa=f773609>
<http://expresso.sapo.pt/tempo-para-conseguir-vender-e-arrendar-casa-aumenta=f778045#ixzz2JCofSWMF>, consultado no dia 27 de Janeiro de 2013
- *Home4Students*
<http://home-4-students.com/>, consultado no dia 01 de Janeiro de 2013
- Jornal I Online “ Grupo lança plataforma troca de casa estudantes”
<http://www.ionline.pt/portugal/grupo-lanca-plataforma-troca-casas-estudantes>, consultado no dia 14 de Setembro de 2012
- Jornal I Online “Sabia que os portugueses preferem arrendar a comprar casa?”
<http://isabe.ionline.pt/conteudo/1540-sabia-que-os-portugueses-preferem-arrendar-comprar-casa>, consultado no dia 3 de Fevereiro de 2013
- Jornal I Online “2013 ano ideal para comprar casa ou investir no arrendamento”
<http://www.ionline.pt/dinheiro/2013-ano-ideal-comprar-casa-investir-no-arrendamento>, consultado no dia 26 de Março de 2013.
- Jornal I Online – Entrevista a Luís Menezes, presidente da Associação Lisbonense de Proprietários
<http://www.ionline.pt/portugal/menezes-leitao-rendas-antigas-vao-subir-novas-vao-baixar>, consultado no dia 3 de Setembro de 2012
- Jornal de Negócios “Comprar casa ou alugar? Conheça a melhor opção”
http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=587335, consultado no dia 04 de Novembro de 2012
- *Lisbon Guest House*
<http://lisbonstoryguesthouse.com/rooms/>, consultado no dia 01 de Janeiro de 2013
- *Marketest*
<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1817.aspx>, site consultado no dia 7 de Março de 2013
- *Netscope*

- http://netscope.marktest.pt/ranking/Jan13/Rank_Jan_2013_Visitas.htm,
consultado no dia, 7 de Março de 2013
- Portal do Governo
<http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-agricultura-mar-ambiente-e-ordenamento-do-territorio/mantenha-se-atualizado/20120216-mamaot-reabilitacao-arrendamento-urbano.aspx>, consultado no dia 16 de Novembro de 2012
 - Público
<http://publico.newspaperdirect.com/epaper/viewer.aspx>, consultado no dia 10 Outubro de 2012
 - *Rooms Madrid*
<http://roomsmadrid.wordpress.com/about/>, consultado no dia 01 de Janeiro de 2013
 - RTP
<http://www.rtp.pt/programa/tv/p29452/e10>, consultado a 27 Novembro 2012
 - *Student Service*
<http://www.studentservice.hu/services.php>, consultado no dia 01 de Janeiro de 2013
 - SIC Notícias Online
<http://sicnoticias.sapo.pt/pais/2012/10/08/mais-estrangeiros-procuram-portugal-para-estudar>, consultado no dia 08 de Outubro de 2012
 - *Talent City* – Entrevista Miguel Amaro, fundador da *Uniplaces*
<http://pt.thetalentcity.com/the-talent-city/contents/posts/miguel-santo-amaro-da-uniplaces/>, consultado no dia 02 de Janeiro de 2013
 - *Tec Talks* – Miguel Amaro, fundador da *Uniplaces*
<http://www.slideshare.net/lmiguelamaro/tectalks-miguel-uniplaces-things-i-learnt-along-the-way#btnNext>, consultado no dia 01 de Janeiro de 2013
 - *Uniplaces*
<http://www.uniplaces.com/>, consultado no dia 01 de Janeiro de 2013

11. ANEXOS

Anexo I – Entrevista Miguel Amaro, fundador da Uniplaces

Obrigado pelo seu contacto e pela simpática mensagem. Contudo, encontramos-nos numa fase muito intensa de trabalho e desenvolvimento e não tenho muita disponibilidade para lhe conseguir ajudar. Poderá ver algumas entrevistas *online* onde explico melhor o modelo de negócio da UniPlaces e em Maio poderei dar-lhe acesso à plataforma com o novo redesenho que estamos a concretizar. Posso-lhe adiantar que a visão para a nova plataforma irá incluir alguns aspectos que mencionou, como contractos, pagamentos de renda, seguros e outros aspectos da gestão de arrendamento. Queremos, de facto, ser a solução perfeita para um aluno (internacional) conseguir encontrar e reservar um apartamento e ajudar o senhorio durante todo o processo.

Respostas às suas questões:

- ✓ **Gostaria de saber, se exigem a celebração de contrato e se a exigência do mesmo constitui um entrave na captação de imóveis ou ao negócio em si;**
Procuramos ter na plataforma só anúncios verificados por nós onde nós conhecemos os senhorios e seguem as melhores práticas a nível de arrendamento.
- ✓ **No vosso modelo de negócio, de onde provêm as receitas (pelo que tenho lido creio que a colocação dos anúncios é gratuita, mas que a partir de determinados parâmetros passa a ser um serviço pago)** Várias fontes de receita, incluindo comissões.
- ✓ **Como é feito o contacto com os senhorios (são os senhorios que procuram os vossos serviços, quais os canais de comunicação que utilizam para chegar ao vosso público)** Ambos, embora somos nós que seleccionamos os senhorios.
- ✓ **Se anunciam em alguma plataforma para estudantes (ex: portal de Erasmus)**
Usamos a nossa e alguns distribuidores como o trovit.

Anexo II – Entrevista Erasmus Lisboa

Olá Marta,

Não temos informações estatísticas sobre os dados que nos pediu uma vez que a nossa missão não se foca no alojamento mas sim na integração e apoio dos alunos.

Contudo, graças à nossa experiência e contacto com os alunos temos algumas informações informais que talvez te possam ajudar.

Seguem as respostas abaixo.

- **Gostaria de saber que tipo de oferta existe (empresas que se dedicam a alugar imóveis, residências, repúblicas, *players* privados):** existem residências universitárias, residências privadas e apartamentos de empresas que se dedicam ao aluguer temporário e apartamentos de privados.

- **O que procuram os alunos estrangeiros (acessibilidade, quarto/casa, infraestruturas):** na maioria procuram quartos, no centro de Lisboa em casas mobiladas e equipadas

- **Como é feito o contacto entre os alunos e as potenciais universidades:** através dos acordos existentes entre as universidades de envio e de acolhimento

- **Se as universidades fazem publicidade dos seus serviços de Erasmus em faculdades estrangeiras ou em outros locais (Facebook, site, anúncios em jornais, contactos com outras faculdades estrangeiras, entre outros):** não temos essa informação, terá que perguntar directamente às universidades...

- **O que pensam que poderia ser implementado para melhorar este processo de acolhimento ao nível da oferta de imobiliário?** Já está a melhorar bastante a oferta de alojamento contudo ainda existem bastantes problemas a nível de contratos de arrendamento, uma vez que a maioria dos senhorios não faz contrato. Existem também poucas residências que ofereçam preços mais acessíveis.

Anexo III – Entrevista Pedro Lagoa, Gabinete de Erasmus do ISCSP, da Universidade Técnica de Lisboa

Cara Dra. Marta Lopes,

Agradecemos desde já o seu contacto no âmbito da realização da sua tese de Mestrado. Seguem as nossas respostas às suas questões:

Gostaria de saber que tipo de oferta existe (empresas que se dedicam a alugar imóveis, residências, repúblicas, players privados)

Poderá encontrar toda a informação relativa à oferta fornecida aos nossos alunos no site do **ISCSP** em: http://www.iscsp.utl.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=455%3Awhe-re-i-can-sleep&catid=183&Itemid=360

O que procuram os alunos estrangeiros (acessibilidade, quarto/casa, infraestruturas)

Os alunos estrangeiros procuram diferentes comodidades dependendo das suas necessidades. Enquanto uns procuram partilhar casa com colegas oriundos do mesmo país, outros preferem encontrar um quarto só para si ou ainda ficar em residências universitárias exclusivas para Erasmus, por forma a estabelecer um maior contacto com outros alunos do mesmo programa, procurando outros ainda partilhar casa com colegas de nacionalidade portuguesa com o fim de aprender a língua e cultura portuguesas com maior facilidade.

Como é feito o contacto entre os alunos e o ISCSP.

Todos os contactos estabelecidos com os alunos são feitos por correio electrónico, excepto após a sua chegada ao ISCSP em que os alunos têm também acesso a um atendimento personalizado e directo.

Se o ISCSP faz publicidade dos seus serviços de Erasmus em faculdades estrangeiras ou em outros locais (*Facebook, site*, anúncios em jornais, contactos com outras faculdades estrangeiras, entre outros)

Não.

O que pensa que poderia ser implementado para melhorar este processo de acolhimento ao nível da oferta de imobiliário?

Pensamos que, após vários anos de participação no Programa Erasmus, já se encontram bem desenvolvidas as infra-estruturas de apoio aos alunos e que o acolhimento que lhes é prestado é já bastante completo, pelo que, do nosso ponto de vista, não serão necessárias grandes alterações/melhorias ao actual processo. Contudo, todos os anos fazemos um ponto de situação para identificar debilidades e tentar suprimi-las, estando sempre num processo de constante melhoria da qualidade do serviço prestado aos alunos de mobilidade.

Anexo IV – Entrevista Cristina Sobreiro, *International Relations Office*, do ISCTE

Qual o período de maior afluência dos alunos estrangeiros?

O período de maior afluência situa-se nos meses de Setembro e Outubro, altura em que se inicia o ano lectivo. A faculdade de origem dos alunos envia ao ISCTE uma lista com o nome e contacto dos alunos que ingressarão nas suas instalações. A partir daqui a faculdade de chegada inicia os seus contactos

Como é feita a recolha de informação dos imóveis?

Antigamente o processo de recolha de informação de casas, fazia-se através da procura em jornais diários, nos classificados como o Ocasão e nos anúncios afixados perto das imediações da faculdade. Muitas das angariações eram feitas por contacto directo entre o senhorio que se deslocava ao ISCTE e disponibilizava o seu imóvel.

Actualmente, este processo sofreu algumas alterações. Os imóveis que constam da base de dados são fruto de pesquisas na internet, em *sites* agregadores de anúncios.

Qual é o passo seguinte?

Depois de reunidas as habitações, o *International Relations Office* envia para o aluno uma lista de 2 ou 3 nomes de proprietários que reúnem pontos de interesse ao inquilino.

Quando começámos a receber alunos estrangeiros, estes representavam um número reduzido, pelo que por vezes íamos com eles ver as casas e agilizávamos o processo. Hoje em dia face ao crescente número não temos recursos humanos que nos permitam dar esse apoio, podemos apenas ajudar no contacto por haver divergências linguísticas.

Quais os principais problemas com que se deparam os alunos estrangeiros?

Os estudantes referem que os anúncios não correspondem à verdade, que os edifícios são muito velhos, sem janelas ou com mobília antiga e pouco adequada às suas

necessidades. Muitos senhorios proíbem a entrada de visitas e controlam os seus horários, sobretudo se residem sob o mesmo tecto.

E os senhorios?

Os senhorios queixam-se que os estudantes marcam visitas ao seu imóvel e depois não aparecem, fazem barulho e organizam festas e em certos casos vandalizam a casa, não tendo o menor cuidado ou afecto pelo mobiliário alheio.

O que procuram os estudantes estrangeiros?

Casas perto do centro, com janela, cozinha equipada, roupa de cama, elevador, internet, acessibilidade aos transportes, normalmente ficam perto das linhas do metro, sobretudo a amarela. Preferencialmente procuram um quarto particular e evitam casas com o senhorio. Muitos estudantes queixam-se de invasão de privacidade, imposição de horários e submissão às normas e regras do proprietário e a ausência de contrato.

Quanto é que estão dispostos a pagar por um quarto?

Por norma um aluno está disposto a pagar entre 250€ a 300€ por um quarto individual ou duplo, com despesas da luz, água e gás pagas à parte. Os senhorios queixavam-se que os estudantes iam-se embora e deixavam os aquecedores ligados o dia todo, tomavam longos banhos de imersão e não tinham o menor conceito de poupança, pelo que normalmente, o senhorio pede sempre estas despesas à parte.

Qual a melhor forma de comunicar com este público?

Redes sociais, internet e existe muito a chamada passa a palavra entre eles. Temos estudantes que chegam e ficam em casas que lhes foram recomendadas por outros alunos.

Anexo V – Entrevista Dr. José Maria Duarte, Membro da Direcção do IESE e Professor do ISCTE

Porque não investem as universidades nas residências?

Não dão lucro...

Creio que no futuro haverá uma centralização dos departamentos de acção social das diversas universidades, por exemplo da área de Lisboa, só assim que se poderá discutir o investimento em residências universitárias.

Para além de não existirem verbas estatais disponíveis, uma universidade para investir numa residência tem que ter acesso a um grande número de recursos e uma grande capacidade de autofinanciamento.

Estamos a falar de um projecto com uma rentabilidade muito baixa e um elevado investimento inicial de capital, como a compra do edifício.











































Para que as residências universitárias se tornem rentáveis terá que se acrescentar novos serviços e alargar o público-alvo, como por exemplo aos docentes que são convidados a leccionar em Portugal.

Existem excepções como a do Pio 12 ou a Católica, cujas residências estão sempre completas e praticam preços muito superiores ao do mercado. Mas não acredito que a curto prazo se veja um investimento das faculdades em residências para estudantes.

Anexo VI – Orçamento Desenvolvimento Site

Fornecedor	Projetos	Necessidades	Descrição	Valor Unitário	Total	Observações	Total s/IVA =	5 707,00 €	Total c/IVA =	7 019,61 €
Webbase	Web Site	Web Site com Loja Online	Desenvolvimento de loja on-line	1 700,00 €	1 700,00 €	A gestão de conteúdos e copy fica do lado do cliente				
		Criação Backoffice	Botão Share Facebook	50,00 €	50,00 €					
			Dois ou mais idiomas adicionais (Espanhol e Inglês)	350,00 €	350,00 €					
			Límite máximo por arrendamento/ Aviso quantidade máxima permita para o arrendamento de 1 imóvel	250,00 €	250,00 €					
		Integração de Pagamentos:	Integração de pagamentos Visa	250,00 €	250,00 €					
			Integração de pagamentos PayPal (sistema PayPal)	250,00 €	250,00 €					
		Sugestões:	Galeria e imagens associadas a serviços (várias imagens para um mesmo imóvel)	150,00 €	150,00 €					
			Introdução de conteúdos para comentários e dicas.	200,00 €	200,00 €					
			Módulo técnico de SEO – Search Engine Optimization	250,00 €	250,00 €					
			Módulo de Newsletter para criação e envio de e-mails (com template gráfico associado)	400,00 €	400,00 €					
			Área de uploads associados a serviços e fotografias inquilinos	150,00 €	150,00 €					
		Outros:	Registo de domínio sleep&study.com	17,00 €	17,00 €					
			Alojamento	120,00 €	120,00 €					
Wedesign	Logótipo	Criação/Elaboração de logótipo :	Criação/Elaboração de logótipo para a nova Sleep&Study Estudo, desenvolvimento criativo, design e manual de normas gráficas para uso nos mais variados suportes	400,00 €	400,00 €	*				
	Estacionário	Criação/Elaboração do estacionário:	Criação/Elaboração do estacionário baseado no logótipo. Estudo + desenvolvimento criativo + design de 7 peças	420,00 €	420,00 €	*Inclui artes finais de 7 peças de estacionário (5 x cartões de visita diferentes 1 x Folha de Carta 1 x Envelope DL				
	Manual de Normas Gráficas	Criação/Elaboração de Manual de Normas:	Manual de Normas Gráficas para uso nos mais variados suportes	200,00 €	200,00 €	*				
	E-Newsletter	Criação e Envio de E-Newsletter:	Concepção/design e envio de newsletter	70,00 €	70,00 €					
	Web Site Temporário	Criação de Web Site temporário	Criação de Web Site temporário para estar online no dia 21/10/2013 e até estar pronto o novo Web Site da Webbase	480,00 €	480,00 €	Pendente da entrega de conteúdos				

Anexo VII – Orçamento Escritório *Coworking*

Condições		Flexível	Fixa A	Fixa B	Fixa C
		€10 / €39 / €99	€147,60	€178,35	€209,10
		dia / semana / mês	mês	mês	mês
Dimensões		mesa comum	120x60 cm	150x80 cm	200x80 cm
Copa					
Lounge					
Sala de Reuniões		€6,15 /hora			
Acesso Internet					
Ar condicionado					
Cacifos					
Descontos na cafetaria					
Serviço 24h		não disponível	€30,75 /mês	€30,75 /mês	
Arrumação extra					

Anexo VIII – Orçamento Telemóvel e *pack* de chamadas da TMN

1 GB de Internet
 Opção LIGHT c/ 200 MB (-€5)

Chamadas e SMS ilimitados para todas as redes nacionais

Wi-Fi PT ilimitado
16 GB Cloud PT
Music Box Grátis
MultiSIM (opcional + €5/mês)

Samsung Galaxy mini

- Smartphone Android™ 2.2.
- Internet 3.5G até 7,2 Mb/s.
- Ecrã táctil de 3,14”.
- Processador 600 MHz.

[mais info](#)

[VER TODOS](#)

Mensalidade Unlimited
€39,90

PVP Smartphone
€0,00

[VER EM DETALHE](#)

Nota: As chamadas internacionais são feitas através do *Skype*.



Cores:  

Nokia 5130

~~€69,90~~
€49,90

(Promoção Loja Online)

- Câmara fotográfica de 2 Mpx com zoom
- Leitor de música
- Acesso à loja de aplicações Nokia

Acessórios

- Auricular
- Cabo de dados
- Cartão de memória de 1 GB

Quantidade:

Cor Pretendida: 

[COMPRAR](#) 

Anexo IX – Orçamento Portátil

Iniciar sessão ou registar-se. | A minha conta | A Minha Lista de Pedidos | Ajuda | Lojas | Newsletter

worten (0) artigos no seu carrinho de compras Carrinho de Compras

Inserir palavra a pesquisar Procurar

Início Experiências Bilheteira Serviços Fotográficos Worten Resolve

Portátil 15.6" TOSHIBA C850D-117 (AMD E1-1200)

TOSHIBA

Portátil 15.6" TOSHIBA C850D-117 (AMD E1-1200)

Preço: 399,00 €

Aplicam-se restrições de expedição e preço dos produtos.
[Mais informação](#)

Qty: 1 **Adicionar ao Carrinho**

[Adicionar à Lista de Pedidos](#)

 **Entrega ao Domicílio**
Compre online e a sua encomenda será entregue em sua casa em 48 horas.

[Tweeter](#) (0) [Gosto](#) (12)

[Comparar este produto](#)

Este artigo está disponível 

Mais informações

Disponibilidade Entrega em 2-3 dias



Clicar na imagem para ampliar



Anexo X – Pressupostos Gerais



Empresa: Sleep&Study

Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2013	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	8	0,3
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	10	0,3
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0
Taxa de IVA - Vendas	23%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - CMVMC	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	15,00%	
Taxa de IRC	25,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	3,00%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	10,00%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	3,00%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar: - O prémio de risco (pº) adequado ao projecto - Beta = 100% ==> R(Tx actualização) = Rf + pº
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	4,80%	
Beta empresas equivalentes	110,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,03	

* Rendimento esperado de mercado

Anexo XI – Prestação de Serviços

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Serviço de Arrendamento de quartos	24 595	25 825	27 633	30 120	31 927	32 885
Taxa de crescimento		5,00%	7,00%	9,00%	6,00%	3,00%
Serviço pago pelo estudante	8 850	9 293	9 943	10 838	11 488	11 833
Taxa de crescimento		5,00%	7,00%	9,00%	6,00%	3,00%
Publicidade (proveniente do site)		250	500	1 000	1 000	1 000
Taxa de crescimento						
Despesas variáveis recebidas decorrentes do arrendamento (água, lu	4 178	4 386	4 694	5 116	5 423	5 586
Taxa de crescimento						
TOTAL	37 623	39 754	42 769	47 073	49 838	51 303

Anexo XII – Fornecimento e Serviços Externos



Empresa: Sleep&Study
Euros

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

				2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Nº Meses				12	12	12	12	12	12	
Taxa de crescimento										
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Subcontrats	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%								
Publicidade e propaganda	23%	20%	80%			300,00	300,00	350,00	350,00	350,00
Vigilância e segurança	23%	100%								
Honorários	23%	100%		700,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	100%								
Material										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%								
Livros e documentação técnica	23%	100%								
Material de escritório	23%	100%		30,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Artigos para oferta	23%	100%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	20%	80%		2 000,00	2 100,00	2 247,00	2 449,23	2 596,18	2 674,07
Combustíveis	23%	20%	80%		1 280,00	1 344,00	1 438,08	1 567,51	1 661,56	1 711,40
Água	6%	20%	80%		1 000,00	1 050,00	1 123,50	1 224,62	1 298,09	1 337,03
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%		100%		200,00	200,00	250,00	400,00	400,00	400,00
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%	100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		147,60	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20
Comunicação	23%	100%		40,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Seguros		100%		50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	20%	80%		800,00	800,00	850,00	900,00	900,00	900,00
Despesas de representação	23%	100%								
Limpeza, higiene e conforto	23%		100%		1 050,00	1 102,50	1 179,68	1 285,85	1 363,00	1 403,89
Outros serviços	23%	100%								
TOTAL FSE					17 941,20	18 507,70	18 999,46	19 788,40	20 180,03	20 387,59
FSE - Custos Fixos					12 627,20	12 730,00	12 802,92	12 909,47	12 972,37	13 005,70
FSE - Custos Variáveis					5 314,00	5 777,70	6 196,54	6 878,93	7 207,66	7 381,89
TOTAL FSE					17 941,20	18 507,70	18 999,46	19 788,40	20 180,03	20 387,59
IVA					2 886,70	2 993,78	3 049,75	3 138,24	3 194,20	3 223,85
FSE + IVA					20 827,90	21 501,48	22 049,20	22 926,64	23 374,23	23 611,45

Anexo XIII – Gastos com o Pessoal



Empresa: Sleep&Study
Euros

Gastos com o Pessoal

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)						
Quadro de Pessoal						
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	1	1	1	2	2	2
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	1	1	1	2	2	2
Remuneração base mensal						
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	500	500	500	500	500	600
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	500	500	500	500	500	600
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores						
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	7 000	7 000	7 000	14 000	14 000	16 800
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	7 000	7 000	7 000	14 000	14 000	16 800
Outros Gastos						
Segurança Social						
Órgãos Sociais	20,30%					
Pessoal	23,75%	1 686	1 698	1 710	3 396	3 420
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	70	70	70	140	140
Subsídio Alimentação	93,00	1 023	1 023	1 023	2 046	2 046
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal		100	150	200	300	400
Formação		200	200	200	300	300
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS		3 079	3 141	3 203	6 182	7 123
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		10 079	10 141	10 203	20 182	23 923
QUADRO RESUMO						
Remunerações						
Órgãos Sociais						
Pessoal		7 100	7 150	7 200	14 300	14 400
Encargos sobre remunerações		1 686	1 698	1 710	3 396	3 420
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		70	70	70	140	140
Gastos de acção social		1 023	1 023	1 023	2 046	2 046
Outros gastos com pessoal		200	200	200	300	300
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		10 079	10 141	10 203	20 182	23 923
Retenções Colaboradores						
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	9,30%					
Outro Pessoal	11,00%	781	787	792	1 573	1 584
Retenção IRS Colaborador	15,00%	1 065	1 073	1 080	2 145	2 160
TOTAL Retenções		1 846	1 859	1 872	3 718	4 498

Anexo XIV – Fundo de Maneio



Empresa: Sleep&Study
Euros

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Clientes	1 028	1 087	1 169	1 287	1 362	1 402
Inv entários						
Estado						
*						
*						
TOTAL	2 028	2 087	2 169	2 287	2 362	2 402
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	579	597	612	637	649	656
Estado	1 707	1 834	1 967	2 515	2 664	2 861
*						
TOTAL	2 286	2 431	2 579	3 152	3 313	3 517
Fundo Maneio Necessário	-257	-344	-410	-865	-951	-1 115
Investimento em Fundo de Maneio	-257	-87	-66	-455	-86	-164

* A considerar caso seja necessário

ESTADO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SS	205,60	207,05	208,50	414,10	417,00	500,98
IRS	88,75	89,38	90,00	178,75	180,00	216,25
IVA	1 412,87	1 537,41	1 668,05	1 922,16	2 067,13	2 143,96

Anexo XV – Investimento

Empresa: Sleep&Study
Euros



Investimento

Investimento por ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte	10 000		10 000			
Equipamento Administrativo	500		500			
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	10 500		10 500			
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	7 000			2 000		
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	7 000			2 000		
Total Investimento	17 500		10 500	2 000		

IVA	23%	115		115		
------------	-----	------------	--	------------	--	--

Valores Acumulados	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte	10 000	10 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Equipamento Administrativo	500	500	1 000	1 000	1 000	1 000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	10 500	10 500	21 000	21 000	21 000	21 000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	7 000	7 000	7 000	9 000	9 000	9 000
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	7 000	7 000	7 000	9 000	9 000	9 000
Total	17 500	17 500	28 000	30 000	30 000	30 000

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerar

Depreciações e amortizações	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total Depreciações & Amortizações	4 958	4 958	7 583	5 917	3 292	3 292

Depreciações & Amortizações acumuladas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	2 625	5 250	10 500	15 750	18 375	21 000
Activos Intangíveis	2 333	4 667	7 000	7 667	8 333	9 000
TOTAL	4 958	9 917	17 500	23 417	26 708	30 000

Valores Balanço	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	7 875	5 250	10 500	5 250	2 625	
Activos Intangíveis	4 667	2 333		1 333	667	
TOTAL	12 542	7 583	10 500	6 583	3 292	

Anexo XVI – Financiamento



Empresa: Sleep&Study
Euros

Financiamento

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Investimento	17 243	-87	10 434	1 545	-86	-164
Margem de segurança	1%	1%	1%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	17 400	-100	10 500	1 600	-100	-200

Fontes de Financiamento	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos	8 441	9 568	12 071	6 806	7 837	6 067
Capital	6 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	2 959					
Subsídios						
TOTAL	17 400	9 568	12 071	6 806	7 837	6 067

N.º de anos reembolso
Taxa de juro associada

2
10,00%

Anexo XVII – Ponto Crítico



Empresa: Sleep&Study

Euros

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	37 622,60	39 753,98	42 769,26	47 073,49	49 837,90	51 303,04
Variação nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis	5 314,00	5 777,70	6 196,54	6 878,93	7 207,66	7 381,89
Margem Bruta de Contribuição	32 308,60	33 976,28	36 572,72	40 194,56	42 630,24	43 921,15
Ponto Crítico	32 214,99	32 561,89	35 772,01	45 684,31	42 753,07	46 979,97

Anexo XVIII – Demonstração de Resultados



Empresa: Sleep&Study

Euros

Demonstração de Resultados Previsional

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	37 623	39 754	42 769	47 073	49 838	51 303
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	17 941	18 508	18 999	19 788	20 180	20 388
Gastos com o pessoal	10 079	10 141	10 203	20 182	20 306	23 923
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	9 602	11 105	13 567	7 103	9 352	6 993
Gastos/reversões de depreciação e amortização	4 958	4 958	7 583	5 917	3 292	3 292
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	4 644	6 147	5 983	1 186	6 060	3 701
Juros e rendimentos similares obtidos	32	290	298	432	724	916
Juros e gastos similares suportados	297	297	149			
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	4 378	6 140	6 133	1 618	6 785	4 617
Imposto sobre o rendimento do período	1 095	1 535	1 533	404	1 696	1 154
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	3 284	4 605	4 600	1 213	5 088	3 462

Anexo XIX – Mapa de *Cash Flows* Operacionais



Empresa: Sleep&Study
Euros

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	3 483	4 610	4 488	890	4 545	2 776
Depreciações e amortizações	4 958	4 958	7 583	5 917	3 292	3 292
Provisões do exercício						
	8 441	9 568	12 071	6 806	7 837	6 067
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	257	87	66	455	86	164
CASH FLOW de Exploração	8 699	9 656	12 136	7 261	7 923	6 231
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-17 500		-10 500	-2 000		
Free cash-flow	-8 801	9 656	1 636	5 261	7 923	6 231
CASH FLOW acumulado	-8 801	854	2 491	7 752	15 675	21 906

Anexo XX – Plano de Financiamento



Empresa: Sleep&Study
Euros

Plano de Financiamento

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	9 602	11 105	13 567	7 103	9 352	6 993
Capital Social (entrada de fundos)	6 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	2 959					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	257	87	66	455	86	164
Proveitos Financeiros	32	290	298	432	724	916
Total das Origens	18 850	11 482	13 930	7 990	10 162	8 072
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	17 500		10 500	2 000		
Inv. Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		1 095	1 535	1 533	404	1 696
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		1 479	1 479			
Encargos Financeiros	297	297	149			
Total das Aplicações	17 797	2 871	13 663	3 533	404	1 696
Saldo de Tesouraria Anual	1 053	8 611	267	4 456	9 758	6 376
Saldo de Tesouraria Acumulado	1 053	9 664	9 931	14 388	24 146	30 521
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	1 053	9 664	9 931	14 388	24 146	30 521
Soma Controlo	0	0	0	0	0	0

Anexo XXI – Balanço Previsional



Empresa: Sleep&Study

Euros

Balanço Previsional

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO						
Activo Não Corrente	12 542	7 583	10 500	6 583	3 292	
Activos fixos tangíveis	7 875	5 250	10 500	5 250	2 625	
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	4 667	2 333		1 333	667	
Investimentos financeiros						
Activo corrente	3 081	11 751	12 100	16 675	26 508	32 923
Inventários						
Clientes	1 028	1 087	1 169	1 287	1 362	1 402
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	2 053	10 664	10 931	15 388	25 146	31 521
TOTAL ACTIVO	15 623	19 334	22 600	23 258	29 800	32 923
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		3 284	7 889	12 488	13 702	18 790
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	3 284	4 605	4 600	1 213	5 088	3 462
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	9 284	13 889	18 488	19 702	24 790	28 252
PASSIVO						
Passivo não corrente	2 959	1 479				
Provisões						
Financiamentos obtidos	2 959	1 479				
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	3 380	3 966	4 112	3 556	5 010	4 671
Fornecedores	579	597	612	637	649	656
Estado e Outros Entes Públicos	2 802	3 369	3 500	2 919	4 360	4 015
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	6 339	5 445	4 112	3 556	5 010	4 671
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	15 623	19 334	22 600	23 258	29 800	32 924

Anexo XXII – Indicadores



Empresa: Sleep&Study

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de Crescimento do Negócio		6%	8%	10%	6%	3%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	9%	12%	11%	3%	10%	7%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Return On Investment (ROI)	21%	24%	20%	5%	17%	11%
Rendibilidade do Activo	30%	32%	26%	5%	20%	11%
Rotação do Activo	241%	206%	189%	202%	167%	156%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	35%	33%	25%	6%	21%	12%

INDICADORES FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira	59%	72%	82%	85%	83%	86%
Solvabilidade Total	246%	355%	550%	654%	595%	705%
Cobertura dos encargos financeiros	1563%	2069%	4028%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Corrente	0,91	2,96	2,94	4,69	5,29	7,05
Liquidez Reduzida	0,91	2,96	2,94	4,69	5,29	7,05

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Margem Bruta	19 681	21 246	23 770	27 285	29 658	30 915
Grau de Alavanca Operacional	424%	346%	397%	2300%	489%	835%
Grau de Alavanca Financeira	106%	100%	98%	73%	89%	80%

Anexo XXIII – Avaliação do Projecto



Empresa: Sleep&Study

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow do Equity	-6 140	7 879	9	5 261	7 923	6 231	129 813
Taxa de juro de activos sem risco	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Prémio de risco de mercado	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%
Taxa de Actualização	7,94%	7,94%	7,94%	7,94%	7,94%	7,94%	7,94%
Factor actualização	1	1,079	1,165	1,258	1,358	1,466	1,582
Fluxos Actualizados	-6 140	7 299	7	4 183	5 836	4 252	82 059
	-6 140	1 160	1 167	5 350	11 186	15 437	97 497
Valor Actual Líquido (VAL)	97 497						
	#NÚM!	28%	28%	61%	78%	84%	113%
Taxa Interna de Rentabilidade	113,31%						
Pay Back period	1 Anos						

Na perspectiva do Projecto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow to Firm	-8 801	9 656	1 636	5 261	7 923	6 231	121 552
WACC	8,09%	8,20%	8,28%	8,28%	8,28%	8,28%	8,28%
Factor de actualização	1	1,082	1,172	1,269	1,374	1,487	1,611
Fluxos actualizados	-8 801	8 923	1 397	4 147	5 767	4 189	75 470
	-8 801	122	1 519	5 666	11 433	15 623	91 093
Valor Actual Líquido (VAL)	91 093						
	#NÚM!	10%	25%	49%	64%	69%	97%
Taxa Interna de Rentabilidade	97,21%						
Pay Back period	1 Anos						

Cálculo do WACC	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Passivo Remunerado	2 959	1 479	0	0	0	0
Capital Próprio	9 284	13 889	18 488	19 702	24 790	28 252
TOTAL	12 243	15 368	18 488	19 702	24 790	28 252
% Passivo remunerado	24,17%	9,63%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	75,83%	90,37%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Custo	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Custo Financiamento	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%
Custo Capital	8,28%	8,28%	8,28%	8,28%	8,28%	8,28%
Custo ponderado	0,080914882	8,20%	8,28%	8,28%	8,28%	8,28%

Anexo XXIV – Mercado de Arrendamento Lisboaeta: volume e valor médio de oferta por m2

Primeiro Ano	55	34%	21%	32%	13%	100%
Mês	angariar 5 apartamentos por mês	19	12	18	7	55
		T2	T3	T1	T4	

Primeiro Ano	118	34%	21%	32%	13%	100%
Mês	angariar 10 quartos por mês	37	35	18	29	118
		T2	T3	T1	T4	

Nota: Os dados estimados para o número de quartos da Sleep&Study foram calculados segundo a tabela apresentada.

Região	Concelho	Freguesia	Tipo Imóvel	Tipologia	Nº fogos	Renda média de Oferta (€/m2)
AM Lisboa	Lisboa	Total	Total	Total	9.866	10 €
AM Lisboa	Lisboa	Total	Andar	Total	9.745	10 €
AM Lisboa	Lisboa	Total	Andar	Apt. T1 ou inf.	3.170	12 €
AM Lisboa	Lisboa	Total	Andar	Apt. T2	3.323	10 €
AM Lisboa	Lisboa	Total	Andar	Apt. T3	2.024	9 €
AM Lisboa	Lisboa	Total	Andar	Apt. T4 ou sup.	1.228	10 €
AM Lisboa	Lisboa	Total	Moradia	Total	121	11 €
AM Lisboa	Lisboa	Total	Moradia	Mor. T3 ou inf.	49	12 €
AM Lisboa	Lisboa	Total	Moradia	Mor. T4 ou sup.	72	10 €

Anexo XXV – Orçamento Formação

The screenshot shows a website page titled "Formação de Vendas LOW COST". The main heading is "FORMAÇÃO DE VENDAS" with a green circular logo containing "LOW COST". Below the heading is the tagline "É intenso. É prático. É um dia." The text on the page describes a commercial training program designed to be cost-effective and practical. It mentions that the program is aimed at helping companies in 2013 to improve motivation and dynamism. The program is presented in a dynamic and innovative format. The page also lists several workshops, including the "5º Congresso Nacional de Motivação e Desempenho Comercial" in Lisbon (May 9th), Coimbra (April 9th), and Porto (June 13th). On the right side, there are sections for "RECURSOS GRATUITOS" (Free Resources) and "REVISTA GRATUITA" (Free Magazine), both with "Subscrever" (Subscribe) and "Remover" (Remove) buttons.

Sabemos que quanto menos dinheiro há para comprar mais importante é sabermos vender!

Especialmente em crise, a aposta em formação comercial de qualidade é absolutamente essencial para combater a desmotivação e os erros comerciais que habitualmente se realizam nestes períodos mais conturbados.

É essencial que as empresas que actualmente enfrentam algumas dificuldades possam continuar a apostar em formação de qualidade, com alguns dos maiores especialistas nesta área

Foi a pensar em tudo isto que decidimos lançar uma nova formação que permita às empresas em 2013 a apostar na motivação e dinamização dos seus comerciais.

Conceito LOW COST

Por forma a tornar a formação o mais acessível possível, decidimos lançá-la segundo o conceito “*Low Cost*”. Ou seja dispensando os habituais extras como sejam os almoços e coffee breaks.

No entanto **mantemos tudo o resto** que as empresas nossas clientes estão habituadas:

- Um programa **formação de excelência** em Vendas
- Dada por um dos **maiores especialistas em vendas** em Portugal
- Apresentada num formato **dinâmico e inovador e eficaz**

Ou seja uma **formação intensa, prática e dada em apenas um dia!**

O que iremos abordar:

- Como motivar-me nos tempos que correm
- Gestão emocional no processo da venda
- Comunicar e Influenciar na venda
- Novos estratégias de geração de contactos e oportunidades comerciais
- Como Vender pela dor
- Criar uma máquina eficaz de seguimento de oportunidades
- Como vender mesmo tendo perdido o negócio
- Como aumentar o seu poder numa negociação
- O que é realmente o fecho de uma venda em tempos de crise

Quais as empresas que habitualmente participam nos nossos workshops?

A lista dos nossos clientes é bastante diversa, vai desde PME's de sucesso até grandes empresas nacionais e internacionais, que nos confiam a formação das suas equipas.

A título de exemplo: Sanitana, Banco Best, Teka, Caixa de Crédito Agrícola, SGS, DHV, WEG, Weber (Grupo Saint Gobain), Xerox, Cetelem, Axa, PHC, Portugal Telecom, Pfizer, Alter, Lundbeck, Bayer, Lifescan, Tolife, Boheringer, Sanofi, Novartis, T.I. Tecnologia Informática, Lupa Biológica, Biovip, Era, Remax, Century 21, Partner Solutions, entre muitos outros.

Mas mais do que nomes, o importante é perceber o que todas elas dizem sobre a qualidade e eficácia do nosso trabalho:

http://www.ideiasedesafios.com/?post_type=testemunho

Invista hoje mesmo na eficácia e capacitação comercial da sua empresa!

Próximas datas:

- Lisboa: 18 Março (Quase Esgotado)
- Coimbra: 9 Abril
- Lisboa: 29 Abril
- Funchal: 6 de Maio
- Porto: 13 de Junho

Investimento: Apenas 99,00 € + IVA

Pronto Pagamento

No valor da inscrição estão incluídos:

- Manual de suporte ao *workshop*
- Certificado de participação

Horário:

9:00 às 13:00 – 14:30 às 18:00