



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

Mestrado em Gestão e Avaliação Imobiliária  
2013-2014

**Trabalho Final de Mestrado - PROJETO**

***"Facility Management"* - Um modelo  
de gestão face os novos desafios do  
mercado imobiliário de  
arrendamento de habitação**

Elaborado Por:

Filipe José Costa Barbosa Horta

Orientação:

Dr. João António Carvalho

Lisboa, 30 de Dezembro de 2014

## Nota prévia

O trabalho final do mestrado que me proponho apresentar, tem como base a minha experiência profissional, desde a atividade da banca comercial à área de recuperação de crédito, ao negócio de gestão de frotas automóvel até à atual função de gestor de uma empresa de prestação de serviços de consultoria e avaliação imobiliária que sou sócio gerente.

O trajeto profissional, os conhecimentos académicos recentemente adquiridos na área imobiliária e a oportunidade de partilhar ideias e experiências com professores e colegas da pós graduação e do mestrado, permitiu-me consolidar a ideia de que um processo ou prática não são exclusivas de uma única atividade, de um negócio ou de um mercado, poderemos sempre, nomeadamente em sede de ensaio académico, replicar o melhor de cada processo na área que pretendemos desenvolver, retirando daí conclusões quanto à sua pertinência e possibilidade de acrescentar valor.

Assim, cheguei à ideia base para esta dissertação que é replicar o modelo de gestão de frotas automóvel utilizado na atividade de Aluguer Operacional de Veículos, vulgo AOV, na gestão imobiliária, numa vertente de serviço e no âmbito da atividade *Facility Management*.

Mais do que uma dissertação de carácter teórico, trata-se de um projeto que visa contribuir para o desenvolvimento de um modelo de gestão prático para o imobiliário, o qual poderá passar a constituir uma atividade, um novo negócio, uma ferramenta eficaz na perspetiva de melhor satisfação das necessidades do mercado de arrendamento imobiliário.

Especial referência e agradecimento ao professor, orientador de tese, Dr. João António Carvalho, pelo incentivo em manter uma visão “*out of box*” da abordagem ao tema, diferente ao comum *case-study* académico, classificando este trabalho em formato de projeto, pelo efetivo contributo prático que poderá trazer ao setor imobiliário.

## **RESUMO**

A conjuntura de depressão económica e financeira em Portugal nos últimos anos, muito motivado pela menor disponibilidade de liquidez no mercado financeiro como pela maior seletividade de acesso ao crédito pelas instituições financeiras, levou-nos a assistir a um gradual declínio de transações e uma excedente oferta de imóveis residenciais.

Poderá depreende-se que no futuro, quando existirem razões de maior otimismo de recuperação da economia, nomeadamente quando se passar a assistir a uma maior atratividade de investimento privado através de um aumento da elasticidade do mercado de trabalho, o setor imobiliário terá de dar respostas adequadas às novas necessidade de mobilidade da população ativa o que motivará, consequentemente, alterações do mercado imobiliário residencial.

De que forma, os atuais agentes do mercado imobiliário poderão dar resposta às sucessivas alterações sociais, designadamente as que decorrem das alterações do mercado de trabalho? Que instrumentos dispõem atualmente os proprietários de imóveis de arrendamento para garantir melhores taxas de ocupação e valorização dos seus imóveis? Quais as soluções face as novas exigências e necessidades da procura? Que modelo de gestão empresarial desenhado no âmbito *Facility Management* poderá fazer face a esses novos desafios?

O presente projeto ao procurar evidenciar essas tendências do mercado residencial, pretenderá conceber um modelo de gestão de imóveis que agregue por um lado soluções para as principais preocupações dos proprietários de imóveis de rendimento e, por outro, aquelas que serão as novas necessidades do lado da procura consequência da sua melhor adaptabilidade às novas exigências do mercado de trabalho.

## **PALAVRAS-CHAVE:**

Mercado Residencial. *Facility Management*. Arrendamento de Imóveis com Serviços. Modelo de Gestão.

## **ABSTRACT**

The Portuguese financial and economic conjuncture strongly motivated by a reduced liquidity in financial markets and increased selectivity in credit access by financial institutions has led in recent years to a gradual decline of transactions and an oversupply of residential properties.

It is expected that with an increased optimism in economic recovery, especially with greater private investment appeal through increased work market elasticity, the real estate sector will have to correspond adequately to the new active population mobility requirements which will consequently motivate alterations in the residential properties market.

In what way will the current real estate agents correspond to the succeeding social changes, especially those that result from work market alterations? Which instruments do the real estate leasing owners dispose of nowadays to assure better occupancy rates and valorization of their properties? What are the solutions to face new demand requirements and necessities? Which business management model developed within the Facility Management framework can deal with these new challenges?

This project aims to develop a business management model for real estate by highlighting residential market trends that can offer solutions for both the main concerns of real estate owners and arising demand requirements as a consequence of its increased adaptability to new work market necessities.

### **KEYWORDS:**

Residential market. Facility Management. Leasing Real Estate with services. Management Model.

## INDÍCE

1. Introdução .....	9
2. Objetivos .....	10
3. Revisão da Literatura .....	11
4. Metodologia.....	12
4.1. A Oferta.....	12
4.2. A Procura.....	12
4.3. O Modelo de Gestão .....	12
5. O Mercado de arrendamento de habitação em Lisboa .....	13
5.1. Dados do mercado de arrendamento .....	13
5.2. Caracterização da Oferta através da visão dos proprietários .....	15
5.3. A Procura do mercado de arrendamento .....	17
5.3.1. O Inquérito e respetivos resultados .....	18
5.3.2. Possível caracterização da procura através do inquérito.....	23
5.4. Novos desafios do mercado de arrendamento habitacional de Lisboa .....	24
6. <i>Facility Management</i> .....	25
6.1. Definição .....	25
6.2. Arrendamento habitacional e o papel do <i>Facility Management</i> .....	25
7. Análise SWOT .....	28
7.1. Pontos Fortes .....	29
7.2. Pontos Fracos .....	29
7.3. Oportunidades .....	29
7.4. Ameaças / Condicionantes .....	30
8. O Modelo de Gestão de Aluguer Operacional de Viaturas (AOV) .....	30
9. A Gestão AOV replicada na gestão de imóveis .....	32
9.1. Sistema de Interação entre os agentes: Proprietário, AFM, Inquilino e Fornecedor .....	33
9.2. Protocolo Comercial, Contrato Particular e Custeio .....	35
9.2.1. Contrato Protocolo .....	35
9.2.2. Contrato Particular .....	35
9.2.3. Orçamento, Custeio e Proposta .....	35
9.3. Exemplo de elaboração de proposta e do impacto do ASFM para proprietários.....	37
9.3.1. Elaboração de proposta de arrendamento com serviços e recalculo .....	37

9.3.2. Introdução da Yield de mercado como efeito dinâmico de atualização de rendas...	42
9.3.3. Impacto rendimento dos proprietários.....	44
10. A empresa de Arrendamento de Imóveis & Serviços.....	45
11. Conclusões Finais.....	46
12. Bibliografia.....	48

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, QUADROS E FIGURAS

Figura 1: Efeitos da atividade “Facility Management” .....	28
Figura 2: ASFM – Sistema de Interação entre Intervenientes.....	34
Figura 3: Esquema de Elaboração de Preço.....	37
Gráfico 1: Evolução dos fogos de habitação licenciados – Lisboa.....	14
Gráfico 2: Evolução de Fogos de Habitação Licenciados – Portugal.....	14
Gráfico 3: Número de Alojamentos por Edifício Lisboa (1991 - 2013).....	14
Gráfico 4: Número de Habitantes por Alojamento Lisboa (1991 – 2013).....	14
Gráfico 5: Alojamentos Tipologia Lisboa / Portugal (2013).....	15
Gráfico 6: Dados do Inquérito – Identificação de faixa etária.....	20
Gráfico 7: Dados do Inquérito – Distribuição por sexo.....	20
Gráfico 8: Dados do Inquérito – Distribuição por habilitações literárias.....	20
Gráfico 9: Dados do Inquérito – Distribuição número de pessoas que vivem na mesma casa...20	
Gráfico 10: Dados do Inquérito – Distribuição por forma de ocupação de habitação.....	21
Gráfico 11: Dados do Inquérito – Classificação por ter “casa própria”.....	21
Gráfico 12: Dados do Inquérito – Classificação por fatores que motivariam mudança de casa...22	
Gráfico 13: Dados do Inquérito – Qual a opção se tivesse de mudar de casa .....	22
Gráfico 14: Dados do Inquérito – Classificação do que mais valoriza no arrendamento .....	23
Gráfico 15: Dados do Inquérito – O mercado de arrendamento em Portugal satisfaz necessidades de habitação? .....	23
Gráfico 16: Impacto do ASFM – Diferença de taxas de rendimento.....	43
Quadro 1: Dados do Inquérito – Fatores que motivariam mudança de casa.....	22
Quadro 2: Dados do Inquérito – Fatores que mais valoriza na mudança de casa.....	23
Quadro 3: Exemplo de Elaboração de Preço – Orçamento para a Proposta.....	38
Quadro 4: Exemplo de Elaboração de Preço – Custeio e <i>Pricing</i> .....	39
Quadro 5: Exemplo de Elaboração de Preço – Proposta ASFM.....	40
Quadro 6: Hipótese de evolução do mercado – Cenário de valorização.....	43
Quadro 7: Hipótese de evolução do mercado – Cenário de desvalorização.....	43
Quadro 8: Impacto rendimento para os Proprietários – sem recurso a ASFM.....	44
Quadro 9: Impacto rendimento para os Proprietários – com recurso a ASFM.....	45

Quadro 10: Impacto rendimento para os Proprietários – Diferencial de rendimento absoluto, taxas de rendimento anual.....45

## **ABREVIATURAS**

ALP – Associação Lisbonense de Proprietários

AOV – Aluguer Operacional de Viaturas

ASFM – Arrendamento com Serviços *Facility Management*

FM – *Facility Management*

INE – Instituto Nacional de Estatística

NUTS – Nomenclaturas de unidades Territoriais para Fins Estatísticos

SWOT – *Strengths Weaknesses Opportunities Threats*

## **Anexos**

Anexo I- Custeio da proposta AOV

Anexo II - Proposta AOV

Anexo III - Nota de Encomenda

Anexo IV - Contrato Protocolo AOV



## 1. Introdução

O presente projeto ao tentar identificar os novos desafios do mercado imobiliário de arrendamento, pretende desenvolver um modelo gestão de imóveis em sistema de “*outsourcing*” como forma de dotar os proprietários de meios para fazer face à maior sofisticação e pretensões da procura. Para tal, a estrutura do projeto divide-se em quatro partes distintas: *objetivos e metodologia; diagnóstico do mercado; ensaio e concretização; reflexão e conclusões*.

A fase inicial, *objetivos e metodologia*, nos pontos 2) e 4) identificam-se os objetivos pretendidos e a metodologia adotada para a análise. O ponto 3) descreve a revisão da literatura efetuada.

O ponto 5), visa caracterizar o atual mercado imobiliário de arrendamento de habitação em Lisboa. Nesta fase de *diagnóstico do mercado*, pretende-se evidenciar aquelas que são as principais preocupações da oferta através da opinião obtida por um conjunto de proprietários e as expectativas da procura através das suas necessidades de habitação, mais concretamente, o que os inquilinos poderão valorizar mais quando optam pelo arrendamento para satisfazer as suas necessidades de habitação permanente. Este ponto termina com as conclusões evidenciadas por aqueles que poderão ser os novos desafios do mercado de arrendamento habitacional de Lisboa.

Diagnosticado o mercado imobiliário de arrendamento de habitação, o projeto chega à fase de *ensaio e de concretização*. Com a introdução do conceito “*Facility Management*” no ponto 6). Neste pretende-se ensaiar de que forma esta atividade poderá ter um papel relevante no mercado de arrendamento de habitação uma vez que se trata de um conceito conotado a imóveis de serviços. Segue-se uma análise *SWOT (strengths; weaknesses; opportunities; threats)*, com o intuito de analisar a eventual viabilidade e oportunidade de evolução para uma atividade concreta. Com a introdução da atividade de aluguer operacional de viaturas automóvel (AOV) no ponto 8), passa-se de seguida à concretização da ideia base do projeto, que é, de replicar o que melhor se utiliza na atividade AOV ao arrendamento imobiliário de habitação. Esta parte referente *ao ensaio e concretização* termina com uma exemplificação com vista o melhor entendimento do modelo.

Na fase final do projeto, *fase de reflexão e conclusões*, no ponto 10) pretende-se fazer um exercício de reflexão de como se poderá constituir uma atividade real a partir do modelo nos termos ensaiados. Seguindo-se nos remanescentes pontos 11) e 12) as principais conclusões e descrição da bibliografia consultada.

## 2. Objetivos

Não obstante considerar-se que o presente projeto poderá ser aplicado a outros mercados, outras localizações e tipologias de imóveis, a análise incidirá sobre o mercado imobiliário de arrendamento de habitacional de Lisboa. NUTS II: Região de Lisboa composto pela grande Lisboa e península de Setúbal.

A opção do mercado deve-se ao maior conhecimento decorrente da minha atual profissão; da maior disponibilidade de informação de caráter geral e de dados estatísticos; da possibilidade de recolha de maior número de opiniões; da notoriedade da cidade de Lisboa no mercado internacional e da dimensão do mesmo em relação ao total nacional, representando 25% do mercado de alojamentos em Portugal (Fonte: INE).

Pretende-se, desenvolver um modelo de gestão específico para o mercado de arrendamento, com objetivos que visam proporcionar aos proprietários obtenção de maior rendimento dos seus imóveis, quer com otimização de taxa de ocupação através de instrumentos de colocação no mercado, quer através da valorização imobiliária que decorre do facto de existirem programas/planos de manutenção e de conservação.

Por outro, do lado da procura, pretende-se dispor de carteira de imóveis apelativos, com serviços associados, que vão ao encontro das necessidades específicas de cada inquilino "utilizador", que procuram, soluções de utilização do espaço onde vivem na zona onde trabalham.

Simultaneamente, procurar-se-á replicar modelos de gestão de serviços de aluguer de outros bens, como é o caso do aluguer operacional de viaturas automóvel, o qual, face à experiência e maior sofisticação, poderá traduzir-se num válido contributo para a conceção do modelo de gestão próprio para o mercado imobiliário, quer na vertente de conceção de produtos e serviços, quer na forma de planeamento e controlo, quer ainda no plano contratual entre os vários intervenientes.

Em suma, o presente trabalho visa encontrar respostas a questões como: De que forma poderão, os atuais agentes do mercado imobiliário, dar resposta às sucessivas alterações sociais, designadamente as que decorrem das alterações do mercado de trabalho? Que instrumentos dispõem atualmente os proprietários particulares para garantir melhores taxas de ocupação e valorização dos seus imóveis? Quais as soluções face as novas exigências e necessidades da procura? Que modelo de gestão empresarial desenhado no âmbito *Facility Management* poderá fazer face a esses desafios?

### 3. Revisão da Literatura

Não obstante a escassez de literatura sobre o arrendamento de imóveis residenciais com serviços, diversos autores têm discutido o grau de adequação associado ao “*outsourcing*” de atividades que não fazem parte ao “*core business*” das empresas apresentando como principais vantagens do sistema de subcontratação de serviços de gestão de imóveis os ganhos de eficiência provenientes de economias de escala, a minimização de custos de tarefas de rotinas, atualização com maior periodicidade do valor dos ativos e um *reporting* com informação de gestão de maior qualidade. (Lambert et, al. 1995; Manning e Roulac. 1996).

Por outro lado, estudos empíricos mais recentes revistos sobre a gestão de imóveis, no ponto de vista da gestão operacional, traduzem de forma positiva a rentabilidade obtida, sendo o número imóveis residenciais em carteira um aspeto essencial para a obtenção de maiores economias de escala. Os factos identificados vão ao encontro da tese de que a qualidade do “*property management*” é um fator diferenciador da concorrência e na captação dos melhores clientes, sendo um aspeto de correlação direta com o valor dos ativos imobiliários em carteira (Hui et al, 2011).

Alias, Bell (1999) já tinha abordado o tema, procurando encontrar respostas à relação entre redução de custos operacionais e a dimensão de carteira de imóveis sob gestão. Para o efeito o estudo teve como base um inquérito dirigido a promotores gestores de imóveis residenciais de arrendamento nos Estados Unidos de América. Este inquérito teve como finalidade identificar a forma de financiamento dos imóveis e a sua gestão, bem como conhecer as atitudes e decisões dos gestores em relação ao plano de gestão e medidas governamentais. Através do método de regressão linear múltipla, evidenciou a existência de economias de escala quando aumenta o número de apartamentos sob a mesma gestão até a um determinado número, cujo contributo marginal nos custos médios operacionais começa a ser menos acentuada. Concluí que existem, efeitos positivos de eficiência quando se considera a gestão integrada de serviços de imóveis residenciais de arrendamento.

De acordo com Gruis e Nioboer (2004) a gestão da carteira de imóveis de habitação orientada para o cliente será não só eficaz por ir ao encontro das preferências dos arrendatários, mas também economicamente eficiente pelo efeito dos fluxos estáveis de tesouraria melhor adequados ao serviço da dívida de financiamentos para novos investimentos. Este acompanhamento constante das necessidades do mercado e o rigor de controlo de custos operacionais obriga a existência de equipas profissionalizadas e multidisciplinares garantidas em regime de “*outsourcing*”. Adianta que estas equipas podem também ser encontradas nas próprias empresas proprietárias dos ativos em carteira.

## **4. Metodologia**

A metodologia seguida está diferenciada mediante: a caracterização da oferta; a identificação das necessidades da procura; e a existência de um modelo de gestão que poderá ser replicável ao modelo pretendido.

Para efeitos de análise de dados de informação estatística e definição do mercado, o critério seguido pela definição geográfica do mercado é o contemplado pela região NUTS II – Lisboa, composto pela grande Lisboa e península de Setúbal.

### **4.1. A oferta**

Para além de se procurar conhecer quantitativamente o mercado através de pesquisa junto de entidades oficiais de informação e estatística: número os fogos de habitação arrendamento, tipologia, idade, número de ocupantes por fogo, entre outros, em fase às respostas pretendidas, a metodologia seguida para caracterização da oferta baseou-se em entrevistas individualizadas a proprietários de imóveis de rendimento em Lisboa e identificar pontos comuns que expliquem, entre outros: O que os motivou a ser proprietários, quais as principais preocupações, como gerem a atividade, que modelos de gestão utilizam, que canais de divulgação utilizam para promoção dos seus imóveis, quais as expectativas em relação à procura e quais as medidas pretendem tomar para se adequarem a novos paradigmas.

Para o efeito foram consultados 24 proprietários de prédios de rendimento. Apesar da consciência de que este grupo pode não representar o universo de proprietários, optou-se por um modelo de entrevistas semi-diretivas baseadas num questionário estruturado permitindo, simultaneamente, liberdade ao entrevistado para explicar dentro do tema outras questões.

### **4.2. A procura**

Relativamente à procura, pretende-se saber, de forma generalizada, a opinião de particulares quanto às necessidades a satisfazer no uso de um imóvel destinado à habitação permanente.

A metodologia baseou-se num inquérito dirigido a pessoas anónimas, através de correio eletrónico. A estrutura do questionário, com respostas fechadas e semifechadas, visará obter opiniões sobre tendências, hábitos, fatores comportamentais quanto às opções de utilização de imóvel para habitação e que razões contribuem para a decisão da forma do dispor, se próprio ou se arrendado. O inquérito foi validado previamente por professores orientadores de teses de Gestão Avaliação Imobiliária.

Para o efeito recorreu-se à observação direta, bem como à leitura de trabalhos publicados de áreas de estudo de ciências sociais, como: Sociologia, Antropologia e Direito, com vista a encontrar outras opiniões sobre: o que motivará, nos dias de hoje, a decisão de deslocação de pessoas e respetivas famílias de uma cidade para outra; e que alterações ao estilo de vida se têm observado nos últimos tempos.

### **4.3. O modelo de gestão**

Por último, na conceção do projeto de modelo de gestão propriamente dito, para além da leitura de trabalhos publicados em livros de gestão operacional, não se encontraram artigos de fundo dedicados ao aluguer operacional de bens que traduzissem num contributo para o trabalho. Assim a metodologia seguida, baseou-se na leitura de artigos de opinião relacionados com o Aluguer Operacional de Viaturas (AOV) e na entrevista a especialistas do mercado, no caso, quadros das *Boxergroup*, *G.E. fleet service*, *Millenniumbcp* e *ALD, Automotive*. Quatro opiniões distintas de pessoas com profundo conhecimento do mercado AOV. As entrevistas permitiram ainda aferir sobre diferentes áreas, como: a gestão operacional; rede de oficinas; venda de viaturas no mercado de usados; políticas de marketing; sistemas de controlo de gestão; meios de financiamento e recursos necessários; futuro do conceito AOV no mercado automóvel.

Finalmente, a observação direta, através da minha própria experiência profissional reunida nos 10 anos como quadro diretivo na atividade de aluguer operacional de frotas.

## **5. O Mercado de arrendamento de habitação em Lisboa**

No final deste ponto dedicado ao mercado de arrendamento de habitação, para além das linhas gerais que caracterizam o mercado de arrendamento de Lisboa, será importante tentar-se diagnosticar as necessidades específicas de habitação permanente, assim como, as preocupações e expectativas dos proprietários quanto à forma das satisfazer.

### **5.1. Dados do mercado de arrendamento**

Os dados estatísticos disponíveis pelo I.N.E referente ao licenciamento de habitação nova e de reabilitação evidenciam a trajetória descendente das construções novas e, simultaneamente, a crescente importância da reabilitação de edifícios. De facto a maioria dos licenciamentos em 2013 destinaram-se a construções novas, representando 58,2% do total de edifícios, essa proporção em 2012 e 2011, foi de 58,6% e de 64,2%, respetivamente. Esse comportamento observa-se de forma similar no mercado de Lisboa.

A reabilitação de edifícios em detrimento de construção nova revela, não só, o efeito dos incentivos municipais e fiscais como também a maior atenção dos proprietários para de dispor de produtos mais apelativos como resposta ao crescente dinamismo do mercado de arrendamento.

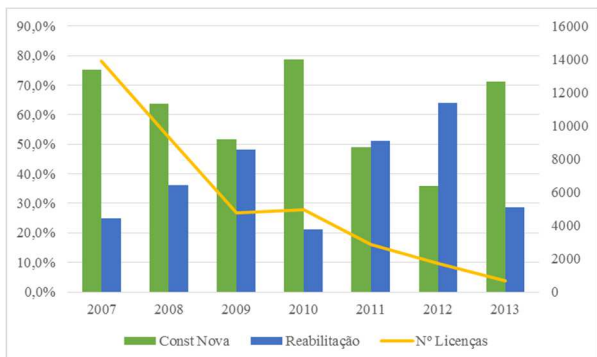


Gráfico 1: Evolução dos fogos de habitação licenciados – Lisboa (Fonte I.N.E.)

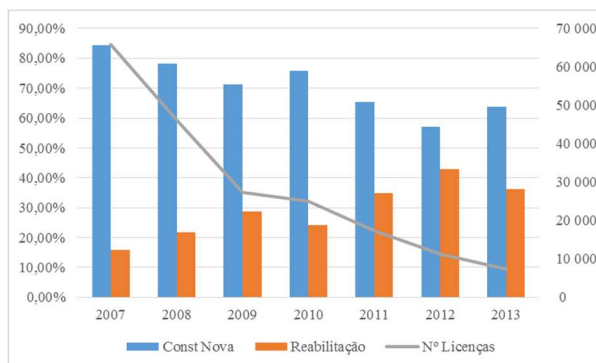


Gráfico 2: Evolução de Fogos de Habitação Licenciados – Portugal (Fonte I.N.E.)

Em 2013, essa relação em Lisboa era de 3,3 alojamentos por edifício, contra 1,7 alojamentos por edifício ao nível nacional. O parque habitacional de Lisboa revela maior consolidação face ao maior número de alojamentos por edifício em relação à referencia nacional.

Por sua vez o numero de habitantes por alojamento é mais equitativo quando se compara Lisboa com realidade Nacional. Denota-se, contudo, uma redução significativa do número de habitantes por alojamento entre 1991 a 2013, revelador do importante aumento do número de fogos de habitação nesse período, estabilização da população residente e da tendência de constituição de famílias com menor número de filhos.

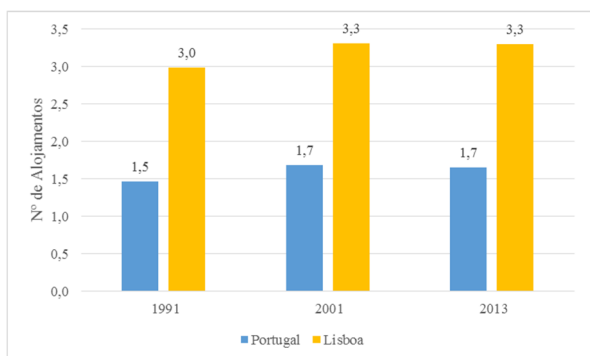


Gráfico 3: Número de Alojamentos por Edifício Lisboa (1991 - 2013) (Fonte I.N.E.)

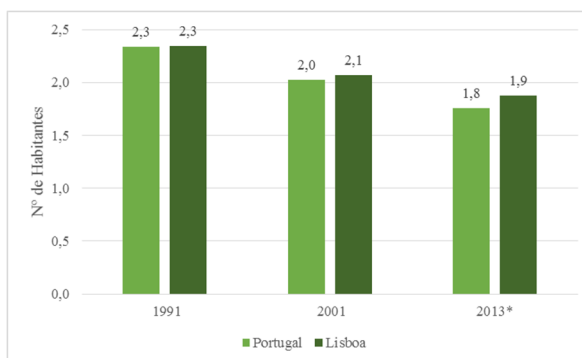


Gráfico 4: Número de Habitantes por Alojamento Lisboa (1991 – 2013) (Fonte I.N.E.)

Relativamente á tipologia dos alojamentos em 2013 predomina as tipologias T2 e T3. Em Lisboa, as tipologias T1 e T2 representam cerca de 39% do parque habitacional de alojamentos revelando melhor adequação à redução do número de habitantes por alojamento. Referência para o significativo número de fogos que não se encontram classificados, pertencentes a edifícios em propriedade total.

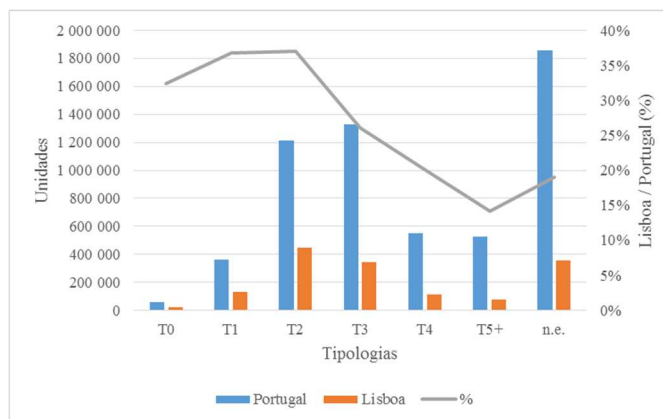


Gráfico 5: Alojamentos Tipologia Lisboa / Portugal (2013)  
(Fonte I.N.E.)

## 5.2. Caraterização da oferta através da visão dos proprietários

O principal objetivo deste ponto é caracterizar o mercado de arrendamento habitacional do lado da oferta, não através da problemática referente à qualidade física dos edifícios e dos fogos disponíveis, nem pela sua organização no espaço, mas na perspetiva dos proprietários, na qualidade de principais agentes do mercado do lado da oferta.

O método seguido consistiu em entrevistas individuais a proprietários. Sabe-se que as suas opiniões mesmo coincidentes não podem ser extrapoladas como sendo o sentimento geral do mercado, no entanto, dada à impossibilidade de aferir uma amostra que permita conhecer o mercado com maior rigor científico, tomou-se como ponto de partida o conjunto de suas opiniões e preocupações obtidas.

Complementarmente, gostaria de ter a opinião da Associação Lisbonense de Proprietários, mas, apesar das tentativas, ninguém se demonstrou disponível, pelo que a opinião desta entidade resume-se às suas publicações disponíveis.

### *A entrevista*

Entrevista dirigida a 24 proprietários de imóveis de arrendamento de habitação.

Questões abordadas:

- 1) O que levou a ser proprietário?
- 2) Qual a sua formação académica e principal profissão?
- 3) Quais as principais preocupações em relação à atividade de arrendatário?
- 4) Como gere a atividade, meios que utiliza e modelos de gestão?
- 5) Qual a opinião em relação ao mercado de arrendamento, expectativas de futuro e tipo de inquilinos?
- 6) Que opinião tem sobre a mediação imobiliária?

As questões foram apresentadas no decurso de uma conversa informal, sem condicionalismos relativamente ao questionário e sem conhecimento prévio dos objetivos. Os entrevistados expressaram as suas opiniões de forma livre sem quaisquer condicionalismos de conteúdo ou de forma.

### ***Principais opiniões dos proprietários***

Resumo de opiniões dos proprietários entrevistados:

- ✓ A herança de família é a origem mais comum das propriedades.
- ✓ A maioria dos entrevistados tem ou tiveram outras atividades profissionais.
- ✓ As principais preocupações, de maior à menor importância: Valor das rendas, *versus* custos de manutenção e conservação; melhorar taxas de ocupação; elevados encargos fiscais, IMI e imposto selo dos contratos; falta de informação sobre idoneidade e capacidade financeira dos inquilinos; dificuldade de cobrança de rendas; impossibilidade em dar resposta à maioria das reclamações dos inquilinos; a concorrência.
- ✓ Os modelos de gestão em prática são os herdados. A forma de gestão é mantida de gerações anteriores, apesar do reconhecimento de grande parte dos entrevistados para a importância de recorrer a modelos de gestão mais avançados e à necessidade de formação académica na área de gestão de imóveis.
- ✓ O mercado de arrendamento apresenta melhorias com a alteração da lei, sendo unanime a ideia de que a atividade, por questões de enquadramento legal, como foi no passado o caso do “congelamento de rendas”, provocou o sentimento generalizado entre os proprietários mais antigos de que o investimento para arrendamento é um mau negócio, esse sentimento acabou por influenciar negativamente os seus descendentes.



- ✓ A opinião relativamente ao mercado: A atitude dos inquilinos está a mudar, são agora mais exigentes que no passado. Os contratos são tendencialmente de prazo mais curto, cuja renovação é cada vez mais improvável.
- ✓ Os serviços das empresas de mediação, salvo na promoção, não acrescentam valor. Segundo a opinião da maioria dos entrevistados, as empresas de mediação estão focadas na compra e venda e não para o arrendamento.

### *Conclusões das entrevistas em síntese*

Os proprietários que consultei, embora evidenciem pontos comuns, poderão não expressar a realidade da oferta de imóveis de arrendamento de habitação.

Os dados disponíveis não são conclusivos quanto ao tipo de dispersão de proprietários, contudo, a informação editada pela Associação Lisbonense de Proprietários (Fonte: [www.alp.pt](http://www.alp.pt)) leva a crer, nomeadamente pelos cerca de 10.000 associados, que os imóveis de rendimento em Lisboa estarão dispersos por muitos proprietários não se conhecendo nenhum grupo ou investidor privado que detenha individualmente uma relevante quota de mercado.

A maioria são proprietários de imóveis de rendimento, não por interesse ou vocação mas **por herança familiar**. Esse facto pode ilustrar, por si só, uma série de comportamentos e formas de estar que se repercutem na caracterização da oferta, tais como: A indisponibilidade de investir em melhorias e conservação dos prédios; a dificuldade na tomada de decisões pela partilha de responsabilidades com outros herdeiros; os conflitos pela repartição de imóveis e do rendimento gerado; a ausência de motivação para empreender e desenvolver a atividade; a resistência à mudança e à inovação; a indisponibilidade de dedicação a tempo inteiro; o desconhecimento e falta de profissionalismo.

É opinião unanime que a nova lei do arrendamento - lei 31/2012 de 14 de agosto - que procedeu à revisão do regime jurídico do arrendamento urbano, vem por cobro a anteriores regimes legais do arrendamento, dotando o mercado de condições legais para um maior dinamismo, nomeadamente do lado da oferta.

### **5.3. A procura do mercado de arrendamento**

A análise do mercado na ótica da procura será abordada através da análise ao comportamento da população mediante fatores de caráter social e de que forma esses fatores influenciam as necessidades

e decisões na forma de utilização de habitação. Por outras palavras, pretende-se encontrar “os novos paradigmas” do lado da procura e encontrar algumas respostas para as razões que levam as pessoas a optarem por comprar ou arrendar casa para utilização permanente.

Assim, a opção quanto à metodologia recaiu no recurso ao um inquérito dirigido a pessoas anónimas, de diferentes faixas etárias, sexos, habilitações, entre outros, com vista a diagnosticar, através das suas opiniões, uma ideia de tendência do mercado para resposta à questão fulcral: Compra ou arrendamento, qual a opção de aquisição de habitação para utilização permanente?

### **5.3.1. O Inquérito e respetivos resultados**

Os dados da ficha técnica do inquérito são:

- Designação: “HABITAÇÃO PRÓPRIA OU ARRENDAMENTO”
- Canal: Internet. *pt.surveymonkey.com* (site oficial)
- Número de inquéritos remetidos / rececionados: 516 / 165
- Total de Questões: 10
- Período de receção de Inquéritos: 08-09-2014 a 17-09-2014
- Observações:
  - a) A amostra representa uma população que dispõe de endereço de *mail*.
  - b) Pela identificação do endereço, pressupõem que o inquérito terá sido remetido a 215 mulheres e 301 homens.

De seguida descrevem-se as questões que compõem o inquérito e o objetivo de cada uma:

#### **1) *Identifique a sua faixa etária***

Objetivo: classificar a amostra em grupos etários, distribuição e tendência de resposta mediante faixa etária.

#### **2) *Sexo?***

Objetivo: classificar a amostra entre sexos, distribuição e tendência de resposta mediante o sexo feminino ou masculino.

#### **3) *Quais as suas habilitações literárias?***

Objetivo: classificar a amostra por habilitações literárias, distribuição e tendência de resposta mediante o nível de escolaridade.

**4) Para além de si, quantas pessoas residem permanentemente na sua casa?**

Objetivo: Observar como se compõem o agregado familiar ou número de pessoas que vivem na mesma casa e tentar perceber se esse critério condiciona ou não a decisão de opção da forma de ter casa.

**5) Vive em casa própria ou arrendada?**

Objetivo: Classificar a amostra quanto à situação atual de habitação e relacionar esse facto com a questão do que motivaria a mudança e se alterava a forma de ter casa.

**6) Não obstante a forma de dispor de casa (própria ou arrendamento) classifique o facto ter "casa própria" quanto a: Qualidade de investimento; Forma de poupança com a amortização da dívida; Risco de variação de taxa de juro; Existência de seguros obrigatórios; Conservação e manutenção; Adequação às necessidades futuras; Mobilidade / Flexibilidade; Facilidade de transação em caso de venda; Dispor a longo prazo de um seguro valor patrimonial.**

Objetivo: Conhecer o que mais valoriza numa casa se aspetos relacionados com investimento, segurança e poupança, em detrimento de aspetos relacionados com a liquidez, ou com a necessidade de maior mobilidade ou ainda com redução de custos imprevistos como de conservação e manutenção.

**7) Classifique por ordem crescente, do mais ao menos importante, os fatores que, na sua opinião, motivariam a eventual mudança de casa: Estar mais perto do centro; Diminuição ou aumento do número de pessoas que vivem na sua casa; Proximidade de familiares e amigos; Oportunidades de carácter profissional; Diminuição do nível de endividamento bancário; Melhoria de condições de habitação; Má vizinhança.**

Objetivo: Saber, dentro das opções dadas, o que mais valoriza quando confrontada com a necessidade de mudar de casa.

**8) Se tivesse que mudar de casa, qual a opção que tomaria como forma de "aquisição"? Compra de casa própria; Arrendamento; Outro.**

Objetivo: Observar a relação entre a situação atual de uso de casa e a modalidade a optar se tivesse que mudar.

**9) Não obstante a sua opção, classifique por ordem crescente o que mais e menos valorizam no arrendamento de casa para habitação permanente? Maior mobilidade / flexibilidade; Satisfação de necessidades de habitação; Possibilidade de adequação de renda ao orçamento familiar; Incluir eventuais serviços associados (segurança, limpeza, telecomunicações, mobiliário, eletrodomésticos, etc.); Vínculo contratual de prazo mais curto.**

Objetivo: Conhecer o que mais valoriza quando confrontado com várias opções que favorecem a opção arrendamento.

**10) Na sua opinião, considera que o atual mercado de arrendamento já oferece soluções que satisfaçam globalmente as suas necessidades de habitação? Sim; Não; Outra**

Objetivo: Conhecer através da distribuição de respostas se existe opinião formada quanto ao mercado de arrendamento.

**Principais resultados do Inquérito**

Da análise aos dados recolhidos pelo inquérito, resume-se os seguintes resultados agrupados em quatro grupos: *Dados pessoais da amostra; Casa própria; Opções de mudança de casa; Arrendamento.*

**Grupo I: Dados pessoais da amostra**

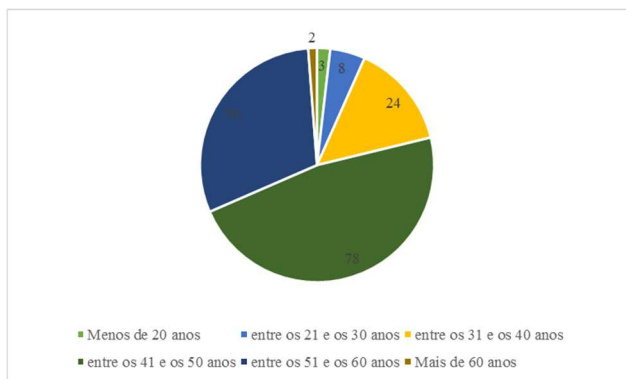


Gráfico 6: Dados do Inquérito – Identificação de faixa etária

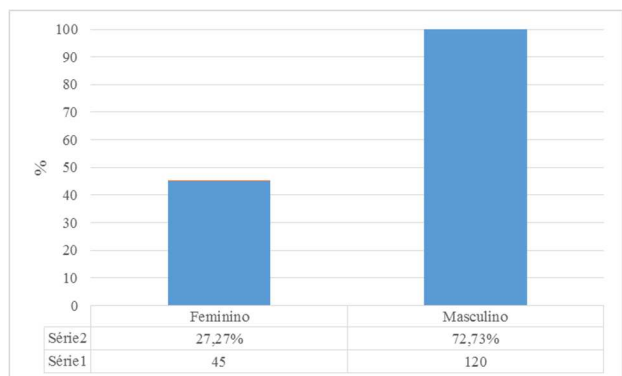


Gráfico 7: Dados do Inquérito – Distribuição por sexo

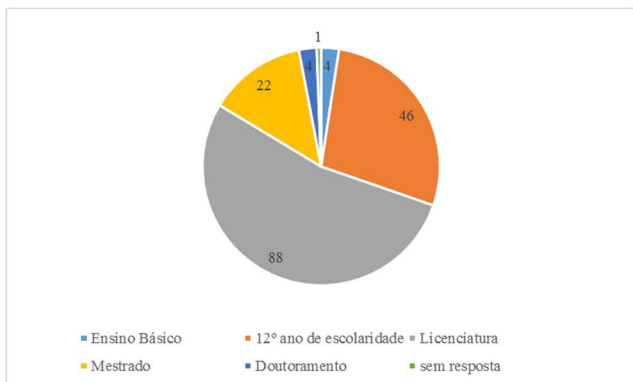


Gráfico 8: Dados do Inquérito – Distribuição por habilitações literárias

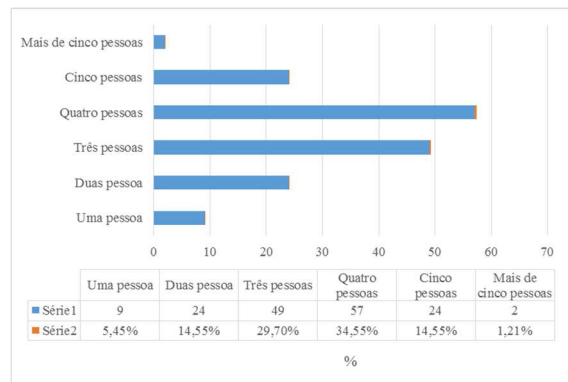


Gráfico 9: Dados do Inquérito – Distribuição por número de pessoas que vivem na mesma casa

A faixas etárias mais representativas enquadram-se entre os grupos (41 a 50 anos) e (51 a 60 anos), respetivamente com 47,3% e 30,3%. Maior predominancia de respostas do sexo masculino representando 72% da amostra, importante lembrar que o inquérito dirigido a 516 individuos, foi remetido a 58% de homens e 42% de mulheres. Por sua vez, relativamente à distribuição grau académico, 28% da amostra tem o 12º ano e 53% são licenciados. A distribuição do numero de pessoas que vivem na mesma casa os grupos mais representativos são “três pessoas” e “quatro pessoas”, com 29,4% e 34,5%, respetivamente.

## GRUPO II – Casa Própria

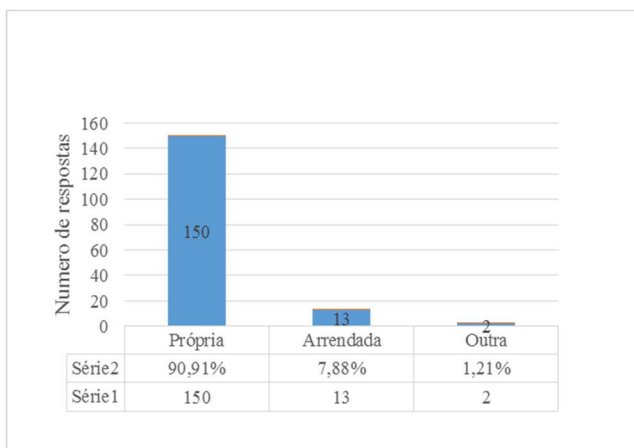


Gráfico 10: Dados do Inquérito – Distribuição por forma de ocupação de habitação

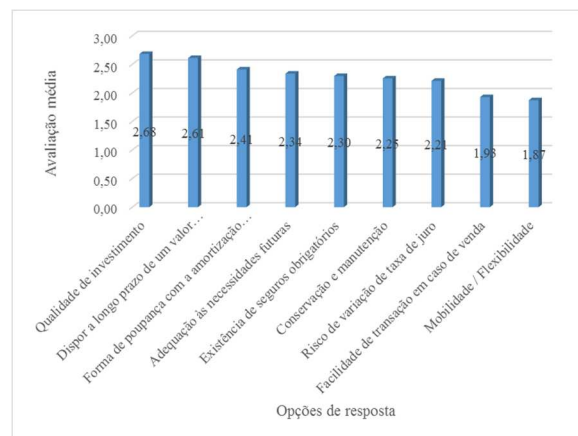


Gráfico 11: Dados do Inquérito – Classificação por ter “casa própria”

A grande maioria da amostra, cerca de 91%, vive em casa própria, apenas 13 dos inquiridos referem viver em casa arrendada. Quanto à classificação do que mais se valoriza em ter “casa própria” a avaliação média das respostas apontam para a “qualidade de investimento” como a principal razão, seguido de “dispor de um bem a longo prazo” e de “forma de poupança”. Por outro lado, as opções que obtiveram avaliações médias mais baixa referem que “ter casa própria” não favorece a “facilidade de transação”nem a “mobilidade/flexibilidade”.

## GRUPO III – Opções de mudança de casa

Quadro 1: Dados do Inquérito – Fatores que motivariam mudança de casa

FATORES / Ordem da resposta		1	2	3	4	5	6	7		Avaliação média
	Valor	7	6	5	4	3	2	1		
Oportunidades de carácter profissional	%	23,64%	10,91%	19,39%	24,24%	12,12%	6,06%	3,64%	165	4,77
	Nº	39	18	32	40	20	10	6		
Melhoria de condições de habitação	%	26,67%	13,33%	6,67%	14,55%	9,70%	18,18%	10,91%	165	4,35
	Nº	44	22	11	24	16	30	18		
Estar mais perto do centro	%	15,76%	19,39%	16,36%	12,12%	13,33%	7,27%	15,76%	165	4,27
	Nº	26	32	27	20	22	12	26		
Diminuição ou aumento do numero de pessoas que vivem na sua casa	%	10,91%	19,39%	19,39%	11,52%	15,76%	12,12%	10,91%	165	4,18
	Nº	18	32	32	19	26	20	18		
Proximidade de familiares e amigos	%	6,06%	16,97%	13,94%	14,55%	18,18%	19,39%	10,91%	165	3,76
	Nº	10	28	23	24	30	32	18		
Diminuição do nível de endividamento bancário	%	8,48%	12,12%	13,33%	12,73%	19,39%	21,82%	12,12%	165	3,64
	Nº	14	20	22	21	32	36	20		
Má vizinhança	%	8,48%	7,27%	12,12%	10,91%	11,52%	14,55%	35,15%	165	3,06
	Nº	14	12	20	18	19	24	58		

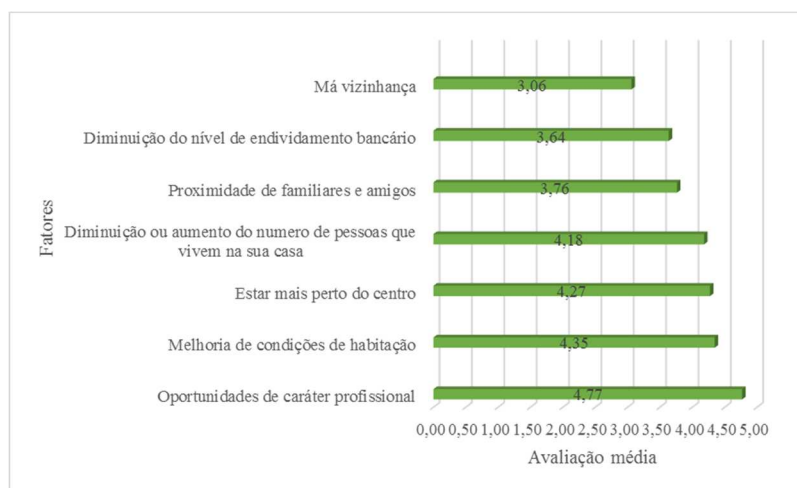


Gráfico 12: Dados do Inquérito – Classificação por fatores que motivariam mudança de casa

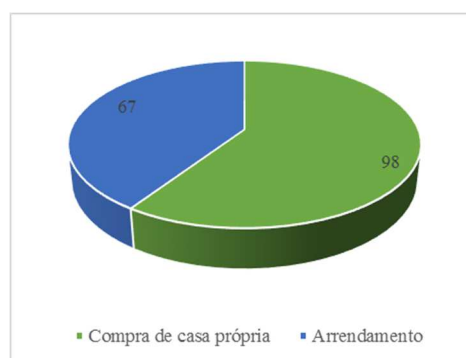


Gráfico 13: Dados do Inquérito – Qual a opção se tivesse de mudar de casa?

As melhores avaliações médias para a questão do que levaria a mudança de casa apontam para “Oportunidades de carácter profissional”, “Melhoria de condições de habitação” e “Estar mais perto do centro”, tendo sido primeiras opções de resposta por 109 vezes a que corresponde 66% das respostas. A razão de “Oportunidades de carácter profissional” representa a principal razão, classificando-se por 39 vezes como primeira razão, 18 como segunda e 32 terceira razão. Quanto ao tipo de utilização de casa a opção 59% optaria por “casa própria” e 41% pela forma de “arrendamento”.

## GRUPO IV – Arrendamento

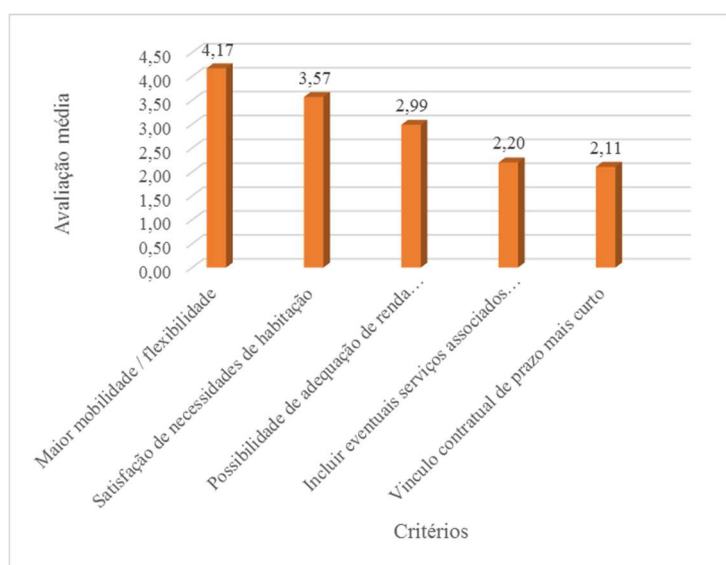


Gráfico 14: Dados do Inquérito – Classificação do que mais valoriza no arrendamento

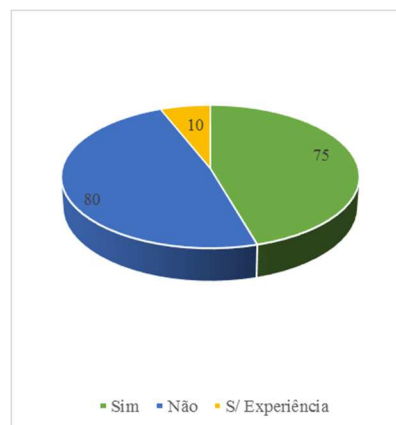


Gráfico 15: Dados do Inquérito – O mercado de arrendamento em Portugal satisfaz necessidades de habitação?

Quadro 2: Dados do Inquérito – Fatores que mais valoriza na mudança de casa

FATORES / Ordem da resposta		1	2	3	4	5		Avaliação média
		5	4	3	2	1		
Maior mobilidade / flexibilidade	%	52,12%	26,67%	12,12%	4,24%	4,85%	165	4,17
	Nº	86	44	20	7	8		
Satisfação de necessidades de habitação	%	24,85%	30,30%	27,88%	10,91%	6,06%	165	3,57
	Nº	41	50	46	18	10		
Possibilidade de adequação de renda ao orçamento familiar	%	14,55%	22,42%	22,42%	28,48%	12,12%	165	2,99
	Nº	24	37	37	47	20		
Incluir eventuais serviços associados (segurança, limpeza, te	%	4,85%	7,27%	24,85%	29,09%	33,94%	165	2,20
	Nº	8	12	41	48	56		
Vínculo contratual de prazo mais curto	%	3,64%	13,33%	13,94%	28,48%	40,61%	165	2,11
	Nº	6	22	23	47	67		

A “Maior mobilidade / Flexibilidade” e “Satisfação de necessidades de Habitação” são os principais fatores de opção pelo arrendamento sendo a primeira resposta por 127 vezes, das quais 86 vezes coube à opção “Maior mobilidade / Flexibilidade”. Quanto ao mercado de arrendamento satisfazer as necessidades de habitação as opiniões dividem-se em partes iguais, tendo 10 inquiridos mencionado “não ter conhecimento”.

### 5.3.2. Possível caracterização da procura através do inquérito

Apesar da dimensão da amostra e as suas características qualitativas, tais como; o elevado grau o académico, faixa etária e a predominância do sexo masculino, não representarem com a confiança

exigida a realidade do universo a observar, creio que as opiniões da amostra na sua globalidade, nomeadamente quando às questões de valorização, não refletem de forma razoável a opinião generalizada do mercado. Não obstante essas limitações, as principais conclusões são:

- Vive-se maioritariamente em casa própria.
- A maioria entende que ter casa própria para habitação permanente se trata de um bom investimento, um valor seguro a longo prazo e uma forma de poupança. Reconhecendo-se, porém, que a habitação permanente em casa própria não valoriza a mobilidade nem se trata de um bem de fácil transação.
- As oportunidades de carácter profissional, a melhoria de condições de habitação e a centralidade, são as razões mais valorizadas quando se pensa na eminência de mudança de casa.
- Apesar da opção de compra de casa própria para habitação permanente ser a opção da maioria como solução de habitação, a opção arrendamento satisfaz melhor as necessidades de maior mobilidade e flexibilidade.

#### **5.4. Novos desafios do mercado de arrendamento habitacional de Lisboa**

Não está no âmbito deste trabalho demonstrar a influência do mercado de trabalho nas necessidades de habitação, no entanto, é do “senso comum” e notório que esse fenómeno está a influenciar definitivamente o tipo de procura e o mercado imobiliário em geral.

Porém, se até alguns anos atrás, a estabilidade de emprego e o fácil acesso ao crédito motivava a procura de casa de habitação, nos dias de hoje, a procura de habitação resulta da necessidade de melhor adequação da vida quotidiana às exigências do mercado de trabalho.

Neste ponto fica principal nota que uma das necessidades específicas de habitação permanente é efetivamente a necessidade de maior mobilidade face a maior exigência de flexibilização do mercado de trabalho e de fatores de carreira profissional.

Assim o foco dos novos desafios do mercado de arrendamento habitacional, incluindo o de Lisboa, recairá sobre os proprietários, configurando-se no desafio de desenvolver produtos específicos que satisfaçam essas necessidades.



## **6. *Facility Management***

### **6.1. Definição**

De acordo com a literatura disponível, *Facility Management* poderá definir-se como uma atividade que trata de diversas disciplinas de forma a assegurar a funcionalidade do ambiente construído, integrando, espaços, pessoas, processos e tecnologia.

O *Facility Management* é a atividade imobiliária que visa garantir a otimização dos recursos postos à disposição dos vários agentes, sejam eles proprietários, inquilinos, utentes ou clientes.

A cada entidade, quer sejam empresas ou particulares, definem-se processos mediante as suas necessidades específicas de uso de imóveis, contratam-se conjuntos de serviços com critérios de exigência na sua prestação, controlando-se a sua boa execução de forma sistemática através de critérios de qualidade adequados a cada requisito em apreço. O recurso a serviços de gestão sob a forma de *Facility Management* poder-se-á obter poupanças significativas no orçamento dos custos operacionais de exploração e manutenção de instalações.

A literatura disponível sobre *Facility Management*, ainda que escassa em termos de *papers* científicos, remete-nos sempre como uma atividade exclusivamente de uso empresarial e não de particulares, enquanto utilizadores de imóveis.

Por analogia histórica, quando comparamos ambas as entidades, enquanto agentes económicos, poder-se-á afirmar que, da mesma forma que as empresas deixaram de investir nos seus próprios imóveis, procurando estruturas flexíveis e soluções de racionalização com recurso a prestadores externos – “*outsourcing*”, os particulares, apesar de diferentes necessidades, com o mesmo intuito de se tornarem mais ágeis e economicamente mais racionais, procurarão reduzir custos de habitação e, simultaneamente, aumentar a sua capacidade de mobilidade.

As empresas, por seu lado, enquanto agentes criadores de postos de trabalho, por questões de produtividade exigirão do mercado de trabalho, oferta de mão-de-obra mais qualificada e mais adaptável à mudança, nomeadamente geográfica.

### **6.2. Arrendamento habitacional e o papel do *Facility Management***

As pessoas agindo de forma particular ou em família, passarão, tendencialmente, a exigir que o mercado imobiliário lhe ofereça para além da localização e conforto, um conjunto de serviços complementares como facilitadores da sua vida.

Ora, mediante esta realidade e mudança de paradigma, as questões que se colocam são: Como é que a oferta se irá adequar? Qual passará a ser o foco do proprietário?

Uma das respostas possíveis poderá passar pelo surgimento de um sistema que permita no mesmo pacote o inquilino dispor de imóvel por um período de tempo e de um conjunto de serviços que este valoriza. Esse sistema poderá ser integrado na atividade *Facility Management*, que permitirá quantificar níveis de qualidade exigida, garantir o adequado funcionamento, assegurar a expectativa de conforto e adequação do espaço habitacional, racionalizar a relação custos operacionais e taxas de ocupação.

### ***Exemplos de serviços a incluir num contrato de arrendamento***

Para além da satisfação das necessidades intrínseca à habitação como por exemplo o número de quartos, sistemas de aquecimento, equipamento da cozinha, entre outros, as pessoas agindo particularmente ou em família, consomem uma série de serviços e que poderão passar a estar incluídos no contrato de arrendamento, sem terem, por exemplo, a preocupação e dispor de tempo para tratá-los um a um. Eis alguns exemplos de serviços, (existirão mais serviços, dependerá da imaginação e da criatividade do gestor):

- Gás, eletricidade e água
- Televisão, telefones e internet
- Limpeza
- Segurança
- Tratamento de roupa e engomadoria
- Serviços de governanta
- Serviços de toalhas
- Entrega diária de pão e jornais

Se em conjugação com o processo de contratação forem desenvolvidos sistemas com objetivos que permitem quantificar e avaliar a prestação de serviços (fornecedores), poder-se-á garantir a prazo padrões de serviço de determinada qualidade, ambiente e segurança a custos mais baixos quando comparado com a negociação entre proprietários e fornecedores *per si*.

O Proprietário, da forma como se caracteriza atualmente, terá consciência da necessidade em modernizar a sua forma de gestão?

Para a generalidade dos proprietários, a mudança do seu modelo tradicional de gestão, será sempre difícil. Existirão, naturais resistências à mudança, nomeadamente porque terão de abdicar de práticas herdadas de várias gerações e porque terão de delegar a terceiros essa função.

### ***Reduzir custos e potenciar aumento de ocupação***

Um dos argumentos mais eficazes passará pela comprovação de que a alteração ao modelo poderá traduzir-se numa efetiva redução de custos operacionais de manutenção / conservação, bem como, num aumento de taxas de ocupação.

Entre outros processos, a gestão profissional de imóveis permitirá aconselhar o Proprietário na opção do melhor canal de divulgação direcionando o imóvel, de acordo com as suas características tais como espaço e localização, a nichos de mercado que melhor se adequa.

O recurso ao *Facility Management*, dependendo obviamente dos imóveis em carteira, irá potenciar economias de escala e maior capacidade de negociação junto de fornecedores, refletindo-se na efetiva redução de custos manutenção e conservação, com maiores níveis de garantia e de serviço.

### ***Único interlocutor***

A alteração da forma de gestão com recurso ao *Facility Management* permitirá que o Proprietário deixe de tratar os vários assuntos relacionados com inúmeras entidades para passar a tratar de todos os assuntos inerentes a imóveis apenas com um único interlocutor. Do mesmo modo, o proprietário deixará de ser contactado pelos inúmeros inquilinos, passando a ser representado por uma entidade especializada e que o represente.

O Proprietário passará a ter funções de gestão de informação, fiscalização de níveis de serviço e de níveis de rentabilidade requerida.

### ***Concentrar na sua atividade***

Se para uma empresa a adoção de *Facility Management* em sistema de “*outsourcing*” permitirá ao gestor concentrar a sua atenção ao que é realmente essencial, o negócio da empresa, para o proprietário e o recurso a um sistema similar, significa poder concentrar-se na sua vida pessoal e profissional.

### ***Transferir Risco / facilidade de orçamentar***

O serviço integrado *Facility Management*, traduzida na transferência de risco operacional dos imóveis, permitirá, na ótica do utilizador (inquilino) substituir custos imprevistos de manutenção e conservação, por uma única renda fixa.

Essa transferência de risco operacional para o prestador de serviço, permite ao gestor orçamentar de forma eficaz a maioria dos custos associados aos imóveis.

O quadro seguinte pretende sistematizar a forma como se enquadra a atividade *Facility Management* através de serviços integrados em sistema “*outsourcing*” e as interação entre os vários agentes:

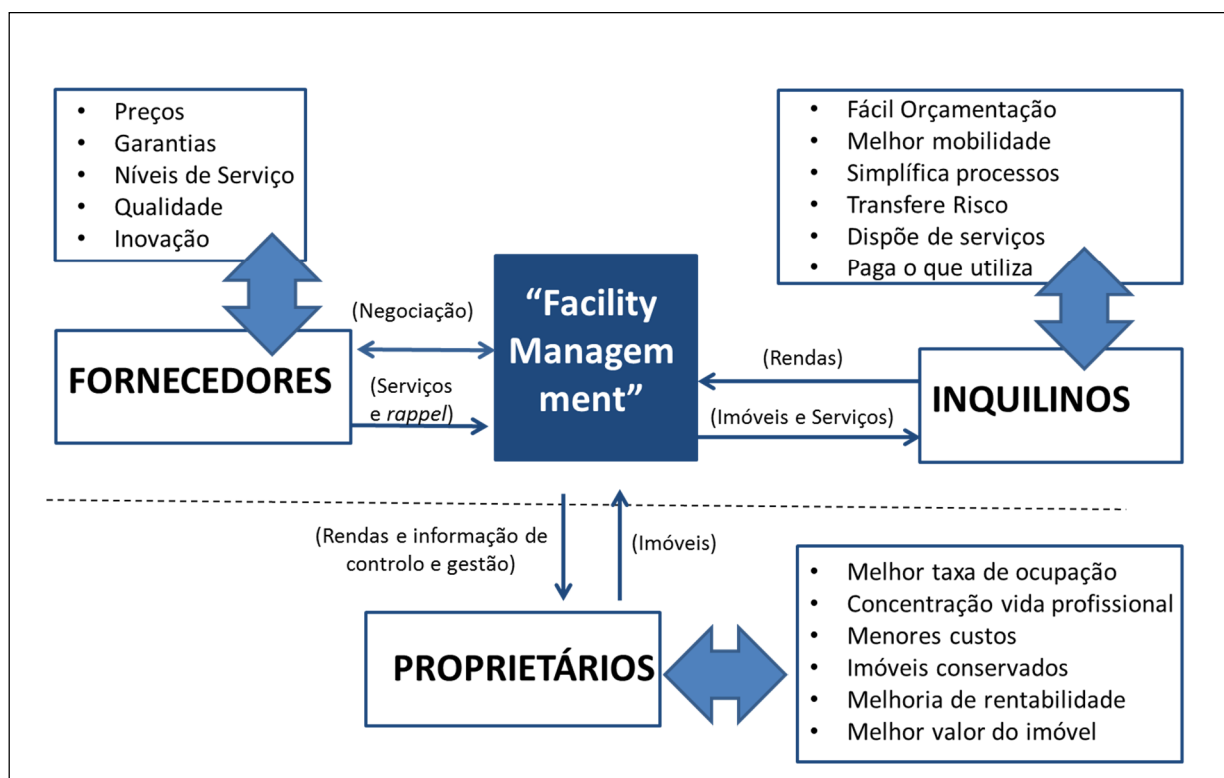


Figura 1: Efeitos da atividade “*Facility Management*”

## **7. Análise SWOT**

O modelo em análise e a sua eventual aplicabilidade como um projeto de negócio, requer, previamente à análise de viabilidade económica e financeira, uma reflexão no plano interno, dos recursos necessários e interação com os agentes existentes, e no plano externo, o seu enquadramento no meio envolvente e condições de âmbito exógeno.

SWOT (*strengths; weaknesses; opportunities; threats*), ou seja, na identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças/condicionantes estaremos em condições de dar respostas a questões: Como antecipar as possíveis ameaças e como poderemos potenciar oportunidades de âmbito exógeno? Da mesma forma, no plano interno, de que forma poderemos converter as nossas fraquezas em aspetos positivos? Que ações e medidas poderão favorecer aqueles que se consideram como pontos fortes?

Da caracterização do mercado tratado no ponto 5), foi possível identificar os pontos fortes e fracos do plano interno e, as oportunidades e ameaças de âmbito exterior ao modelo de negócio e que se passam a descrever:

### **7.1. Pontos Fortes**

- Produto imobiliário inovador. Arrendamento de imóvel de habitação com serviços, com pagamento de uma renda fixa.
- Atividade de mediação imobiliária enfoque na transação em detrimento do arrendamento.
- Fidelização do cliente. Efeito *cross-selling* com a inclusão de serviços.
- Valorização de imóveis de arrendamento.
- Melhoria de taxas de ocupação.
- Flexibilidade para o utilizador. “Fato à medida” das necessidades.
- Volume proporciona economias de escala de condições especiais de fornecedores.
- Potencialidades do Modelo de gestão já consolidado no mercado de AOV.

### **7.2. Pontos Fracos**

- Resistência à mudança dos proprietários.
- O risco operacional mantém-se no lado dos proprietários.
- Delegação de funções de gestão.
- Pouca disponibilidade de pessoas especializadas e meios tecnológicos.
- Necessidade de constituir parcerias com grupo económico de referência.

### **7.3. Oportunidades**

- Liberalização do mercado de trabalho.
- As tendências da procura. Valorizar a utilização de imóvel em detrimento do investimento a M/l prazo.
- Nova legislação incentiva a atividade de arrendamento imobiliário.

- Dificuldade de acesso ao crédito.
- Políticas de incentivo à reabilitação de imóveis.

#### **7.4. Ameaças / Condicionantes**

- Atual conjuntura económica, desconfiança dos mercados.
- Envelhecimento da população com baixos recursos.
- Aumento da emigração jovem e qualificada.
- Baixo poder de compra da população. Várias famílias na mesma casa.
- Políticas sociais de incentivo na constituição famílias com vários filhos promovem a habitação com menor rotatividade, numa ótica de investimento.

Em suma, não obstante o atual clima de desconfiança dos mercados, exige-se a prazo uma resposta adequada do mercado imobiliário de habitação, face às alterações ao modo de vida da generalidade da população ativa motivado essencialmente pela liberalização do mercado de trabalho. Apesar do modelo atual exigir uma profunda mudança à tradicional forma de gestão de imóveis de proprietários, nomeadamente na delegação da gestão a terceiros, o modelo de gestão em apreço traduz-se numa inovação na atividade de arrendamento imobiliário, se comprovado noutras áreas, pode ser uma das possíveis respostas às novas necessidades do mercado de habitação permanente.

### **8. O Modelo de Gestão de Aluguer Operacional de Viaturas (AOV)**

Este ponto pretende descrever a atividade de o Aluguer Operacional de Veículos e procurar pontos comuns com a atividade de arrendamento de imóveis com serviços. A partir deste ponto estaremos em condições de replicar aspetos do modelo de gestão no negócio imobiliário.

#### ***Definição***

Ao contrário do que é habitualmente aceite o AOV, não é um produto financeiro mas uma prestação de serviço em sistema de “*outsourcing*”, não se trata de um investimento mas sim um serviço de aluguer de uma viatura.

O AOV pode ser definido por um contrato aluguer de uma viatura, entre 12 a 54 meses, para uma determinada quilometragem e serviços associados, conferindo como uma das principais vantagens

para o cliente a garantia de que este não tem quaisquer custos imprevistos de manutenção nem qualquer compromisso de compra no final do contrato independente o valor de mercado.

### ***Flexibilidade do AOV***

Através de uma renda fixa mensal, para além do uso da viatura, o cliente usufrui de um pacote de serviços, como: Negociação nas condições de compra com o fornecedor; Financiamento; Compra e entrega; Consultoria e gestão; Impostos; Manutenção e Pneus; Seguros e Gestão de Sinistros; Gestão do Combustível.

Por conceito, o cliente só terá que se preocupar em escolher uma viatura, sendo o contrato de AOV ajustado às necessidades de cada momento: Inclusão ou exclusão de serviços, alteração quilométrica e alargamento ou redução de prazo. Esta particularidade permite ao cliente dispor de vários cenários no início de contrato conhecendo no momento inicial diferentes rendas para cada um dos cenários do contrato.

Mediante os benefícios descritos e a ausência de risco para o cliente, nomeadamente, risco de depreciação e risco operacional, quais as vantagens da atividade de gestão de frotas?

### ***Modelo de gestão de frotas***

O modelo de gestão de frota baseia-se no conhecimento profundo de duas realidades do mercado automóvel: A evolução do mercado de viaturas usados; Os planos e custos de manutenção de cada marca, modelo e respetivos motores.

Com efeito, a atividade gira em volta da maior ou menor assunção de riscos, os quais estarão, naturalmente, refletidos em cada renda. O risco de manutenção está refletido na renda na componente serviços e varia com o número de quilómetros a contratar. O risco depreciação está refletido no valor comercial de mercado assumido para o final do contrato, ou seja a gestora de frota terá de vender a viatura no final do contrato por um valor superior ao que foi definido no início do contrato, sob pena de ter um prejuízo com o contrato.

Desta assunção de risco advém a ideia de que o valor de um contrato de AOV, considerando iguais condições de financiamento, é variável entre diferentes gestoras de frota mediante o risco que cada uma pretende aceitar para cada uma dessas componentes: Valor de venda e manutenção. Assim, para a mesma viatura, os mesmos serviços e prazo, quem assume maior risco oferece uma renda mais competitiva.

Se o risco de mercado é de difícil avaliação porque é baseado em perspetivas de condições de mercado de futuro. O risco de manutenção é avaliado de acordo com a experiência detida. Para o efeito, a gestora recorre à informação de gestão produzida através da sua base de dados, na qual regista o historial de manutenção de todas as suas viaturas, permitindo através de modelos de cálculo estatístico obter indicadores de previsão que permitem calcular com precisão planos de provisionamento de custos de manutenção por marca, modelo e tipo de motores.

Por essa razão, é essencial o gestor de frota se muna de informação detalhada de custos por serviços incluídos e dos riscos associados a cada um, recorrendo a uma conta de exploração, designado por *custeio*, para calcular cada cenário a contratar com o cliente (Anexos I, II e III - Exemplos de custeio, proposta e nota de encomenda de AOV).

Outra propriedade do AOV respeita ao volume de frotas sob gestão, esta variável é de extrema relevância porque a partir dela dependerá a capacidade negocial e condições com fornecedores.

Quanto maior a frota sob gestão maior o potencial da gestora em negociar as condições de compra de viaturas. Da mesma forma, quanto maior o volume de quilómetros contratados, maior a capacidade de negociação de serviços, entre outros; manutenção, pneus, seguros, viaturas de substituição, combustíveis, chapa e recondicionamentos.

Aspetos a reter, base para o ponto seguinte:

- Renda mensal fixa
- Aluguer com serviços
- Assunção de Riscos
- Conta de exploração detalhada – *o custeio*
- Volume de frotas sob gestão
- Capacidade negocial com fornecedores

## **9. A Gestão AOV replicada na gestão de imóveis**

A partir deste ponto introduz-se um novo conceito que se designará por ASFM (Arrendamento & Serviços – *Facility Management*) cuja definição se centra no arrendamento de imóveis com a inclusão de serviços distintos, no mesmo contrato de arrendamento, gerido num único *package* sob critérios utilizados pela atividade de FM.



Da descrição da atividade de AOV conseguimos reter alguns pontos comuns e pontos que diferem da atividade de arrendamento imobiliário:

### ***Pontos Comuns***

- São ambos um serviço que tem como objeto o uso temporário de um bem através do pagamento de uma renda.
- Estão ambos regulados por um contrato no qual se estabelecem os direitos e os deveres do proprietário e do arrendatário.
- São atividades expostas ao risco patrimonial, operacional e de cobrança.
- Ambos podem incluir outros serviços para além do aluguer / arrendamento.

### ***Pontos de diferenciação***

- São bens com finalidades e características distintas.
- A posse do ativo: Confere ao AOV, na sua forma tradicional, que a viatura é um ativo propriedade da entidade prestadora de serviço, no caso de ASFM os ativos imobiliários permanecem na posse dos proprietários.
- A Gestão Operacional: Os serviços associados ao AOV e ao ASFM são prestados por fornecedores especializados com meios totalmente diferenciados. Por exemplo, no caso do AOV a viatura sob gestão dirige-se à rede de oficinas através dos seus próprios meios, sendo que no ASFM, pela “imobilidade”, característica que confere unicamente a ativos imobiliários, os serviços, nomeadamente os de manutenção e de conservação, obriga que o fornecedor disponha de meios para se deslocar ao imóvel.

Mediante aspetos comuns e diferenças óbvias, quando se pretende replicar o Modelo de atividade de AOV no arrendamento de imóveis com serviços, pretende-se saber se o modelo de gestão operacional utilizado no AOV e o modelo de negócio faz sentido no ASFM quanto a: Interação entre os vários intervenientes; ao enquadramento jurídico e contatual e à componente económica (conta exploração).

### **9.1. Sistema de Interação entre os agentes: Proprietário, ASFM, Inquilino e Fornecedor**

O quadro em baixo demonstra a relação entre os vários intervenientes num ambiente de negócio em análise: *Proprietário, AFM, Inquilinos e Fornecedores.*

O relacionamento do proprietário com o mercado cinge-se à relação com a ASFM, isto é o proprietário passa a delegar a gestão dos seus imóveis à empresa ASFM, preocupando-se apenas com o retorno do rendimento mínimo que exige obter.

A ASFM gere a carteira de imóveis tendo como principal atributo a colocação dos imóveis no mercado através dos canais de divulgação que considera mais adequados face os segmentos de mercado alvo diagnosticado para cada imóvel. Contrata com inquilinos o arrendamento de imóveis com serviços e assegura a cobrança de rendas. Negoceia com fornecedores volumes de prestação de serviços, contra o recebimento de descontos de quantidade. Assume funções de controlo de níveis de serviço e de consultadoria imobiliária, produz *reporting* aos proprietários.

Os Inquilinos, contra o pagamento de uma renda fixa mensal, procuram satisfazer as suas necessidades de habitação e de outros serviços de uso quotidiano. Para o efeito, o inquilino celebra o protocolo com a ASFM e contrata através de um contrato particular a utilização do imóvel por um período de tempo, o qual detalha os valores parciais de todos serviços. No futuro, quando o inquilino decidir mudar, por exemplo condicionado a uma colocação profissional noutra cidade, o inquilino pode recomprar o serviço de arrendamento à ASFM, com base no mesmo contrato protocolo. Os fornecedores representam a empresa ASFM na prestação dos serviços contratados.

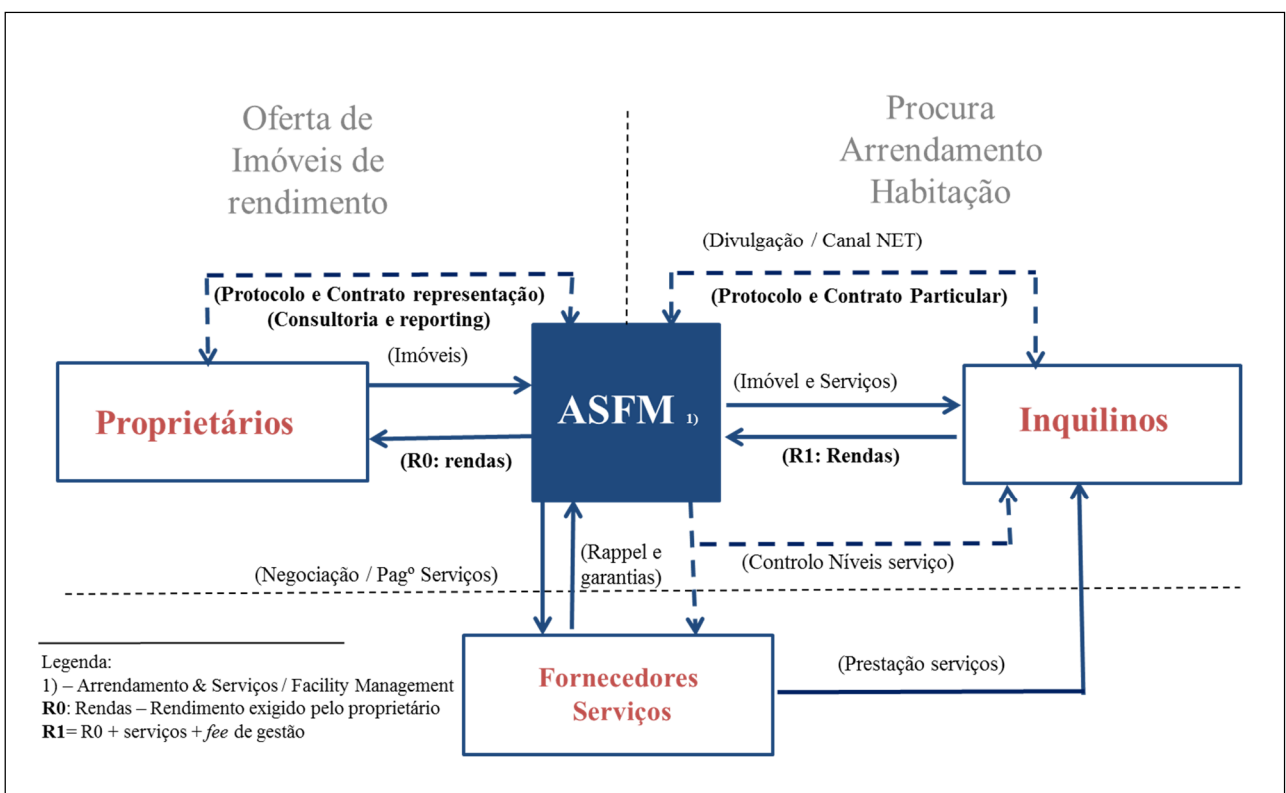


Figura 2: Sistema de Interação entre Intervenientes

## **9.2. Protocolo Comercial, Contrato Particular e Custeio**

Perante a aparente complexidade do sistema de interação e circuitos de serviços, importa contextualizar o enquadramento jurídico e contratualizar as operações, através do contrato Protocolo de âmbito geral e do contrato particular.

### **9.2.1. Contrato Protocolo**

Ficará estabelecido entre as partes, no caso entre a ASFM e o Inquilino um Protocolo Comercial que rege o quadro geral dos direitos e obrigações, bem como das principais regras operacionais de funcionamento. O contrato Protocolo (Anexo IV- Exemplo de protocolo AOV) é subscrito no início da relação comercial e servirá de “Chapéu” a todas os contratos particulares que venham a ser celebrados com aquele Cliente.

### **9.2.2. Contrato Particular**

Cada conjunto de serviços acordados com o cliente, por imóvel, será contratado através de um contrato particular.

Esse documento, subscrito pelo cliente, identifica de forma descritiva e detalha: o imóvel sob gestão (localização, tipologia, classe energética, área e inventário dos bens); as condições particulares do contrato; as componentes de serviços incluídos; as datas de início e fim do contrato; as métricas a adotar; os níveis de serviço; as rendas parciais por serviço; a renda total; o custo por metro quadrado e as condições quantitativas de rescisão antecipada.

Este documento deverá ser complementado com todos os anexos necessários à descrição detalhada de cada serviço e identificação da respetiva entidade prestadora.

### **9.2.3. Orçamento, Custeio e Proposta**

Mediante os serviços que o cliente pretende incluir, para se produzir a proposta há que, previamente, proceder à consulta de preços junto de tabelas negociadas com fornecedores habituais ou, caso seja um serviço novo, diretamente com novos fornecedores específicos.

Após valores de fornecedores e níveis de serviço, a proposta é elaborada com base na margem pretendida efetuada através da elaboração do custeio.

O custeio (Quadro 4) é uma folha de cálculo que permite parametrizar todos os serviços a considerar na proposta por imóvel. Através do custeio, o gestor definirá aquela que será a proposta final reportada numa renda mensal, no qual considera os valores negociados com os vários fornecedores, as margens de negociação pretendidas por serviço e o risco que pretende assumir. O custeio final espelha a proposta (Quadro 5) a apresentar ao cliente e, caso mereça aceitação, converter-se-á no contrato particular a celebrar.

A proposta poderá ser ainda apresentada ao cliente com cenários diferenciados por vários prazos e diferentes *package* de serviços através de matriz calculada com valores para cada cenário. Prazos mais curtos terão valor de renda mais elevado, agravado por um menor coeficiente de fidelização, prazos mais longos obter-se-ão rendas mais baixas, beneficiado de um menor coeficiente fidelização. A proposta apresentada nestes termos premeia a fidelização proporcionando taxas de ocupação mais altas. Este processo denominado por “recalculo do contrato” dota o contrato de maior transparência e é uma metodologia comumente utilizada no AOV.

Em suma, para cada contrato particular, está associado um imóvel sob gestão, por sua vez baseado numa proposta de serviço elaborada através dos dados fornecidos pelo custeio (relação custos e proveitos).

A informação prestada por todos os contratos particulares e custeios associados alimentam a base de dados, cujo tratamento visa munir o gestor de informação de gestão atualizada e informação para produção de *reporting* a proprietários e inquilinos: Área total sob gestão, taxas de ocupação, nível de dispersão de edifícios e de proprietários, volume de serviços contratados, níveis de serviço, dispersão por cliente, taxa de incobrabilidade, relação com fornecedores, rentabilidade, provisões constituídas.

Através da informação histórica prestada pela base de dados, o gestor poderá ainda estabelecer de forma coerente os objetivos a que se propõe, designadamente quanto o volume de negócio em área e a rentabilidade pretendida por m<sup>2</sup>.

### 9.3. Exemplo de elaboração de proposta e do impacto do ASFM para proprietários

Este ponto visa exemplificar o que atrás foi descrito através de um exercício hipotético. Nota: Os valores são meramente indicativos, não resultaram de qualquer observação.

#### 9.3.1. Elaboração de proposta de arrendamento com serviços e recalculo

Proposta de arrendamento de um apartamento T3, EXPO - Elaboração do preço

Prazo: 24 meses

Serviços incluídos:

- Televisão, telefones e internet
- Limpeza
- Tratamento de roupa e engomadoria
- Confeção de refeições (diária/ dias uteis)

O esquema em baixo descreve a forma de elaboração do preço, desde a negociação com os fornecedores, à definição das margens e risco até à proposta a apresentar ao cliente:

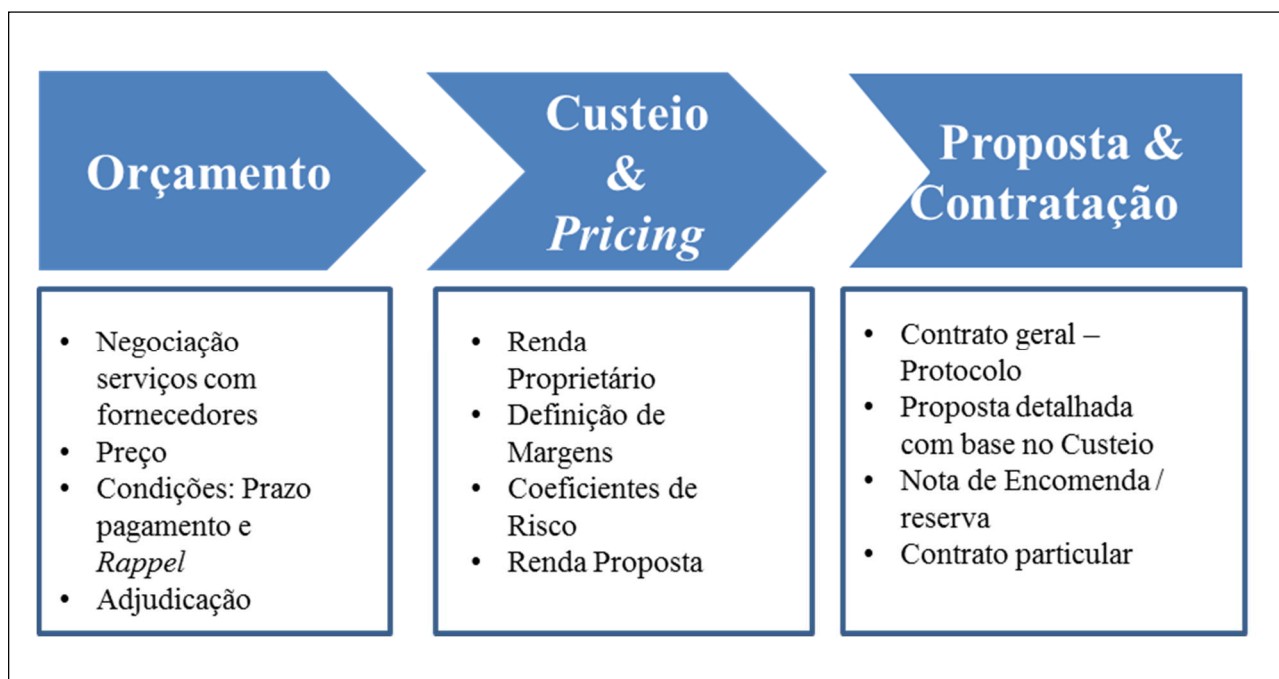


Figura 3: Esquema de Elaboração

## ORÇAMENTO PARA PROPOSTA

Dados do Imóvel e proprietário
ID: 00001
Localização: Expo / Lisboa
Proprietário: Sr. A
CRP e CPU:
Afetação: Habitação
Tipologia: Apartamento T3,
Área Bruta Privativa: 90 m2
Classificação energética (RSECE, RCCTE) : B-
Observações: Vista de Rio

Identificação do Inquilino
Nº Cliente: 0001
Nome: NIF: 999999999
Tel: email:
Informações:

Proprietário	Sr. A	Ano	Mês
Area	90		
Renda requerida	9,25		
Valor		9 990,00 €	832,5

Caução (3 rendas)	2 497,50 €		
-------------------	------------	--	--

Manutenção	Fornecedor	Ano	Mês	Observações
	Não Incluído			
	Não Incluído			

Serviços	Fornecedor	Ano	Mês	Observações
Televisão, tels e internet	S	420,00 €	35,00 €	Pack total
Limpeza (3x semana)	F	2 880,00 €	240,00 €	4 h dia; 5€ hora
Confeção de refeições (diária/ dias ute)	M	2 400,00 €	200,00 €	2 h dia; 5€ hora

Seguros	Companhia Seguros	Seguradora ABC	Ano	Mês	Observações
Multiriscos	Não Incluído				
Roubo e furto	Não Incluído				
Queda aeronaves	Não Incluído				
Fenomenos Sismicos	Não Incluído				
Acidentes pessoais	Não Incluído				
outros riscos	Não Incluído				
TOTAL	Não Incluído			0,00	

Fee de Gestão	Ano	Mês	Observações
Relatório de Gestão (Online)		7,50 €	
Consultoria gestão			
Condominio			
News Report			

Quadro 3: Exemplo de Elaboração de Preço – Orçamento para Proposta

## CUSTEIO & PRICING

Custeio nº 0001 / 2014

Dados do Imóvel e proprietário
ID: 00001
Localização: Expo / Lisboa
Proprietário: António Silva
CRP e CPU:
Afetação: Habitação
Tipologia: Apartamento T3,
Área Bruta Privativa: 90 m2
Classificação energética (RSECE, RCCTE) : B-
Observações: Vista de Rio

Identificação do Inquilino
Nº Cliente: 0001
Nome: Manuel Santos
NIF: 999999999
Tel: email:
Informações:

	Custo ASFM	Margem		Proposta	Anual	Prestador serviço	Notação
		mensal	Coef. Risco				
		5%	0,5%				
<b>Arrendamento</b>		41,625	4,1625	<b>878,29 €</b>	10 539,45 €		
Renda Proprietário							
ABP (m2)	90						
Valor /m2 (mês)	9,25						
Renda mensal	832,5	41,625	4,1625	878,2875			
Renda Cliente	9,76						
<b>Manutenção &amp; Serviços</b>							
<b>Manutenção</b>				- €	- €		
Conservação	não incluído			- €			
Reparações	não incluído			- €			
<b>Serviços</b>		23,75 €	2,38 €	<b>498,75 €</b>	5 985,00 €		
Televisão, tels e internet	35,00 €	1,75 €	0,1750	36,75 €		S	A++
Limpeza	240,00 €	12,00 €	1,2000	252,00 €		F	B-
Confecção de refeições (diár	200,00 €	10,00 €	1,0000	210,00 €		M	B+
<b>Seguros</b>	0,00	0		<b>0,00</b>	- €		
Assidentes Pessoais	não incluído						
Roubo e furto	não incluído						
outros riscos	não incluído						
<b>Fee de Gestão</b>		7,50 €	- €	<b>7,50 €</b>	90,00 €		
Relatório de Gestão (Online)		7,50 €					
Consultoria gestão							
Condominio							
News Report							
<b>TOTAL (Mensal)</b>		<b>72,88 €</b>	<b>6,54 €</b>	<b>1 384,54 €</b>	6 075,00 €		

Quadro 4: Exemplo de Elaboração de Preço – Custeio & Pricing

## Proposta ASFM

Proposta ASFM nº 0001 / 2014

Dados do Imóvel e proprietário
ID: 00001
Localização: Expo / Lisboa
Proprietário: António Silva
CRP e CPU:
Afetação: Habitação
Tipologia: Apartamento T3,
Área Bruta Privativa: 90 m <sup>2</sup>
Classificação energética (RSECE, RCCTE) : B-
Observações: Vista de Rio

Identificação do Cliente
Nº Cliente: 0001
Nome: Manuel Santos
NIF: 999999999
Tel: email:
Informações:

	Renda Mensal	Anual	Prestador serviço	Notação
<b>Prazo: 24 meses</b>				
<b>Renda Habitação</b>	878,29 €	10 539,45 €		
ABP (m <sup>2</sup> )	90			
Valor /m <sup>2</sup> (mês)	9,76 €			
<b>Manutenção &amp; Serviços</b>				
<b>Manutenção</b>	- €	- €		
Conservação				
Reparações				
<b>Serviços</b>	498,75 €	5 985,00 €		
Televisão, tels e internet			S	A++
Limpeza			F	B-
Confeção de refeições (diária/ dias uteis)			M	B+
<b>Seguros</b> (Não Incluído)	0,00	- €		
Multiriscos	(Não Incluído)			
Roubo e furto	(Não Incluído)			
Queda aeronaves	(Não Incluído)			
Fenomenos Sísmicos	(Não Incluído)			
Acidentes pessoais	(Não Incluído)			
outros riscos	(Não Incluído)			
<b>Fee de Gestão</b>	7,50 €	90,00 €		
Relatório de Gestão (Online)				
<b>TOTAL (Mensal)</b>	<b>1 384,54 €</b>	16 614,45 €		
<b>TOTAL (C/ IVA)</b>	<b>1 702,98 €</b>	20 435,77 €		
<b>1ª Renda (Renda + Caução)</b>	<b>3 882,04 €</b>			
Aceitação da proposta:				
Rege-se no termos do contrato Protocolo de ____/____/____				
				Data:

Quadro 5: Exemplo de Elaboração de Preço – Proposta ASFM



### ***Recalculo do Contrato***

No decurso do contrato celebrado a 24 meses o inquilino poderá alterar o prazo do mesmo. A seguir demonstra-se o que acontece se antecipar o contrato para 18 meses ou se prorrogar para 36 meses.

Neste exemplo vamos utilizar um coeficiente de fidelização, contudo o correto seria calcular um custeio para cada cenário, seguindo os passos atrás descritos:

	Contrato inicial				
Prazo Contrato	12	18	24	30	36
Rendas	1 522,99 €	1 453,76 €	1 384,54 €	1 349,92 €	1 315,31 €
Coefficiente fidelização	10%	5%	0%	-2,50%	-5%

#### **Aos 10 meses de contrato o inquilino decide sair ao fim de 18 meses:**

- Renda mensal liquidada: 1.384,54€
- Renda mensal (18 meses): 1.453,76€
- Prazo decorrido: 10 meses
- Valor a pagar pelo Inquilino:  $(1.453,76€ - 1.384,54€) \times 10 = 692,3€$
- Rendas seguintes (11<sup>a</sup> a 18<sup>a</sup>): **1.453,76€**

#### **Aos 24 meses de contrato o inquilino decide ficar mais 1 anos, até aos 36 meses:**

- Renda mensal liquidada: 1.384,54€
- Renda mensal (36 meses): 1.315,31€
- Prazo decorrido: 24 meses
- Valor a devolver pelo ASFM:  $(1.384,54€ - 1.315,31€) \times 24 = 1.661,45€$
- Rendas seguintes (24<sup>a</sup> a 36<sup>a</sup>): **1.315,31€**

O exemplo tornar-se-ia mais complexo se o cliente optasse por alteração de prazos e, simultaneamente, excluir um serviço ou incluir um novo serviço. Contudo, a base de cálculo a seguir será sempre a mesma, ou seja através da criação de um custeio para cada cenário. Nota: há serviços que exigem prazos de fidelização mínima (exemplo comum o serviço comunicação), nesse caso o inquilino saberá no momento de contratação que caso rescinda o contrato a meio existe a eventualidade de penalização por rescisão antecipada de um serviço específico.

A maioria destes cenários deverá estar clarificada no início do contrato, dotando-o da (quase) total transparência, sendo que, quando se tratam de eventuais acertos a ASFM, com consentimento do inquilino, poderá acertar o valor de terminação do contrato com recurso ao valor entrega de caução.

### 9.3.2. Introdução da *Yield* de mercado como efeito dinâmico de atualização de rendas

Os cenários exemplificativos do ponto anterior, tentam elucidar o efeito do recálculo simples do contrato de arrendamento, contudo, não atendem a evolução do mercado residencial da zona que se insere o imóvel.

Os intervenientes do contrato, mas principalmente o proprietário, procurarão que a evolução do mercado se faça refletir no contrato por forma a serem salvaguardados os seus interesses alinhando o valor da renda aos valores de mercado.

A forma de contornar a ausência da dinâmica do contrato é indexá-lo a um indicador do mercado, podendo, sempre que se processe o eventual recálculo, acompanhar a evolução de mercado.

O indicador a considerar poderá ser a *yield*, ou seja a taxa de rendibilidade verificada num determinado período de tempo. A *yield* é o indicador por excelência de determinação do valor de mercado e é informação importante para o investidor imobiliário. Utiliza-se, para o efeito, a informação estatística sobre o mercado de arrendamento e de venda de apartamentos. Em Portugal, essa informação pode ser obtida através de amostras de imóveis para venda disponíveis nos *sites* das principais consultoras do setor. No caso do mercado imobiliário de arrendamento a *yield* é dada pela relação entre a renda anual e o valor do imóvel (Neves, J. *et al.* 2009):

$$\text{Renda anual} = \text{Valor} \times \text{Yield}$$

#### ***Como introduzir a Yield no exemplo do ponto anterior?***

Para o efeito vamos testar o mesmo exemplo em dois cenários distintos: Valorização do mercado e de desvalorização do mercado.

Recorda-se que no momento da contratação será estabelecida a tabela de recálculo em baixo mas não se conhece a evolução do mercado no futuro, sabe-se apenas que a *Yield* de referência rondará os 8% e que o valor do imóvel se situará em 125.000€.

	Contrato inicial				
Prazo Contrato	12	18	24	30	36
Rendas	1 522,99 €	1 453,76 €	<b>1 384,54 €</b>	1 349,92 €	1 315,31 €
Coefficiente fidelização	10%	5%	<b>0%</b>	-2,50%	-5%

#### **Recorrendo ao exemplo: Aos 10 meses de contrato o inquilino decide sair ao fim de 18 meses:**

- Renda mensal liquidada: 1.384,54€

- Renda mensal (18 meses): 1.453,76€
- Prazo decorrido: 10 meses
- Valor a pagar pelo Inquilino:  $(1.453,76€ - 1.384,54€) \times 10 = 692,3€$
- Rendas seguintes (11<sup>a</sup> a 18<sup>a</sup>): **1.453,76€**

### Hipótese I: Valorização do mercado

Agora vamos admitir a hipótese de estarmos perante um cenário de valorização do mercado, tendo-se observado os seguintes valores hipotéticos do imóvel ao longo do contrato:

Quadro 6: Hipótese de evolução do mercado – Cenário de Valorização

	Início Contrato	Contrato após 10 meses	Contrato após 24 meses	Contrato após 36 meses
ABP (m2)	90	90	90	90
Valor /m2 (mês)	9,25 €	9,25 €	9,25 €	9,25 €
Renda mensal (s/ serviços)	832,50 €	832,50 €	832,50 €	832,50 €
Renda ano	9 990,00 €	9 990,00 €	9 990,00 €	9 990,00 €
<b>Valor mercado imóvel (*)</b>	<b>125 000 €</b>	<b>128 000 €</b>	<b>137 500 €</b>	<b>139 000 €</b>
<b>Yield</b>	<b>7,99%</b>	<b>7,80%</b>	<b>7,27%</b>	<b>7,19%</b>

(\*) Valor atribuído ao imóvel por método comparativo mercado (Hipotético)

- **Conclusão:** Mediante o cenário de valorização de mercado, não obstante o risco de “desocupação”, a perspetiva do proprietário será atualizar as rendas logo estará disponível a antecipar o contrato por forma a passar a requerer valor de renda mais elevada.

### Hipótese II: Desvalorização do mercado

Vamos agora admitir a hipótese de estarmos perante um cenário de depreciação do mercado, tendo-se observado os seguintes valores hipotéticos do imóvel ao longo do contrato:

Quadro 7: Hipótese de evolução do mercado – Cenário de desvalorização

	Início Contrato	Contrato após 10 meses	Contrato após 24 meses	Contrato após 36 meses
ABP (m2)	90	90	90	90
Valor /m2 (mês)	9,25 €	9,25 €	9,25 €	9,25 €
Renda mensal (s/ serviços)	832,50 €	832,50 €	832,50 €	832,50 €
Renda ano	9 990,00 €	9 990,00 €	9 990,00 €	9 990,00 €
<b>Valor mercado imóvel (*)</b>	<b>125 000 €</b>	<b>122 500 €</b>	<b>120 000 €</b>	<b>119 500 €</b>
<b>Yield</b>	<b>7,99%</b>	<b>8,16%</b>	<b>8,33%</b>	<b>8,36%</b>

(\*) Valor atribuído ao imóvel por método comparativo mercado (Hipotético)

- **Conclusão:** Mediante o cenário de desvalorização de mercado, a perspetiva do proprietário será de manter as rendas logo estará pouco disponível para antecipar o contrato. Do lado do inquilino o sentimento é oposto isto é, irá procurar encontrar outras soluções por rendas inferiores ou um imóvel melhor localizado pela renda atual.

Em suma, embora a indexação de uma taxa de referência à renda de um contrato de arrendamento possa fazer sentido, esta prática só se imporá no mercado se ambas as partes, de forma generalizada, aceitarem fazer variar a renda no decorrer do contrato, situação pouco consensual. No entanto, a pouca volatilidade do mercado imobiliário poderá explicar de alguma forma a dispensa dessa necessidade de indexação, situação que fará mais sentido sobretudo em mercados de características mais voláteis, como é o caso do mercado financeiro, cuja indexação da taxa de juro a uma taxa de referência de mercado é comumente aceite.

### 9.3.3. Impacto rendimento dos proprietários

Pressupostos **sem ASFM**:

- Consideram-se 4 proprietários distintos com patrimónios diferentes.
- Todos dispõem de apartamentos T2 de 70m2 cada valorizados a 1.000€/m2.
- A renda requerida de cada proprietário é diferenciada com número de apartamentos que detêm, isto é, quanto maior o número de apartamentos menor a renda requerida e maior a taxa de ocupação verificada pelo efeito de quantidade.

Quadro 8 – Impacto rendimento para Proprietários – Sem recurso a ASFM

Proprietários	Nº de T2	área / T2	área Total	Valor total (1000€/m2)	Renda requerida (m2)	Rendimento requerido	Tx Ocupação verificada	Rendimento (mês)	Rendimento por m2	Taxa Rendimento anual
P1	30	70	2100	2 100 000 €	7,0 €	14 700 €	65,0%	9 555 €	4,55 €	5,46%
P2	1	70	70	70 000 €	8,0 €	560 €	52,5%	294 €	4,20 €	5,04%
P3	5	70	350	350 000 €	7,5 €	2 625 €	57,5%	1 509 €	4,31 €	5,18%
P4	70	70	4900	4 900 000 €	6,75 €	33 075 €	70,0%	23 153 €	4,73 €	5,67%

Pressupostos **com ASFM**:

- Consideram-se 4 proprietários distintos com patrimónios diferentes
- Todos dispõem de apartamentos T2 de 70m2 cada valorizados a 1.000€/m2
- Aderem ao **ASFM**
- Admite-se conseguir obter uma taxa média de ocupação de 75% face à capacidade de divulgação, colocação de produto e efeito de volume da **ASFM**.
- As rendas oferecidas pela **ASFM** são de 6,5€/m2 (rendas de mercado), inferiores às rendas requeridas individualmente por cada proprietário.

Quadro 9 – Impacto rendimento para Proprietários – Com recurso a ASFM

Proprietários	Nº de T2	área / T2	área Total	Valor total (1000€/m2)	Renda requerida (m2)	Rendimento requerido	Tx Ocupação verificada	Rendimento	Rendimento por m2	Taxa Rendimento anual
P1	30	70	2100	2 100 000 €	6,50 €	13 650,00 €	75%	10 238 €	4,88 €	5,85%
P2	1	70	70	70 000 €	6,50 €	455,00 €	75%	341 €	4,88 €	5,85%
P3	5	70	350	350 000 €	6,50 €	2 275,00 €	75%	1 706 €	4,88 €	5,85%
P4	70	70	4900	4 900 000 €	6,50 €	31 850,00 €	75%	23 888 €	4,88 €	5,85%

Para além de todos os benefícios qualitativos atrás mencionados, designadamente, passar a tratar a gestão dos seus imóveis apenas com um interlocutor, os proprietários obtêm em média um acréscimo de rendimento de 0,51% com ASFM. Este efeito deve-se essencialmente, ao volume de área sob gestão, ao conhecimento do mercado e à maior capacidade de colocação do produto:

Quadro 10 – Diferencial de rendimento absoluto e taxa de rendimento anual

Proprietários	Dif. Rendimento (mês)	Dif. Tx rendimento anual
P1	8 190 €	0,39%
P2	567 €	0,81%
P3	2 363 €	0,68%
P4	8 820 €	0,18%

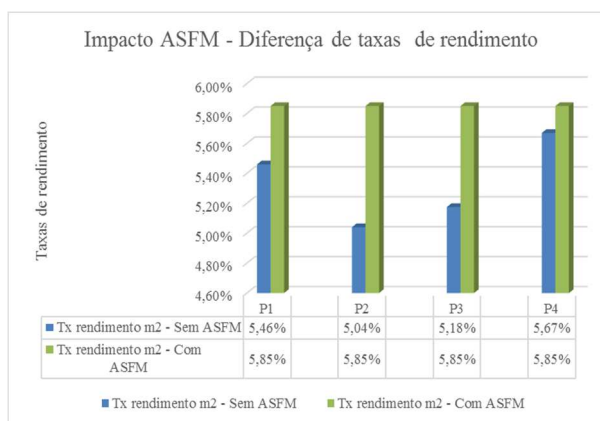


Gráfico 16: Impacto do ASFM – Diferença de taxas de Rendimento

## 10. A empresa de Arrendamento de Imóveis & Serviços - ASFM

Como exercício de reflexão, nomeadamente aos gestores e os demais interessados em aprofundar o tema: Qual o modelo de empresa para desenvolver a atividade ASFM? E o que se deverá atender como, aspetos específicos da atividade.

O modelo da atividade ASFM deverá revestir-se numa empresa de serviços de *Facility Management* vocacionada para a gestão de arrendamento habitacional constituída por profundos conhecedores do mercado imobiliário, designadamente na vertente de Gestão de Imóveis.

A melhor forma de organização do negócio não está garantida à partida, existem outras ideias e modelos igualmente válidos. Em qualquer formato que seja montado um negócio este dependerá sempre, entre outros: do cunho pessoal do gestor; dos objetivos a que se propõe; do plano estratégico; das equipas, *know-How* e meios financeiros disponíveis.

No entanto, da atividade nos termos verificados terá interesse se focar nas suas próprias características e das suas potencialidades:

- Trata-se de uma atividade que favorece economias de escala, pelo que o volume em metros quadrados e dispersão de prédios sob gestão é fundamental.
- Atender ao risco operacional e de cobrança, fazendo refletir nas suas margens o que pretende assumir e o pretende cobrir com instrumentos de cobertura de risco existentes no mercado, como seguros de responsabilidade civil e de crédito.
- Apostar no desenvolvimento de um sistema de informação específico e numa eficiente de gestão de base de dados.
- Ter presente as potencialidades e desenvolver o modelo para outro tipo de proprietários como são: A banca e Investidores internacionais.
- Numa fase posterior, na presença de normal liquidez do mercado financeiro, modelo terá potencialidades de desenvolver a sua componente financeira, isto é considerar a compra ou a reabilitação do imóvel com recurso a crédito bancário para posterior colocação no mercado de arrendamento.

## **11. Conclusões Finais**

Principais conclusões do projeto "*Facility Management* - Um modelo de gestão face os novos desafios do mercado imobiliário de arrendamento de habitação”:

- a) As recentes alterações do código de trabalho e a mudança da forma de emprego para contratos de termo mais curto, poderão implicar a necessidade de mobilidade da mão-de-obra.
- b) A necessidade de mobilidade cria eventual alteração da procura de habitação de arrendamento em detrimento de casa própria, não obstante as conhecidas vantagens, designadamente no investimento de um bem imóvel a longo prazo.

- c) Os proprietários consultados, embora não sejam representativos da generalidade da oferta, demonstram alguma impreparação para desenvolver produtos de habitação que respondam às novas necessidades da procura.
- d) Existem estudos que demonstram efeitos positivos na gestão de imóveis com recurso ao sistema “*outsourcing*”. O conceito *Facility Management* evoluído e adaptado ao mercado residencial poderá permitir o desenvolvimento de produtos imobiliários baseados no arrendamento residencial com serviços.
- e) O **ASFM** como conceito poderá proporcionar aos proprietários ganhos de eficiência de gestão, decorrente do efeito sinérgico do volume, podendo colocar os seus produtos no mercado em condições mais competitivas.
- f) A procura através do conceito **ASFM** poderá encontrar no mercado soluções de habitação adequadas às necessidades de cada momento.
- g) O AOV em termos de conceito não é replicável ao arrendamento de imóveis com serviços, contudo, poder-se-á retirar deste exercício alguns aspetos positivos decorrentes de algumas práticas, tal como a forma de elaboração do preço e o formato de recálculo de contrato.

Filipe Horta

Lisboa, 30 de dezembro de 2014

## 12. Bibliografia

- Bell, J. (1999), *Economies of scale in Rental Housing*, Massachusetts Institute of Technology.
- Carlos Moedas, Amaro Naves Laia (2011). *O Novo Paradigma do Investimento Imobiliário*. Lisboa: Sabedoria Alternativa.
- Carvalho, João António (2012). *Facility Management*. Porto: Vida Imobiliária.
- Carvalho das Neves, João; Montezuma, Joaquim; Laia, Amaro Naves – 2ª edição (2009). *Análise de Investimentos Imobiliários*. Alfragide: Texto Editores.
- Gonçalves, Hélder (2012). *Gestão do Risco Operacional e as TIC*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Grui, V. & Nieboer, N. (2004). *Strategic housing management – An asset management model for social landlords*, Delft University Technology
- Hui, C., Hoi, L. & Kan, T. (2011) “Effect of property management on property price: a case study in HK”, *Facilities*. Vol. 29 No 11/12, 459-471
- ISS 2020 Vision (2011). *Scenarios for the future of global Facility Management Industry*. ISS World Service – White Book.
- Jensen, Per Anker; Van der Voordt, Theo; Coenen, Cristian (2012). *The Added Value Management Concepts, Findings and Perspectives*: Polyteknisk Forlag.
- Lambert, S., Poteete, J. & Waltch, A (1995) generating High-performance
- Leite, Fausto – 2ª edição (2010). *Trabalho*. Coimbra: Almedina.
- Lopes Dias, Álvaro; Varela, Miguel; Lopes Costa, José (2013). *Excelência Organizacional*. Lisboa: Bnomics.
- Manning & Roulac, S. (1996). “Structuring the Corporate Real Property Function for Greater ‘Bottom Line’ Impact”. *Journal of Real Estate Research*. Vol. 12 nº3 383-396.
- Monteiro, António Fernandes (2012). *Direito do Trabalho*. Coimbra: Almedina
- Kyle, Robert C. – Seventh Edition (2007). *Property Management*. Dearborn



- Pinto Gonçalves, Diogo e Pereira Miguel, Francisco (coautor) (2013). *Estratégia e Marketing Imobiliário*. Porto: Vida Imobiliária.
- Pinto, João Paulo – 3ª edição (2010). *Gestão de Operações na Indústria e nos Serviços*. Lisboa. Biblioteca Indústria e Serviços.
- Standing, Guy (2011). Tradução (2014). *O Precarizado - A nova classe perigosa* Lisboa: Editorial Presença
- Serra Ribeiro, Fernando; Ferreira Portugal, Manuel; Cândida Torres, Maria; Pavan Torres, Alexandre (2012). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Lidel.
- Veríssimo Lisboa, João; Ferreira Gomes, Carlos - 2ª Edição (2008). *Gestão de Operações*. Porto: Vida Económica
- Vicente, Paula (2012). *Estudos de Mercado e de Opiniões*. Lisboa: Edições Silabo

## **Sites Consultados**

[www.alf.pt](http://www.alf.pt): Associação Portuguesa de Leasing, Fatoring e Renting

[www.alp.pt](http://www.alp.pt): Associação Lisbonense de Proprietários

[www.confidencialimobiliario.com](http://www.confidencialimobiliario.com): Confidencial Imobiliário

[www.cushmanwakefield.pt](http://www.cushmanwakefield.pt): Cushman & Wakefield

[www.epra.com](http://www.epra.com): European Public Real Estate Association

[www.globalpropertyguide.com](http://www.globalpropertyguide.com): Global Property Guide

[www.ine.pt](http://www.ine.pt): Instituto Nacional de Estatística

[www.ipd.com](http://www.ipd.com): Investment Property Databank