

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**TRABALHO DE PROJETO**

PLANO DE NEGÓCIOS: *COLIVING*, THE OTHER SIDE OF  
LIVING

SARAH ALTAF HUSSEN

OUTUBRO - 2020



**MESTRADO EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS: COLIVING, THE OTHER SIDE OF  
LIVING

SARAH ALTAF HUSSEN

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL DIAS LOPES

OUTUBRO - 2020

## Resumo

De acordo com Chwolka & Raith (2011), o planeamento de negócios permite que os empreendedores optem pela sua execução caso os benefícios gerados pelo projeto superem o custo. O objetivo deste projeto final de mestrado é a elaboração de um plano de negócios de raiz da criação de um *coliving* em Lisboa – *Coliving the other side of living*, e perceber a viabilidade económico-financeira do projeto.

O princípio base subjacente a este projeto foi de criar um *coliving*, ou seja, uma acomodação habitacional para turistas (pessoas que estão fora do seu ambiente habitacional por períodos inferiores a um ano), de qualidade focado na satisfação do cliente e nos espaços de convivência para partilha de sinergias, experiências e partilha de ideias com um espaço adequado de *coworking*. A metodologia utilizada neste plano de negócios, foi a metodologia de Harvard (2007) com a junção da análise de sensibilidade da metodologia da consultora Ernst & Young (2001).

A nível de resultados este projeto demonstrou ser financeiramente viável porque apresenta um VAL positivo de 18.569 euros, uma TIR de 6,92% e apresenta ainda um período de recuperação de aproximadamente 3 anos. Aduz ainda que, o comportamento dos indicadores do projeto tem um bom desempenho ao longo da vida útil do projecto e por fim este é um projeto viável porque permite pagar o financiamento total obtido.

**Palavras-chave:** Plano de negócios, *Coliving*, Lisboa, Imobiliário

## Abstract

According to Chwolka & Raith (2011), business planning allows entrepreneurs to opt for its execution if the benefits generated by the project exceed the cost. The objective of this final master's degree project is the elaboration of a business plan from scratch of the creation of a coliving in Lisbon - Coliving the other side of living, and to understand the economic-financial viability of the project.

The basic principle underlying this project was to create a coliving, that is, a housing for tourists (people who are out of their housing environment for periods of less than one year), of quality focused on customer satisfaction and living spaces for sharing synergies, experiences and sharing ideas with an appropriate space of coworking. The methodology used in this business plan, was the Harvard methodology (2007) with the junction of the sensitivity analysis of the Ernst & Young methodology (2001).

In terms of results, this project proved to be financially viable because it presents a positive NPV of 18,569 euros, an IRR of 6.92% and also presents a recovery period of approximately 3 years. It also shows a good performance of the project indicators throughout the life of the project and finally this is a viable project because it allows to pay the total financing obtained.

**Keywords:** Business Plan, Coliving, Lisbon, Real Estate

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero expressar o meu sincero agradecimento ao meu orientador Prof. Doutor José Manuel Dias Lopes, pela disponibilidade que sempre demonstrou ao longo de todo este trabalho. O seu constante apoio, orientação e *feedback* foram cruciais durante este processo.

Ao meu noivo, Izhaar Mehtar, um agradecimento especial pela sua paciência, apoio e companhia incansável.

Aos meus pais e irmão, por todo o apoio que sempre me deram em todos os momentos da minha vida.

Aos meus amigos e colegas, Omar Arif, Khatija Arif, Ana Dúlia e Tahir Saiyad pelo apoio, incentivo e pela amizade que sempre demonstraram.

A todos os meus familiares e amigos que me acompanharam neste percurso.

A todos, muito obrigado!

## Índice

RESUMO .....	III
ABSTRACT.....	IV
AGRADECIMENTOS .....	V
ÍNDICE .....	VI
ÍNDICE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE TABELAS.....	VII
LISTA DE ABREVIATURAS .....	VIII
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>2. RELEVÂNCIA TEÓRICA E/OU EMPRESARIAL .....</b>	<b>- 2 -</b>
2.1. TURISMO URBANO .....	- 2 -
2.2. COLIVING .....	- 4 -
2.2.1. Factores que potenciam o conceito Coliving.....	- 6 -
2.2.2. Factores Atrativos .....	- 6 -
2.2.3. Coliving em Portugal.....	- 7 -
2.3. COHOUSING .....	- 7 -
2.4. COWORKING.....	- 8 -
2.5. O PLANO DE NEGÓCIO .....	- 9 -
2.5.1. Definição, Características e Relevância.....	- 9 -
2.5.2. O impacto do plano de negócio no sucesso do empreendedor.....	- 10 -
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>- 11 -</b>
<b>4. PLANO DE NEGÓCIO.....</b>	<b>- 12 -</b>
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	- 12 -
4.2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	- 13 -
4.2.1. Visão, Missão e Valores.....	- 14 -
4.3. ANÁLISE DO AMBIENTE DO NEGÓCIO .....	- 14 -
4.3.1. Análise Político-Legal .....	- 14 -
4.3.2. Análise Económica .....	- 15 -
4.3.3. Análise Sócio-Cultural.....	- 16 -
4.3.4. Análise Tecnológica .....	- 17 -
4.3.5. Análise Ambiental.....	- 18 -
4.4. ANÁLISE DA INDÚSTRIA .....	- 18 -
4.5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	- 20 -
4.5.1. O modelo das 5 forças de Porter .....	- 20 -
4.5.2. Competências Distintas.....	- 21 -
4.5.3. Factores Críticos de Sucesso .....	- 21 -
4.6. PLANO DE MARKETING .....	- 22 -
4.6.1. Objetivos e estratégias.....	- 22 -
4.6.2. Análise SWOT.....	- 22 -
4.6.3. Segmento-Alvo.....	- 23 -
4.6.4. Posicionamento e Vantagem Competitiva .....	- 23 -
4.6.5. Marketing-Mix.....	- 24 -
4.7. PLANO PESSOAL .....	- 28 -
4.7.1. Equipa de gestão e estrutura de organização.....	- 28 -
4.7.2. Descritivo de Funções.....	- 28 -

4.8. PLANO DE OPERAÇÕES .....	- 29 -
4.8.1. <i>Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa</i> .....	- 29 -
4.8.2. <i>Localização, Layout e Equipamento</i> .....	- 30 -
4.9. PLANO FINANCEIRO .....	- 31 -
4.9.1. <i>Pressupostos</i> .....	- 31 -
4.9.2. <i>Estimativas de procura, de venda e serviço prestado</i> .....	- 31 -
4.9.3. <i>Fornecimentos e Serviços Externos</i> .....	- 32 -
4.9.4. <i>Gastos com o Pessoal</i> .....	- 32 -
4.9.5. <i>Investimento Inicial</i> .....	- 32 -
4.9.6. <i>Financiamento</i> .....	- 34 -
4.9.7. <i>Demonstração de Resultados</i> .....	- 35 -
4.9.8. <i>Balanço Previsional</i> .....	- 35 -
4.9.9. <i>Mapa de Cash Flow</i> .....	- 36 -
4.9.10. <i>Avaliação</i> .....	- 36 -
4.9.11. <i>Análise de Sensibilidade e Cenários</i> .....	- 36 -
4.10. CALENDARIZAÇÃO .....	- 37 -
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>- 37 -</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>- 39 -</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>- 45 -</b>

## Índice Figuras

Figura 1 - Dormidas em meios de alojamento turístico .....	- 19 -
Figura 2-Organograma da empresa .....	- 28 -
Figura 3-Business Model Canvas.....	- 30 -

## Índice Tabelas

Tabela I - Taxas de Ocupação Quarto  NUTS II .....	- 4 -
Tabela II - Metodologias de um plano de negócios .....	- 12 -
Tabela III-O modelo das 5 Forças de Porter .....	- 20 -
Tabela IV- Principais Concorrentes do <i>Coliving</i> – the other side of living .....	- 21 -
Tabela V-Análise SWOT.....	- 22 -
Tabela VI-Preço por apartamento .....	- 25 -
Tabela VII - Vendas .....	- 32 -
Tabela VIII - Gastos com o Pessoal .....	- 32 -
Tabela IX - Resumo do investimento .....	- 33 -
Tabela X - Plano de juros e do financiamento do Turismo de Portugal .....	- 35 -
Tabela XI - Plano de juros e financiamento da Instituição Bancária .....	- 35 -
Tabela XII - Demonstração de Resultados .....	- 35 -
Tabela XIII - Mapa de Cash Flows.....	- 36 -
Tabela XIV - Análise de Sensibilidade e de Cenários .....	- 37 -

## Lista de Abreviaturas

A.M. Lisboa – Área Metropolitana de Lisboa

BCE – Banco Central Europeu

BdP – Banco de Portugal

FCFF – Free Cash Flow to Firm

IEP – Institute for Economics & Peace

IGP – Index Global Peace

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development

PIB – Produto interno bruto

PN – Plano de Negócios

SS – Segurança Social

TER – Turismo no Espaço Rural

TH – Turismo de Habitação

UNWTO/ OMT- Organização Mundial do Turismo (The World Tourism Organization)

VAL - Valor Atual Líquido

WEF – World Economic Forum

## 1. Introdução

Este trabalho final de mestrado tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para a criação de um *coliving*, em Lisboa – *Coliving the other side of living*. As motivações que conduziram à realização deste projeto de empreendimento turístico foram diversas. Primeiramente, a relação de familiaridade com o proprietário do imóvel, que referiu que este está “parado” há mais de 10 anos e se encontra em boas condições para a criação de um alojamento desta natureza. Outra das motivações foi a atratividade do sector que está em expansão no mercado imobiliário, em vários países da Europa.

Este conceito - *coliving*, ou seja, uma solução habitacional para turistas (pessoas que estão fora do seu ambiente habitacional por períodos inferiores a um ano) de qualidade focado na satisfação do cliente e nos espaços de convivência para partilha de sinergias, experiências e partilha de ideias com um espaço adequado de *coworking* - aposta numa estratégia de diferenciação. O seu público alvo são profissionais (deslocados durante um certo período da sua habitação regular), trabalhadores expatriados, estudantes e turistas (que pretendem ter períodos de estadia relativamente prolongados num local) com idades compreendidas entre os 25 e 40 anos.

Relativamente à estrutura do trabalho, após este capítulo introdutório será apresentada a revisão de literatura sobre a temática do turismo urbano, do conceito de *coliving*, *cohousing* e *coworking* e por fim do plano de negócios. No terceiro capítulo encontramos algumas questões metodológicas, no quarto capítulo proceder-se-á ao desenvolvimento do plano de negócios, com base na metodologia de Harvard (2007) e por último são apresentadas as conclusões. Este projeto pretende avaliar a viabilidade do conceito e estudar a viabilidade económico-financeira da criação do *coliving*, em Lisboa, sem ter a certeza da sua implementação.

## 2. Relevância Teórica e/ou Empresarial

### 2.1. Turismo Urbano

Edwards *et al.* (2008) considera que, desde os anos 90, os destinos e cidades com muitas infraestruturas, pessoas e funções, com heterogeneidade social e cultural, são extremamente atrativas para o turista. Segundo Maitland e Richie (2009), o turismo é uma atividade que ocorre e influencia a cidade há muito tempo.

De acordo com UNWTO (2019), o turismo é o fenómeno económico, cultural e social que se traduz no movimento de pessoas (turistas) quer seja para diferentes países ou lugares fora do seu ambiente normal quer como um objetivo pessoal ou profissional. O período máximo para que seja considerado turismo não pode ultrapassar um ano. Segundo a OMT (2015) existe uma classificação segmentada aceite consoante o tipo de destino e motivações para viajar que são: turismo rural, turismo cultural, turismo de aventura, ecoturismo, turismo de saúde, turismo gastronómico, turismo de bem-estar, turismo de negócio, turismo costeiro ou marítimo, turismo médico, turismo de desporto, turismo de montanha, turismo educacional e, por fim, **turismo urbano**.

O *boom* do turismo de massa verificou-se nos anos 1960 e foi o ponto de partida para o turismo com maior crescimento verificado até então nos países economicamente desenvolvidos – o turismo urbano (Ashworth & Page, 2011; Maitland & Ritchie, 2009). Este conceito foi estudado pela primeira vez por Ashworth em 1989.

Segundo United Nations (2019), 55% da população vive em áreas urbanas e espera-se que em 2050 esta percentagem aumente até aos 68%, aumento que se pode verificar, segundo Ashworth e Page (2011), através das megacidades como Tóquio, Deli, Nova Iorque, São Paulo, entre outras. A definição de turismo urbano, ou de cidade segundo a UNWTO (2018), passa por ser um tipo de atividade turística que ocorre num espaço urbano/cidade. Fatores intrínsecos a este conceito consistem em possuir uma economia não-agrícola com base na administração, na manufatura, no comércio e nos serviços, e ainda, também o ponto central do fluxo de transportes. Os destinos urbanos oferecem uma abordagem ampla e heterogénea de experiências culturais, arquitetónicas, tecnológicas, sociais e naturais e ainda um produto tanto de lazer como de negócios.

De acordo com Law (1996), os turistas são agora mais conscientes sobre fatores como localização, escala e oportunidades dos ambientes urbanos, o que permitiu que o turismo se tornasse numa indústria, e gradualmente tem vindo a criar estratégias para agradar e

corresponder às exigências do turismo crescente. Uma visão complementar do turismo urbano é a de Liccardo (2010): o turismo urbano é um tipo de turismo que se baseia em torno da oferta cultural, recreativa e profissional que as cidades oferecem. Para além disso, este é o tipo de turismo que predomina na Europa, sendo o principal segmento económico nas cidades segundo autores como Popescu e Corbos (2010). Para estes autores, o turismo urbano proporciona o desenvolvimento das cidades, nomeadamente de novas instalações culturais e comerciais.

A realidade é que o turismo urbano cria novos postos de trabalho, novos empreendimentos, novas perspetivas para empresas turísticas locais, novas possibilidades de investimento, melhoria de infraestruturas e de padrões de vida, adaptando-se às exigências do turismo. Azevedo (2011) considera três tipologias de turismo urbano: a que ocorre em volta de atividades culturais, nomeadamente visita a monumentos, exposições e museus em que o turista se caracteriza por ter um nível médio-alto cultural e a sua motivação principal de visita passa essencialmente pelo enriquecimento cultural; a segunda ocorre em torno de atividades profissionais, nomeadamente jornadas, congressos, feiras, ou seja, enquadra-se no segmento de turismo de negócios; as motivações deste turista são intrinsecamente profissionais com um nível cultural e económico elevado; por fim, a terceira tipologia prende-se com o lazer, onde as férias são o fator de maior afluência, o que se traduz em benefícios a nível económico para a cidade, aliado a uma oferta complementar de boa qualidade.

Concluindo assim que os autores, de forma geral, apresentam ideias que se complementam entre si. É um sector que se afirma nas cidades europeias, e claramente está em expansão. Este tipo de turista urbano vai à procura de um tipo de oferta que só existe nas cidades. Segundo o INE (2020), o número de dormidas nos estabelecimentos de turismo no espaço rural e de habitação, em 2020 (abril) ascendeu a 21 738 e em apartamentos turísticos totalizou 29 577. Podemos observar na Tabela I, a taxa de ocupação de quartos por NUTS II, nos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos ronda os 75%, aproximadamente na A. M. Lisboa.

**Tabela I - Taxas de Ocupação Quarto| NUTS II**

	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	Acumulado
Norte	40,87%	48,41%	58,45%	69,10%	72,24%	71,74%	75,57%	80,71%	81,51%	71,97%	57,91%	51,56%	65,01%
Centro	25,53%	32,97%	38,68%	47,59%	48,50%	48,36%	53,95%	65,96%	61,01%	52,91%	42,52%	36,69%	46,32%
<b>A.M. Lisboa</b>	<b>52,43%</b>	<b>59,20%</b>	<b>75,10%</b>	<b>82,76%</b>	<b>84,46%</b>	<b>84,71%</b>	<b>82,06%</b>	<b>84,62%</b>	<b>90,02%</b>	<b>87,43%</b>	<b>72,03%</b>	<b>58,70%</b>	<b>76,14%</b>
Alentejo	36,03%	40,49%	47,98%	66,97%	59,61%	59,90%	63,90%	77,57%	74,62%	64,45%	51,11%	43,38%	57,10%
Algarve	29,02%	42,51%	49,36%	67,71%	75,28%	81,42%	85,58%	95,07%	90,59%	74,74%	45,53%	34,54%	65,76%
Açores	30,65%	37,98%	54,16%	67,18%	71,65%	80,47%	85,98%	86,80%	81,56%	66,10%	44,30%	34,45%	62,29%
Madeira	59,08%	64,53%	71,27%	66,56%	72,00%	78,33%	74,13%	80,88%	82,20%	69,26%	63,48%	54,50%	69,87%
<b>Total Global</b>	<b>41,79%</b>	<b>49,62%</b>	<b>59,70%</b>	<b>68,73%</b>	<b>71,89%</b>	<b>73,95%</b>	<b>75,03%</b>	<b>82,03%</b>	<b>81,94%</b>	<b>72,72%</b>	<b>57,50%</b>	<b>48,34%</b>	<b>65,55%</b>

Fonte: travelBi (2020), adaptado pelo autor

## 2.2. Coliving

Segundo a consultora PWC (2018), o sector imobiliário está a mudar, de forma revolucionária, e os modelos tradicionais estão a cair em desuso. De facto, existe uma necessidade de adaptação às necessidades globais, como é o caso de novos conceitos como o *coliving*, que consiste em apartamentos ou moradias com espaços comuns numa edificação ou dentro da moradia, *cohousing* que consiste em moradias com espaços comuns fora da casa e *coworking* que consiste num escritório não tradicional e partilhado. Estes conceitos nascem devido às exigências do mercado a nível de velocidade e disponibilidade tecnológica.

E como tal, assistimos à emergência de um novo conceito, *coliving*, que em Portugal está em fase de crescimento e cada vez mais a ganhar força. Traduz-se no alojamento dividido em zonas privadas, mas também em zonas partilhadas, contando com serviço de hotelaria.

Williams Johnson, diretor e um dos fundadores da B-Hive Living, empresa pioneira no sector do ramo *coliving* em Inglaterra e na Europa, explica o seguinte: “No *coliving*, unimos serviços ao espaço físico e a comunidade de residentes para criar um estilo de vida único. Cada pessoa tem o seu espaço privado que pode ser um apartamento ou quarto com banho privativo e vários espaços para uso comum – salas de estar e refeição, cozinhas, lavandarias, terraços, etc. Esses espaços são arrendados completamente mobilados, decorados e com todas as contas (ex. água, luz, internet) incluídas assim como vários serviços, desde a limpeza dos espaços à manutenção e eventos para toda a comunidade.”

Corfe (2019) descreve o conceito de *coliving* como modelo de habitação onde os moradores têm o seu espaço privado dentro da moradia ou prédio, no entanto, têm acesso a instalações comuns compartilhadas, como por exemplo lavandaria, cozinha e sala de estar. Segundo o autor, os *colivings* dão oportunidade aos profissionais de estabelecerem conexões com outras pessoas com o mesmo foco, criando relações menos informais e mais próximas. Este conceito

promove a sensação de pertencer a um lugar. O que distingue este conceito dos outros habituais é o facto de existir uma sensação de comunidade, ou seja, este é um conceito que tem como propósito dividir a casa com um conjunto de pessoas que tem os mesmos ideais e o mesmo estilo de vida. Este novo conceito tem como objetivo a partilha de conhecimento entre as pessoas e aumentar a rede de *networking* entre elas.

Segundo Nicolas Dugerdil, diretor da expansão do grupo Medici Living, o *coliving* oferece soluções viradas para a tecnologia como o *plug & play*, contruídas para as comunidades. “Na prática, isso significa uma experiência muito fácil de usar, aprimorada pela tecnologia, permitindo que as pessoas vivam num ambiente com salas privadas limitadas, mas de alta qualidade, compartilhando espaços comuns de áreas generosas, resultando numa experiência geral que não estaria disponível nem acessível.”

Segundo Lopes (2019) o prefixo “Co” presente em *Coliving* (em português – morar), em *Cohousing* (em português – coabitar) e em *Coworking* (em português – co-trabalhar) é um prefixo que deriva da preposição latina e significa “com”, exprime a ideia de união, partilha e companhia, e que se encontram em palavras como comum, cooperar e comunidade, que representam a essência destes conceitos. Sobre estes conceitos não há muito trabalho científico e académico, a informação é escassa e dispersa para que se possa fazer uma abordagem mais diversa, para retirar mais conclusões a nível social. Ainda de acordo com o mesmo autor, o conceito de *coliving* teve a sua origem a partir de outro conceito habitacional parecido, o *Cohousing*, que surgiu em 1970.

A maior diferença no *coliving* reside no conceito de comunidade, uma vez que as pessoas habitam no mesmo espaço físico, seja uma moradia ou um edifício. Os moradores do *coliving* não partilham apenas as contas, estes unem-se de forma a desenvolverem e a partilharem ideias, projetos e experiências em conjunto. A experiência deste conceito, o compartilhamento em edificações, vai além da finalidade financeira e promove a sustentabilidade social. Ela é visível na gestão do local, no dia-a-dia dos indivíduos que residem ou apenas estejam de passagem e na troca de conexões e experiências que são vividas.

Tramonano (1998) afirma que a atual forma de habitar reflete a crescente independência dos indivíduos, nomeadamente, a falta de necessidade de interagir pessoalmente quando se tem a possibilidade de se relacionar virtualmente com um número maior de pessoas. O *coliving* contradiz este fenómeno na medida em que incentiva o convívio entre as pessoas, através do compartilhamento de ambientes comuns, onde predominam o distanciamento social e a

realidade virtual. As habitações, no *coliving*, podem ser individuais ou partilhadas por várias pessoas, básicas ou luxuosas, de curta ou longa duração, tudo depende do inquilino e das regras do proprietário. De acordo com Sundararajan (2016), a economia de partilha tem tendência a estabelecer-se mais facilmente em grandes centros urbanos, onde existe maior concentração populacional e tendências a mudança de hábitos e de consumo com assimilação cultural desse tipo de consumo.

### 2.2.1. Factores que potenciam o conceito *Coliving*

Segundo LaSalle (2018), existem certos fatores que potenciam e caracterizam este conceito, que se apresentam de seguida: **Localização:** As cidades são um fator líder na atração de talentos, principalmente devido às universidades. **Facilidades:** Estilo de vida e lazer tornaram-se uma característica essencial da vida na cidade. O crescente número de opções para comer fora, entretenimento e lazer contribui para o crescimento da economia compartilhada. **Conectividade:** Viver na cidade acaba por colocar o carro de parte, e as pessoas têm começado a utilizar outros meios de transporte. Muitas cidades estão agora a introduzir políticas para encorajar o uso de outros meios, nomeadamente bicicletas, transporte público, carros partilhados, entre outros. **Educação e Inovação:** As universidades são um meio de atrair o talento de todas as partes do mundo.

### 2.2.2. Factores Atrativos

Ainda de acordo com o mesmo autor, existem fatores atrativos neste conceito:

**Partilha de Espaços:** Estes projetos são pensados ao pormenor desde raiz com o principal objetivo da partilha de espaço e de convivência, sem colocar de parte a privacidade necessária, contrariamente ao arrendamento tradicional.

**Períodos de arrendamentos flexíveis:** Em contrapartida com o arrendamento convencional, os arrendamentos no coliving são muito mais fáceis de gerir, e adaptados às exigências do mercado.

**Convivência:** Um fator que nos dias de hoje é uma enorme preocupação. Segundo Johnson (2019) “vivemos num mundo altamente virtual onde grande parte das nossas interações diárias acontecem através da internet e aparelhos eletrónicos. O resultado disso tem sido o aumento da solidão. Hoje mais de 40% dos jovens millenials sofrem de solidão crónica e o *coliving* é o antídoto ideal.”

### 2.2.3. *Coliving* em Portugal

Em Portugal, estão a surgir novos conceitos de habitar e trabalhar entre os jovens e os seniores. Os modelos tradicionais já não são tão atrativos como os novos conceitos que estão na moda como *coliving*, *coworking* e *cohousing*. Segundo a publicação Mercados alternativos: O novo foco dos estrangeiros que querem investir em Portugal, afirma que vão entrar em Portugal mais de 55 mil habitações alternativas ao modelo convencional. Na mesma publicação o autor afirma que esta nova forma de viver, prende-se com os usuários modernos e cada vez está a ganhar mais ênfase “Esse fator já se reflete no apetite para os nossos espaços *coliving* que tem uma taxa média de ocupação de 95% comparado com 78% da indústria hoteleira em Lisboa por exemplo.”

### 2.3. *Cohousing*

A definição de *Cohousing* apresenta-se como uma alternativa de habitação em comunidade, dividido em duas tipologias de espaços, os privados de habitação e os espaços comuns para a partilha e socialização. Vestbro (2014) define o *Cohousing* como alojamento com espaços comuns e partilha de serviços. Belk (2006) refere que o *cohousing* é tipicamente formado por um grupo de pessoas que pretendem viver em comunidade.

Contudo, Scott-Hansen e Scott-Hansen (2004), têm outra visão, nomeadamente corrigir a competição e isolamento que caracterizam a sociedade contemporânea. No seu livro enunciam características comuns a todos os alojamentos de *cohousing*:

- **Promoção da Interação** – a planta dos complexos é desenhada de forma a garantir os encontros ocasionais entre os moradores. A interação acontece através de vias pedonais e áreas comuns centrais;
- **Habitação privada e equipamentos comuns** – Cada agregado familiar, no *Cohousing*, tem a sua habitação privada e que é autosuficiente. Contudo, existem certos espaços com equipamentos que foram construídos com o intuito de serem compartilhados por todos os habitantes e que tem como objetivo serem usados habitualmente;
- **Processo participativo** - para a construção deste conceito os futuros habitantes são incluídos nas decisões sobre o complexo. Esta ideia de comunidade ajuda a formar o espírito de cooperação no grupo e garante a adequação do complexo às necessidades dos futuros residentes;

- **Gestão pelos residentes** - de modo geral, os complexos são geridos pelos próprios moradores, que se organizam em associações ou assembleias, permitindo que a comunidade tenha o controlo absoluto sobre o complexo.

Scott-Hansen e Scott-Hansen (2004) afirmam que o tamanho ideal para uma unidade de *cohousing* é variável entre o número mínimo de 12 e o número máximo de 36 habitações privadas ou “fogos” como designado pelos autores.

O *cohousing* surge na Dinamarca, em meados dos anos 70 pelo arquiteto Jan Gudmand-Hoyer e rapidamente se alastrou pela Europa principalmente nos países nórdicos, chegando mais tarde ao Japão e aos Estados Unidos.

Judt (2012) afirma que uma comunidade de confiança apresenta-se com a partilha das mesmas características entre os membros, como por exemplo a língua, a religião, etnia ou até os rendimentos. Segundo a autora, as pessoas confiam com maior facilidade em pessoas com as quais se identificam, portanto quanto mais homogéneo a comunidade, maior a confiança entre os seus membros. Este poderá ser um dos motivos para o *cohousing* ter sido um sucesso nos países nórdicos, uma vez que a sociedade é mais homogénea comparativamente com países mais abertos. A vida em comunidade tem diversas abordagens, segundo Vestbro e Horelli (2011), a habitação colaborativa tem como objetivo único a execução das tarefas diárias, entre outras, entre residentes. O conceito de habitação comunal diverge substancialmente do anterior, uma vez que é focado na criação das comunidades em que o espaço privado é secundarizado através da dinâmica criada em vida comunitária. A primeira abordagem, segundo Tönnies (2000), prende-se com a camaradagem, de modo a enaltecer o espírito de cooperação; a segunda baseia-se na vizinhança apenas e a terceira pela total afinidade.

#### **2.4. Coworking**

Após análise do movimento de *Coliving* e *Cohousing* conclui-se que se trata de formas de vida comunitárias enquadradas no contexto social e urbano atual. No entanto, o conceito de comunidade na habitação passou também ao trabalho, na forma de *Coworking*. Este conceito foi criado pelo americano Brad Neuberg, com o nome “Hat Factory”. A ideia surgiu devido à necessidade que experimentavam como profissionais independentes e contrariou a ideia de trabalhar isoladamente em casa, promovendo a socialização a partilha e a divisão de gastos.

O *coworking* é muito mais do que um espaço, é um modo de trabalho e uma escolha. Jackson (2013) afirma que uma das consequências do *Coworking* é a criação de relações entre trabalhadores que não sejam apenas profissionais. Assim, o ambiente do *coworking* é muito diferente do ambiente num escritório tradicional e as atividades efetuadas nestes ambientes podem ser transportadas para o público, permitindo assim a convivência entre a comunidade e a população envolvente. Deste modo, verifica-se que este fenómeno está intimamente ligado com a colaboração da comunidade que trabalha nesse meio.

Segundo alguns autores como Genevieve e Andrew (2011) e Jackson (2013), a definição de *coworking* passa essencialmente por não trabalhar isolado. Para esta nova abordagem ter vindo a ter sucesso, a disseminação da Internet através da rede *wi-fi* e 3G foi um ponto fundamental. Segundo Shepherdson (2009), *a existência da cloud significa que o escritório é agora omnipresente e desmaterializado. Hoje em dia, o local de trabalho está nos espaços domésticos mais ínfimos que podemos pensar*. Maioritariamente, as profissões terciárias podem trabalhar de forma independente e o número de trabalhadores deste sector tem vindo a ganhar cada vez mais expressão devido à globalização. Segundo Moriset (2014), o aumento do capitalismo digital permite-nos trabalhar com uma equipa que esteja em qualquer parte do mundo. Empresas como a Renault ou a Microsoft, estão não só a flexibilizar os horários como a recorrer ao *outsourcing*, sub-contratação e teletrabalho como modelos laborais. O conceito de *coworking* ainda tem um nicho de mercado para ser desenvolvido ainda mais do que já foi e é um fenómeno urbano que podemos observar em capitais culturais como Paris, Londres, Barcelona, Amesterdão, São Francisco ou Berlim.

## **2.5. O Plano de Negócio**

### **2.5.1. Definição, Características e Relevância**

Segundo Fernández-Guerrero *et al.* (2012), um plano de negócios (PN) é um “documento escrito de forma sistemática e ordenada, que detalha os aspetos estratégicos e operacionais de uma empresa e permite uma avaliação económica, financeira, comercial e legal.” O PN consiste na declaração formal de um conjunto de objetivos da empresa, os motivos pelos quais estes se pensam atingíveis e o plano para alcançar esses mesmos objetivos; pode também conter informações sobre a empresa ou a experiência da equipa que tenta atingir esses objetivos (Pinson, 2004). Um dos passos fundamentais para a concretização e desenvolvimento de projetos empresariais é a criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro (IAPMEI, 2013). O PN é visto por muitos autores como um documento que orienta

e mapeia o trajeto futuro (Honig & Karlsson, 2004; Harvard, 2007; Simoneaux & Strond, 2011).

### **2.5.2. O impacto do plano de negócio no sucesso do empreendedor**

O método da elaboração e o modo de utilização de PN divergem entre alguns autores. Não obstante, consideram que é uma ferramenta importante para o sucesso do negócio.

Vários autores (Magretta, 2002; Deloitte & Touche, 2003; Ernst & Young, 2001; Chwolka & Raith, 2011; Simoneaux & Stroud, 2011; Fernández-Guerrero et al., 2012; Kuratko & Audretsch, 2009; IAPMEI, 2013) categorizam o plano de negócio como um documento útil para organizações novas e já em funcionamento porque é uma excelente ferramenta de gestão a nível de monitorização e avaliação de desempenho empresarial; a nível de identificação de recursos necessários; a nível de previsões em termos de riscos e dificuldades no futuro; a nível de pesquisa sobre a concorrência, o ambiente e a indústria envolvente.

Porém, não é válido assumir que através da elaboração de um PN esteja implícito o sucesso do negócio. Segundo Fernández-Guerrero et al. (2012) não é suficiente fazer um planeamento, muito menos no surgimento de novas empresas/negócios. Para um PN ser um sucesso existem fatores importantes tais como: a dedicação e a qualidade da gestão do negócio por parte dos empresários; definição de objetivos concretos e reais de forma a estipular estratégias; o desenvolvimento de um plano bem estruturado, pormenorizado e constantemente atualizado e ainda a capacidade em comunicar, receber e aceitar feedback (Papke-Shields, Beise & Quan, 2010).

Em contrapartida, existem autores que discordam da ideia de que o sucesso está intimamente ligado com o PN, concluindo que o impacto do plano é quase zero ou mesmo nulo no desempenho das pequenas empresas (Bhidé, 2003; Honig, 2004). Para Bhidé (2003), o plano de negócio não deve ser uma preocupação para os empreendedores, estes devem avançar para a criação do negócio diretamente. Porém, isto não invalida que após o negócio estar lançado não elaborem um PN para a sua expansão.

Sahlman (1997) afirma que quanto mais detalhado for o plano de negócio, maior a probabilidade de a organização ser um fracasso, isto porque o tempo investido em informação útil é pouco, o plano financeiro é intuitivo e tem tendência a ser otimista e por fim poucos empresários percebem o capital e os recursos que são realmente necessários para realizar os objetivos propostos. De facto, só compensa ao empreendedor realizar um plano

se os benefícios forem superiores aos custos, porque este é um processo que implica dinheiro, tempo e dedicação (Chwolka & Raith, 2012).

Bartlett (2002), que fez um estudo sobre 500 empresários dos EUA em 2002 com maior crescimento, refere que apenas 40% escreveram o PN, e que 65% destes empresários adaptaram os seus planos à medida que iam avançando. Desta forma, 60% dos empresários não elaborou um PN antes de abrirem as suas empresas, facto divulgado por Bhidé (2003). Várias empresas muito bem-sucedidas hoje em dia entraram no mercado sem um plano de negócios formalizado (Honig, 2004), como por exemplo o caso famoso da Apple que desenvolveu um plano de negócio, contudo, não o formalizou, e hoje é das empresas mais conhecidas.

De qualquer modo, na maior parte das empresas, o PN “tem um valor importante para o empreendedor” (Chwolka & Raith, 2012). O PN nunca está terminado porque é importante estar atento às modificações que acontecem no ambiente, havendo necessidade de alterações, ajustes importantes e determinar o impacto refletido na empresa (Harvard, 2007; Magretta, 2002, Brinckmann et al., 2010; Simoneaux & Stroud 2011).

### **3. Metodologia**

O método que será adotado ao longo do projeto irá seguir uma linha interpretativa, que terá como ponto de partida o valor de mercado de um prédio situado na zona de Lisboa. Existem diversas metodologias para se optar em termos de estrutura do plano, uma vez que este deve ser elaborado com algumas regras básicas e secções padronizadas; contudo, não devem ser regras estáticas de forma a permitir ao empreendedor enfatizar os aspectos que melhor vão de encontro ao seu público-alvo (Dornelas, 2014). Um bom plano de negócios deve seguir uma estrutura onde sejam identificados vários fatores críticos independentes para novos negócios: as pessoas, a oportunidade, o contexto, o prémio e o risco (Sahlman, 1997). Como podemos verificar na Tabela II, os planos de negócios podem assumir várias metodologias.

Tabela II - Metodologias de um plano de negócios

IAPMEI (2013)	Harvard (2007)	Kuratko (2009)	Deloitte & Touche	Ernst & Young (2001)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Histórico da empresa e/ou promotores	Descrição do negócio	Descrição do negócio	Gestão e Organização	Descrição da Empresa
Mercado Subjacente	Análise do Ambiente do Negócio	Análise do Mercado	Mercado e Concorrência	Descrição do Produto
A nova ideia e seu posicionamento	Análise da Indústria	Plano de Marketing	Descrição do Produto	Análise do Mercado
Projeto/Produto/Ideia	Análise da Concorrência	Operações	Marketing e Vendas	Marketing e Vendas
Estratégia Comercial	Análise o Mercado	Equipa de Gestão	Informação Financeira	Marketing
Gestão e Controlo do Negócio	Plano de Marketing	Indicadores Financeiros	-	Fundos Necessários
Investimento Necessário	Plano de Operações	Riscos do Negócio	-	Projeções Financeiras
Projeções Financeiras	Equipa de Gestão	-	-	Avaliação do risco
-	Plano Financeiro	-	-	Análise de Sensibilidade

Fonte: Elaborado a partir de IAPMEI (2013), Harvard (2007); Kuratko (2009) Deloitte e Touche (2003); Ernest e Young (2001)

Depois de uma análise mais aprofundada sobre as 5 metodologias mencionadas no quadro acima, verificou-se que a que mais se enquadrava era a metodologia de Harvard (2007) por ser mais minuciosa relativamente às restantes estruturas, e por ter mais suporte em termos de pesquisa juntando a análise de sensibilidade da Ernst e Young (2001).

## 4. Plano de Negócio

### 4.1. Sumário Executivo

O objetivo principal deste projeto é a elaboração de um plano de negócio viável a nível económico e financeiro de um *coliving* em Lisboa, o *Coliving - the other side of living*. O setor do turismo é um setor muito importante para a economia de Portugal, e este tem vindo a aumentar de ano para ano, embora devido à pandemia COVID-19, possa vir a abrandar durante algum tempo.

Este novo conceito de *coliving* tem vindo a ser discutido no mercado imobiliário como uma das grandes tendências do futuro do segmento residencial (Costa, 2018), porque segundo o autor, está a acontecer uma profunda transformação urbanística que as capitais europeias estão a experimentar e que resulta na escassez de produto residencial para arrendamento.

O *coliving* permite ter uma flexibilidade nas rendas. Não é necessário adquirir mobílias, permite o usufruto de espaços completos de *coworking*, promove o efeito de comunidade e economia de partilha e combate o fator solidão. O seu público alvo são os profissionais (deslocados durante um certo período da sua habitação regular), os trabalhadores expatriados, os estudantes e os turistas (que pretendem ter períodos de estadia

relativamente prolongados num local) com idades compreendidas entre os 25 e 40 anos. Uma vez que o sector tem vindo a ganhar mercado, o objetivo deste *coliving* é conquistar quota de mercado e trabalhar para que seja considerado um *coliving* de referência neste novo sector, ou seja, uma habitacional de referência para turistas (pessoas que estão fora do seu ambiente habitacional por períodos inferiores a um ano).

O *coliving* será implementado na zona de Arroios, perto de pontos turísticos, com excelentes acessibilidades e numa área que tem beneficiado de renovações. A estratégia será de diferenciação. Uma vez que a satisfação do cliente é o fator-chave de sucesso, a prestação de serviços inovadores e a qualidade do serviço serão fatores chave para este negócio.

Este conceito de *coliving* irá ser instalado num imóvel de 4 andares, com cerca de 23 quartos e um piso superior com 2 quartos. Será arrendado por 10 anos ao atual proprietário e as obras ficarão a cargo do arrendatário. Prevê-se que o projeto esteja pronto dentro de um prazo máximo de 1 ano, prevendo-se a abertura do *coliving* em janeiro de 2022. A constituição da empresa será uma sociedade unipessoal, por quotas. O investimento inicial é de 558.420,09€ e o investimento inicial será financiado por uma estrutura de capital de 25% de Capital Próprio, 75% de dívida, da qual 75% será apoiada pela linha de crédito do Turismo de Portugal, através da “Linha de Apoio à Qualificação da Oferta, 2018-2019” e 25% financiada pela banca, conforme previsto pela respetiva linha de apoio.

#### **4.2. Descrição do Negócio**

Com um conceito inovador no sector do turismo, o *Coliving - the other side of living*, surgiu da vontade de reabilitar e dar uma nova utilização ao edifício que está inutilizado há mais de 10 anos no centro de Lisboa. Este projeto pretende responder às diferentes necessidades de arrendamento do mercado por meio da reabilitação de andares para arrendamento de forma a criar um conceito com particularidades distintas em termos de inovação e economia de partilha. Uma vez que a ideia é diferenciar-se do conceito tradicional de arrendamento, este projeto torna o arrendamento de uma simples casa, num verdadeiro momento de partilha de conhecimento e *know-how* com os restantes elementos do prédio, onde podem desfrutar da companhia de pessoas com os mesmos princípios e ideias.

O segmento de mercado alvo deste conceito de *coliving*, aplica-se a uma faixa etária, dos 25 aos 40 anos, com vontade de criar uma rede de *networking* sólida, disponibilidade para partilha de casa com pessoas com os mesmos interesses e que pretendem estar no centro de Lisboa. A oportunidade para o segmento alvo reside: (i) Na elevada oferta de

estabelecimentos de arrendamento simples, sem uma mais valia; (ii) No facto de os períodos de arrendamento serem flexíveis comparativamente com os modos tradicionais; (iii) No facto de os arrendamentos convencionais se tornarem solitários.

Em termos de proposta de valor para o público alvo, os valores a praticar terão o justo enquadramento de acordo com os interesses e prioridades do cliente, tendo em conta a personalidade das pessoas e áreas de estudo ou ideais em comum.

Este projeto de *coliving* tem como objetivo alojar indivíduos de qualquer área de atuação. Contudo, as empresas são o principal foco isto porque através deste projeto as empresas teriam facilidade em internacionalizar os seus trabalhadores para novas cidades, para que possam instalar-se durante os primeiros meses. A oferta estende-se a indivíduos que pretendam estar no alojamento num período variável, entre um mês e um ano, com período renovável, dependendo do caso.

#### **4.2.1. Visão, Missão e Valores**

O *Coliving - the other side of living* tem uma visão, missão e valores bem definidos. A **visão** consiste em ser reconhecida pelos clientes como a empresa líder na oferta de arrendamento *coliving* na área metropolitana de Lisboa e apresentação de um serviço de proficiência indo ao encontro das necessidades do cliente.

A **missão** consiste em oferecer alojamento de referência aos nossos clientes que procuram um serviço de hospedagem de qualidade, privacidade e ao mesmo tempo partilhar o mesmo lugar num espaço moderno e requintado, promovendo a economia de partilha, de forma simples e personalizada.

Os **valores** são a satisfação do cliente, a qualidade do serviço, a confiança e a credibilidade.

### **4.3. Análise do Ambiente do Negócio**

#### **4.3.1. Análise Político-Legal**

O XXII Governo Constitucional é liderado por António Costa desde 26 de outubro de 2019, e podemos afirmar que Portugal tem atravessado um período estável politicamente.

Segundo Santos (2019), no seu artigo refere em relação ao conceito de *coliving* que a falta de legislação continua a ser um problema em Portugal. A lei portuguesa ainda não está preparada para estes novos conceitos e segmentos alternativos. Portugal neste aspeto tem entraves que precisam de ser combatidos para que os projetos sejam aceites, senão poderá ser ultrapassado por outros países na Europa. O CEO da B-Hive Living, Johnson (2019) e

Pedro (2019), da Habitat Invest, partilham da mesma opinião, em Portugal, uma vez que esperam pelos projetos serem aprovados.

Johnson (2019) afirma que Portugal não consegue construir co-livings de raiz legalmente, apenas em reabilitação de edifícios em que as exceções são permitidas, mas “esta não responde em termos de escala.” Ainda neste artigo de jornal é referido que a Câmara Municipal de Cascais já está a preparar uma regulamentação específica para o *coliving* e existe abertura no Porto para mudanças, mas este processo pode ser ainda demorado.

#### **4.3.2. Análise Económica**

Segundo o BCE (2019), Portugal cresceu economicamente cerca de 9%, entre os anos de 2016 e 2019, depois de ter caído 2,5% na legislatura anterior. Foram criados cerca de 350.000 postos de trabalho e verificou-se uma subida do salário mínimo de quase 20%, no final de 2019. A taxa de desemprego era de 6,7% e a dívida pública recuou cerca de 129% do PIB em 2015 para cerca de 118% em 2019. Contudo, as perspetivas futuras para a economia portuguesa são uma grande incógnita devido à pandemia COVID-19. O BdP (2020) apresentou um cenário pessimista, apresentado no anexo 1, baseado na recessão da economia em 2020. Portugal vai acompanhar os desenvolvimentos a nível global e particularmente os países da UE. Neste cenário, o PIB projetado para 2020 irá recuar (9,5%), para os seguintes anos as projeções são mais favoráveis. Em termos do consumo privado, em 2020, prevê-se uma redução de 8,9%, isto porque haverá um aumento das poupanças por motivos de precauções por parte das famílias e devido ao aumento da taxa de desemprego. Nos anos seguintes nota-se uma melhoria.

Quanto ao consumo público, prevê-se uma diminuição para 0,6% em 2020, um dos motivos para esta diminuição poderá ser a relação direta com a despesa na saúde. Em relação à formação bruta de capital fixo (FBCF), tem uma redução abrupta de 11,1% em 2020, isto acontece devido à queda do investimento empresarial, espera-se que recupere gradualmente. As exportações de bens e serviços foi a rúbrica que mais sentiu o impacto negativo em 2020 caindo 25,3%. As exportações de serviços, nomeadamente turismo e transporte, tendencialmente irão sofrer uma queda, devido às limitações que estão a ser impostas a nível global e a perspetiva futura é que a tendência seja para se manter durante algum tempo. Contudo, exceto o turismo e os transportes, as exportações deverão recompor-se com a ajuda do indicador de procura externa. As importações em 2020 terão uma redução de 22,4%, mas com uma recuperação de 13,5% nos anos seguintes. Taxa de desemprego

sofrerá um aumento de 6,5% para 10,1%, contudo espera-se que este fenómeno seja invertido gradualmente nos anos seguintes. Em termos de planos de recuperação segundo Deloitte (2021), Portugal irá se concentrar na Transição Digital, que contém o Plano de investimento. Para além disso irá focar-se nas reformas fiscais como fonte de rendimento, também se irá focar no financiamento público e privado, na promoção da marca Portugal, no investimento no tecido empresarial e por fim, irá apostar nas energias limpas.

#### **4.3.3. Análise Sócio-Cultural**

De acordo com o Eurostat (2019), a 1 de janeiro de 2019, a população da UE foi estimada em 513,5 milhões de habitantes, mais 1,1 milhões do que no ano anterior. Entre 1960 e 2019, a população da UE teve um aumento de 106,8 milhões de pessoas. Em relação à proporção de pessoas em idade ativa na UE, tem vindo a diminuir comparativamente aos números de reformados. Em 2019, o INE estimava que vivessem em Portugal cerca de 10,2 milhões de habitantes, mais cerca de 19.292 habitantes, devido ao aumento da imigração fator que representou 0,19%, a primeira vez em 10 anos. Portugal apresenta uma taxa de natalidade baixa comparativamente com a UE, isto significa que a média da UE é de 10 nascimentos por cada mil habitante enquanto que em Portugal representa 8,5 nascimentos, e a idade média das mulheres terem filhos passou de 31,4 anos para 33,10 anos.

O nível do turismo internacional entrou em colapso na primeira metade do ano 2020. A cessação do turismo terá um impacto negativo sobre a economia global em 2020. A OCDE estima que o turismo representa 4,4% do PIB dos países membros e 21,5% dos serviços e exportação. Segundo a IEP (2020), a perturbação da indústria do turismo por si só poderia destruir todo o potencial de crescimento económico da OCDE em 2020, sem contabilizar o declínio no emprego global que levaria consequentemente ao consumo mais baixo. Contudo, a pandemia irá afetar substancialmente a forma como a sociedade vive e consequentemente como operam os seus negócios. Segundo a IEP (2020), este revela um mundo em que os conflitos e crises que surgiram na década passada começaram a diminuir, em resultado da pandemia da COVID-19. Ainda segundo a IEP (2020), os países mais pacíficos têm maior resiliência para absorver, adaptar e recuperar de choques como o COVID-19 e a recessão que se seguiu e que ainda se espera. Portugal foi considerado pela IEP (2020) um dos países mais pacíficos do mundo ocupando a 3ª posição.

#### 4.3.4. Análise Tecnológica

A internet tornou-se no caminho mais utilizado para recolher informação sobre destinos e, deste modo, transformou-se numa ferramenta de comunicação entre clientes. Hoje em dia, deparamo-nos com canais como *Twitter*, *Trip Advisor*, *Airbnb*, *Youtube*, *Facebook*, *Booking.com*, que acompanham a evolução deste meio de comunicação, criando um relacionamento 24 horas por dia, 7 dias por semana. Esta forma de comunicação permite que os consumidores fiquem informados e recolham opiniões de outros consumidores sobre experiências vividas, a qualidade das infraestruturas e o que existe ao redor do destino escolhido, sendo, portanto, um fator crucial na tomada de decisão para o destino em questão. A tecnologia digital está presente desde a fase em que o consumidor realiza a pesquisa sobre o produto até à fase que efetua comentários sobre o serviço/produto e no turismo tem mais impacto porque está diretamente relacionado com as experiências (UNWTO, 2014).

Hoje o consumidor tem um papel ativo e central. É mais exigente e procura diferenciação, sendo assim, urge encontrar soluções viáveis neste sector que sejam inovadoras e eficazes, de modo a diferenciarem-se da concorrência. Para acompanhar estas novas tendências a nível de gestão hotelaria e turismo, segundo Baksi (2014). já existem novas tecnologias que permitem uma gestão eficaz de recursos, um serviço personalizado e potencial crescente de satisfação de hóspedes. Estas tecnologias são denominadas por CRM (*Client Relationship Management*) – Gestão de relacionamento com o cliente. O CRM apresenta ferramentas no âmbito do turismo como, atrair turistas, aumentar o número de visitas e atingir a fidelização dos hóspedes, e segundo Ivanic, Mikinac e Perman (2011) é necessário assumir esta ferramenta como estratégica e implementá-la o mais rapidamente para o retorno ser rápido e relevante. Com a utilização desta ferramenta será mais fácil segmentar o mercado e direcionar a comunicação para o público em questão.

Em termos de competências digitais, Portugal encontra-se quase ao mesmo nível que a União Europeia nesta rúbrica, segundo a Iniciativa INCoDe.2030 – Iniciativa Nacional de Competências Digitais e.2030, organizado pelo Governo português em 2017. De acordo com os 12 pilares da competitividade, estabelecidos pelo World Economic Forum (WEF, 2016) Portugal esteve em 2016 na 26ª posição no 9º pilar da competitividade que diz respeito à disponibilidade tecnológica. Segundo Aparício (2020), o impacto da pandemia de todos os aspetos de conduta pessoal e comercial que precipitaram a crise (como o teletrabalho ou a formação online), a Economia Digital poderá ser a área mais reforçada, tendo no comércio

eletrónico instrumento de excelência executor que mudará as formas tradicionais de consumo.

#### **4.3.5. Análise Ambiental**

Para Almeida e Abranja (2009) existem elementos cruciais para o turismo sustentável, que passam por: (i) educar o turista de modo a que aproveite a oferta local e a defenda; desfrutar da riqueza patrimonial da cidade é conhecer os hábitos e costumes dessa população ao mesmo que se cresce em convivialidade e respeito pela idiossincrasia cultural desse espaço; (ii) proteger as áreas naturais e incentivar os visitantes residentes a fazê-lo; (iii) criar rendimentos para que se possa atingir maior proteção dos recursos turísticos, de modo a criar emprego e mais rendimento para os moradores locais; na verdade, o aumento da população residencial e volante cria a oportunidade de novos negócios; (iv) incluir todos os intervenientes de forma a que sintam envolvidos no turismo; a proteção ambiental é uma responsabilidade coletiva e quem chega a uma nova realidade tem de sentir que passa a fazer parte dessa sociedade e, por isso, o cumprimento do seu dever cívico torna-se imperativo e indispensável; (iv) por fim tornar a experiência turística de boa qualidade promovendo as boas práticas para garantir o turismo sustentável.

O alojamento representa 2 a 5% das emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) no sector do turismo. Rifai (2012) e OMT (2015) preveem que a situação da emissão de CO<sub>2</sub>, no sector do turismo pode crescer cerca de 150% nos próximos 30 anos se não forem tomadas medidas neste sentido. O sistema de ventilação, aquecimento e ar-condicionado (VAC) representa cerca de 20-50% dos custos gerais de energia do hotel. Para melhorar o controlo e contribuir para a diminuição do uso de combustíveis e eletricidade, a melhor opção passa por extratores, reutilização de ar quente e sistemas automáticos eficientes que ajudam no processo de arrefecimento, aquecimento ou renovação do ar ambiente, diminuindo os consumos energéticos (ITP, 2014).

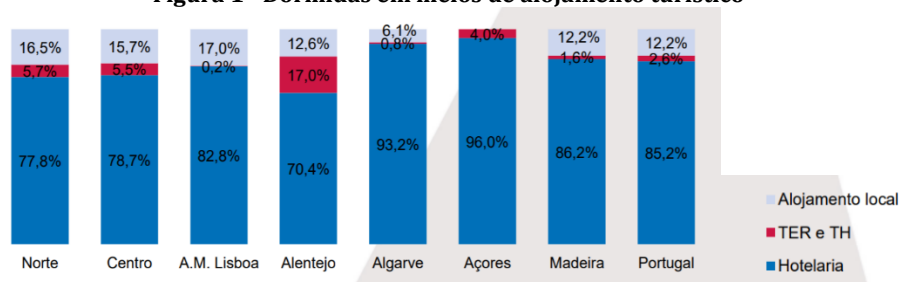
#### **4.4. Análise da Indústria**

Segundo a UNWTO (2019), o turismo é dos setores que traduz mais progresso socioeconómico mundial por motivos como: a criação de postos de trabalho, as receitas de exportação e o desenvolvimento de infraestruturas, e o futuro do turismo revela-se promissor e em crescimento. Desde 1950 as visitas turísticas passaram de 250 milhões para 1.133 milhões em 2014.

Em Portugal, a oferta de alojamento de turismo no espaço rural (TER) e turismo de habitação (TH), segundo o INE (2018), foi de 1,4 mil estabelecimentos e 23,2 mil camas. De acordo com o mesmo estudo, 82,3% estavam concentrados nas regiões do Norte, Centro e Alentejo. As unidades de TER e TH receberam no ano de 2017 mais de 795 mil hóspedes, mais 18,8% face a 2016, que se traduz em 1,7 milhões de dormidas, mais 17% que em 2016, concluindo assim um proveito total de 94,7 milhões de euros, mais 27,8% face a 2016. O estudo do INE (2018) referido mostra ainda que em relação aos destinos turísticos os do Norte representam 30,2%, o Alentejo cerca de 24,8% e o Centro com o valor mais alto representa 77% das dormidas. Estes destinos foram responsáveis por 77,7% do valor gerado para o país.

Os mercados externos que estão no topo da lista de Portugal foram a Alemanha, França, Espanha, Holanda e Reino Unido, que no total contabilizaram 542,2 mil dormidas, representando assim 66,8% do total das dormidas de estrangeiros (INE, 2018), destacando-se mercados em ascensão como Bélgica, EUA, Brasil, Suíça e Itália, com valores superiores a 26% de dormidas. No total do alojamento turístico em Portugal, a modalidade de TER e TH representou 2,6% das dormidas e dos proveitos registados (INE, 2018).

**Figura 1 - Dormidas em meios de alojamento turístico**



Fonte: INE (2018)

No relatório *Travel & Tourism Economic Impact 2017 World*, o World Travel and Tourism Council (WTTC) (2019), constata que a contribuição do turismo em geral, para o PIB mundial ronda os 8,9 trilhões de dólares em 2019 e ainda 1 em cada 10 postos de trabalho (cerca de 330 milhões) foram gerados por este setor. Em 2019, o sector do Turismo registou um aumento de 3,5%, ultrapassando o crescimento da economia global de 2,5%. Nos últimos cinco anos, um em cada quatro novos empregos foi criado pelo sector. Contudo, devido à crise da COVID-19, o sector do turismo encontra-se em território desconhecido e está exposto de forma única, nunca antes visto. O estudo do WTTC de junho 2020 tem projetado 121 milhões de perdas de emprego e revela uma perda de 3.435 milhões de dólares no PIB em 2021.

Concretamente em Portugal e de acordo com o WTTC (2019) o turismo representa cerca de 905 mil postos de trabalhos, tanto diretos como indiretos, 19,6% do emprego total e 16,6% do PIB (30.8 mil milhões de euros) deve-se ao turismo. Segundo o Turismo de Portugal (2020), no que diz respeito ao COVID-19, o governo lançou mais de 30 iniciativas para proteger os trabalhadores com particular ênfase no turismo, estabelecendo uma linha de crédito dedicada de 60 milhões de euros para microempresas. O governo aprovou linhas de crédito garantidas pelo Estado incluindo 900 milhões de euros para hotéis e estabelecimentos de alojamento, dos quais 300 milhões de euros são para micro e pequenas empresas. Em 2019, Portugal foi nomeado como Melhor Destino Mundial e Melhor Destino Turístico da Europa pela terceira vez consecutiva nos prestigiados World Travel Awards, continuando assim a atrair milhões de visitantes internacionais às suas costas todos os anos, com um forte crescimento de mercados não tradicionais como os EUA (+21,8%), Canadá (+21,3%), China (+16,8%) e Brasil (+13%), face a 2018.

#### 4.5. Análise da Concorrência

##### 4.5.1. O modelo das 5 forças de Porter

O desempenho de uma indústria, segundo Porter (1985), não está dependente só dos concorrentes, depende de um conjunto de cinco forças competitivas: rivalidade entre concorrentes na indústria, ameaça à entrada de novos concorrentes, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes e por fim ameaça de produtos substitutos. Ao serem analisadas estas forças pode-se perceber o potencial da indústria. Na Tabela III é feita uma análise das forças competitivas que influenciam a estratégia de negócio do *Coliving - the other side of living*.

Tabela III-O modelo das 5 Forças de Porter

<b>Rivalidade entre Concorrentes na Indústria - Baixa</b>
<i>Coliving</i> em crescimento, poucos concorrentes no mercado Enorme procura e competição por estabelecimentos nas melhores zonas de Lisboa Elevada taxa de crescimento
<b>Ameaça à Entrada de Novos Concorrentes - Alta</b>
Esforço por diferenciar a oferta è elevado e permanente em toda a oferta turística Facilidade em replicar o conceito Custos de mudança elevados
<b>Poder Negocial dos Fornecedores - Médio</b>
Elevado número de fornecedores de serviços (ex.: empresas de limpeza) Reduzidos custos de mudança de fornecedores de serviços habituais Elevado valor de investimento inicial de reabilitação, assim é importante manter o mesmo fornecedor de forma a cumprir prazos delineados e evitar custos fora do orçamento
<b>Poder Negocial dos Clientes - Baixo</b>

Elevada oferta do turismo em especial em Lisboa, contudo a oferta do <i>coliving</i> ainda é baixa
Custos de mudança são nulos
Uma vez que gostam do local, os clientes ficam fidelizados
<b>Ameaça de Produtos Substitutos - Alto</b>
Baixo custo de mudança
Variada oferta turística do sector e público sensível ao preço
<b>Atratividade do setor - Média Alta</b>

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.5.2. Competências Distintas

Uma vez que, o número de concorrentes com este conceito ainda está em crescimento, decidiu-se destacar as principais diferenças entre o *coliving – the other side of living*, com alguns *coliving* concorrentes mais conhecidos no momento tais como: o *Samesame*, o *Free Spirit House*, o *Outisite*, o *Entrepreneur House* e o *Secret Garden Lisbon*. Na Tabela IV, encontra-se uma tabela com informações sobre os quartos, oferta de serviços, fraquezas, número máximo de pessoas e preço médio por mês, dos dois principais concorrentes. Os restantes encontram-se no anexo II.

Tabela IV- Principais Concorrentes do *Coliving – the other side of living*

<b>Concorrente - Samesame (Martim Moniz)</b>			
<b>Nº de Pessoas</b>	Máx. 18 pessoas	<b>Preço Aproximado Mês</b>	1 532,00 €
<b>Informações</b>	Quarto Privado com: Ar Condicionado, Limpeza, Móvel, Secador de Cabelo, Fechadura no Quarto, Wi-fi no Quarto, Área de Trabalho, Ferro de engomar.		
<b>Oferta de Serviços</b>	Estadia, Bem-estar, Cowork, superfast Wi-Fi. Multifunction printer. Cleaning service. Secured door entry. Eventos.		
<b>Fraquezas</b>	Ausência de televisão.		
<b>Concorrente - Outsité (Cais do Sodré)</b>			
<b>Nº de Pessoas</b>	Máx. 16 pessoas	<b>Preço Aproximado Mês</b>	1 902,76 €
<b>Informações</b>	Quarto privado com: Cama queen size, secretária, roupeiro, ventilador de chão, pequena varanda e casa de banho privativa. Nota: Este quarto está localizado no 4º andar. Deve subir escadas.		
<b>Oferta de Serviços</b>	Estadia, Cowork, Wi-Fi super rápida. Impressora multifunções. Serviço de limpeza. Porta de segurança. Eventos.		
<b>Fraquezas</b>	Nem todos os quartos possuem janela. O espaço de coworking é localizado fora do edifício, nomeadamente no café Outsité Cowork.		

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.5.3. Factores Críticos de Sucesso

Um negócio como o *coliving – the other side of living* tem como fatores críticos de sucesso: a) Forte imagem da marca; b) Segurança e diferentes meios de pagamento; c) Boa experiência do cliente; d) Fornecedores competentes e diversificação de serviços ao cliente (professores, equipa de limpeza, promotores de eventos); e) Boa localização; f) Rede *Wi-fi* de elevada

velocidade; g) Oferta de serviços diferenciadores da concorrência; h) Fidelização de clientes; i) Espaço *coworking* e partilha de conhecimento.

## 4.6. Plano de Marketing

### 4.6.1. Objetivos e estratégias

Os objetivos e estratégias definidos: (a) Ser classificado a nível de rating nos principais sites de reservas online de *coliving* – [www.coliving.com](http://www.coliving.com), como “Muito Bom”<sup>1</sup> no final do primeiro ano de exploração e de “Excelente”<sup>2</sup> no final do 2º ano e seguintes; (b) Construir uma forte imagem de marca da empresa junto do mercado; (c) A partir do 3º ano de operação 10% dos clientes venham por indicação de atuais ou antigos residentes – foco na fidelização.

A estratégia definida para atingir o primeiro objetivo é de diferenciação, apostando em atividades sociais e características diferenciadoras no *Coliving*. O segundo e o terceiro objetivo a estratégia é de massas e passa por divulgar e promover o *Coliving* nas redes sociais e junto de parceiros.

### 4.6.2. Análise SWOT

Na tabela V, é apresentada a análise SWOT, esta revela as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Tabela V-Análise SWOT

Análise SWOT	
Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversificação de serviços prestados ao cliente;</li> <li>▪ Oferta de serviços inovadores e diferenciadores da concorrência;</li> <li>▪ Wi-fi de alta velocidade;</li> <li>▪ Localizado perto de referências turísticas;</li> <li>▪ Localização mais central comparativamente com os concorrentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retoma económica mundial gradual após a vacina do COVID-19;</li> <li>▪ Aumento de turistas internacionais, devido a Portugal ser considerado como dos mais seguros;</li> <li>▪ Incentivos por parte do governo português quanto ao turismo;</li> <li>▪ Ausência de concorrência directa na zona localizada;</li> <li>▪ Não depende da sazonalidade.</li> </ul>
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inicialmente com pouca notoriedade tendo em conta que o conceito ainda é recente;</li> <li>▪ Investimento inicial elevado;</li> <li>▪ Pandemia Covid-19.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instabilidade futura devido à pandemia;</li> <li>▪ Envelhecimento da população europeia, uma vez que a faixa etária é entre os 25-40;</li> <li>▪ Conhecimento do conceito de coliving e abertura de mias alojamentos com o mesmo conceito;</li> <li>▪ Inexistência de barreiras à entrada para abertura de colivings.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.6.3. Segmento-Alvo

O *Coliving- the other side of living* tem como público-alvo indivíduos com vontade de criar uma rede de networking sólida, desenvolver projetos individuais ou em parceria, disponibilidade para partilha de casa entre pessoas com os mesmos interesses que pretendem viver na zona de Lisboa. O *coliving* destina-se a pessoas que procuram novas experiências e interação com outras com o mesmo estilo de vida, entre uma faixa etária dos 25 aos 40 anos, por ser um público que já tem orientações para o futuro mais definidas e concretas, que queiram viver entre 1 mês a 1 ano em *coliving* e que pretendem fazer turismo urbano. O público-alvo é o cliente europeu que apresenta uma matriz cultural homogénea na prática e nos costumes têm uma idiosincrasia cultural que prevenirá ruturas profundas de práticas e comportamentos. Neste sentido da homogeneidade de práticas é possível considerar os EUA e o Canadá, como potenciais mercados até pela proximidade e acessibilidade de comunicação. Os critérios de segmentação passam assim a ser **geográficos**, na medida em que o país de residência é um fator importante, **demográficos**, na medida em que o género, a idade e a classe social não são tão importantes, mas podem ajudar na segmentação. **Psicográficos**, na medida em que a personalidade e estilo de vida fazem toda a diferença. O cliente-alvo deste conceito é ambientalmente consciente e responsável e por isso a sustentabilidade torna-se um fator de atratividade e de escolha.

#### 4.6.4. Posicionamento e Vantagem Competitiva

O posicionamento do produto/serviço é entendido por Kotler et al. (2017) como o lugar que o mesmo ocupa, aos olhos do consumidor, relativamente aos produtos/serviços oferecidos pela concorrência. O posicionamento do serviço está dividido em duas partes. A primeira prende-se com a forma dos consumidores identificarem o produto/serviço. A segunda parte prende-se com a diferenciação em relação aos produtos da concorrência. Segundo Lendrevie, et al (2015) esta parte tem em conta o triângulo de posicionamento de ouro que é composta por três vertentes: as expectativas dos consumidores, o posicionamento dos produtos concorrentes e os trunfos potenciais do produto. Em relação à primeira parte do posicionamento, ou seja, a forma como os consumidores identificam o serviço, pretende-se que os serviços prestados pelo *Coliving-the other side of living* sejam conhecidos como serviços de alojamento em regime de *Coliving*. Em relação à segunda parte, os fatores diferenciadores, e tendo em conta os serviços oferecidos pela concorrência abordados no ponto 4.5.2. – Competências Distintas, o objetivo é que o *Coliving-the other side of living* tenha

um serviço diferenciado pela qualidade e diversidade dos serviços, localização, ambiente acolhedor, orientação para o cliente e que seja atrativo.

#### **4.6.5. Marketing-Mix**

##### **4.6.5.1. Produto/Serviço**

Segundo Kotler et al. (2017) a definição de serviço ao cliente tem associado quatro níveis do produto/serviço, que foram agregados ao alojamento turístico: o Produto base, que neste caso é o serviço de alojamento; os Produtos facilitadores, que são os serviços presentes de forma a que o cliente usufrua do serviço base; os Produtos de suporte, que neste caso são os serviços que o alojamento terá como adicionais, como sejam ginásio e aulas de ioga que, acrescentam valor ao produto base, às condições do apartamento, e por fim o Produto aumentado, que é a combinação dos três níveis mencionados com a acessibilidade, a atmosfera, a interação com o cliente, a organização e a interação entre os clientes.

O prédio será requintado e o serviço que o *Coliving-the other side of living* irá prestar será o de alojamento em regime de *coliving* em 23 apartamentos T0, a partir de áreas de 20m<sup>2</sup>, com kitchenette devidamente equipada e WC incluídos. O piso superior irá dispor de um espaço maior com uma sala de estar pequena e uma cozinha. O serviço prestado pelo *coliving* passará pelo primeiro piso de uso comum dos moradores, com acesso a cozinha, podendo confeccionar as suas próprias refeições. Todos os hóspedes terão acesso também à sala de convívio que terá televisão, jogos de tabuleiro, Playstation, livros e uma mesa de matraquilhos. O espaço de *coworking* terá várias mesas de trabalho, cadeiras, *wi-fi* de alta velocidade incluído e uma impressora e estará disponível para pessoas que não vivam no *coliving*. Haverá uma área que será disponibilizada para todos para atividades, como ioga por exemplo. Todas as áreas terão ar condicionado. Haverá atividades semanalmente ou mensalmente de forma a que haja atividades para aproximar os moradores e criar ligação entre eles.

Os apartamentos estarão equipados com diversos serviços e facilidades: como chuveiro de água quente, lençóis, secador de cabelo, máquina de café, acesso à rede Wi-fi, adaptadores e carregadores de telemóvel, serviços de limpeza, água e luz. Haverá outros serviços disponíveis, que serão cobrados à parte: aluguer de toalhas, serviço de lavandaria, aluguer de bicicletas, transfers, atividades (ioga, ginástica p.e), o conceito de *coliving* em parceria com outras empresas prestará outros serviços ao seu cliente como por exemplo bilhética para concertos ou festivais, ou até sistema de reservas como de jantares e almoços.

O conceito de *coliving* está empenhado em diminuir a pegada ecológica que passará inevitavelmente pela convicção da poupança energética de recursos (espaço sustentável), pretende-se, então, que o conceito de *Coliving – The other side the living* seja um espaço sustentável. O conceito de coliving propõe-se para tornar-se o seu espaço sustentável medidas como lâmpadas LED com o intuito de reduzir as emissões de CO<sub>2</sub> e consumos energéticos, energia renovável como painéis solares, e sistema de ventilação, aquecimento e ar-condicionado (VAC).

#### 4.6.5.2. Preço

Todos os elementos do marketing mix produzem custos, o preço é o único que trás receita. Apesar da definição ou alteração de um preço ser fácil de ser estabelecida, os fatores que estão envolvidos nessa decisão podem incorrer a uma errada fixação de preço e ser um problema grave para o negócio. Segundo Kotler et al (2017) o preço poderá ser baseado em quatro fatores: Custos; Break-Even e Margem de Lucro; Valor percebido pelo consumidor e Preço praticado pela concorrência. Os preços estabelecidos para o *Coliving-the other side of living*, em Lisboa teve em conta o preço da concorrência, adoptando preços similares aos praticados em outras cidades europeias. O *Coliving – the other side of living* pretende colocar-se no *rating* mais elevado neste sector em Lisboa. Os preços por apartamento estão presentes na tabela seguinte, Tabela VI.

**Tabela VI-Preço por apartamento**

<b>Tipo de quarto</b>	<b>Preço</b>
Apartamento com varanda no piso superior, cozinha e sala de estar	1.500€
Apartamento com varanda no terceiro e quarto piso	1.250€
Apartamento sem varanda, no segundo, terceiro e quarto	1.000€

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito aos restantes serviços, o *Coliving – the other side of living* irá apostar em oferta diferenciada, nomeadamente aluguer de toalhas, serviço de lavandaria, transfers (de e para o aeroporto Humberto Delgado, aluguer de bicicleta ou trotinete elétrica, equipamento de ginásio, aulas de ioga e espaço de *coworking*.

#### 4.6.5.3. Distribuição

Face à natureza deste negócio poderá ser adotada uma estratégia seletiva, recorrendo à distribuição direta e indireta. Em termos da distribuição direta, basta os clientes terem acesso à internet para puderem aceder ao website [www.colivingtheothersideofliving.com](http://www.colivingtheothersideofliving.com) para efetuarem reservas online, contudo estas reservas podem ser efetuadas pelo telefone,

email ou presencialmente através do balcão do *Coliving – the other side of living*. A distribuição indireta, passa pelo site de reservas online como *Coliving.com* e *Booking.com*, agências de viagens e operadores turísticos através de acordos estabelecidos com entidades como, entre outras, a Agência Abreu, a TopAtlântico e a Best Travel.

Outra forma de distribuição passará pelas empresas que promovem projetos fora dos países, com as quais serão estabelecidos acordos, nomeadamente empresas de consultoria, auditoria, entre outras.

#### **4.6.5.4. Promoção e Comunicação**

A comunicação é uma das vertentes mais importantes do marketing mix. Kotler et al. (2017) afirma que a comunicação é constituída pela variável Publicidade, Promoção de vendas, Força de vendas, Relações Públicas e Marketing direto e digital.

- a) **Publicidade:** na fase de lançamento, serão distribuídos flyers, essencialmente em lugares onde a presença deste tipo de perfil, ou seja, jovens, profissionais e turísticas que pretendam projetos novos, seja forte nomeadamente aeroportos e empresas. Será feito o investimento online nas redes sociais (Facebook e LinkedIn) e em Google Adwords.
- b) **Promoção de Vendas:** Para atrair clientes a *Coliving-the other side of living* participará em eventos de *networking* empresarial. Nos primeiros 6 meses do ano inaugural, serão efetuados descontos promocionais no preço do alojamento, que consistem numa redução de 10%.
- c) **Força de Vendas:** O *Coliving - the other side of living* apostará na qualidade do serviço e na publicação de conteúdos interessantes e apelativos nas redes sociais de forma a promover o “boca-a-boca”, atraindo novos clientes por recomendação de qualidade. Paralelamente a este fator, o modo de interação entre o cliente e a equipa é muito importante na construção da confiança entre ambas as partes, principalmente em momentos como reserva, resolução de problemas, gestão de reclamações, prestação de informação.
- d) **Relações Públicas:** pretende-se que os parceiros sejam aliados da comunicação. No dia da inauguração, o *Coliving-the other side of living*, organizará para o seu público alvo um evento com música Jazz, com um convidado de renome. Serão convidadas empresas ligadas a diversas áreas nomeadamente consultoria e auditoria e jornalistas. No entanto, após a inauguração serão realizados eventos, noites temáticas, entre outros acontecimentos, dirigidos especialmente aos hóspedes.

e) **Marketing Directo e Digital:** Comunicação nas redes sociais, nomeadamente Facebook e LinkedIn através de fotos, vídeos eventos e publicações relevantes. No website da plataforma com conteúdo em português e inglês, no website estará disponível toda a informação relevante do *Coliving*. Apostar na ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management*) que irá permitir fortalecer e conservar as relações entre os clientes e o anfitrião. Toda a informação respeitante do *Coliving* estará disponível no website da plataforma com conteúdo em português e inglês.

#### **4.6.5.5. Pessoal**

O recrutamento de pessoal será uma aposta cuidada e rigorosa do *Coliving-the other side of living*. Os colaboradores deverão ser a imagem, o cartão de visita e nesse sentido representarão uma mais valia quer na excelência da prestação de serviços que na interação com os clientes. Serão contratados 4 trabalhadores, que serão explicados mais a frente. As pessoas contratadas, terão de estar preparadas para não defraudar as expectativas do cliente, estando sempre perto do cliente sabendo quais os *feedbacks* em tempo real e até as queixas para nos tornar excelentes, por parte do cliente.

#### **4.6.5.6. Processos**

Foram identificados os seguintes cinco processos nucleares:

1. Sistema de reservas online e preenchimento de formulário: Este sistema poderá ser realizado no site *coliving.com* ou no próprio site. Será de complexidade baixa de forma a ser fácil de proceder à reserva de forma fácil e simples. O formulário terá de ser preenchido com informação preferencialmente que temos de ter esclarecidos numa 1ª abordagem, de forma a fazer um primeiro alinhamento de perfil.
2. Entrevista presencial ou online aos candidatos ao *coliving*: Estas entrevistas são preferencialmente presenciais, contudo podem ser efetuadas online com documentação importante sobre os indivíduos, nomeadamente registo criminal e um currículo *vitae* para entender o perfil do candidato e se apresenta problema psicológicos, comportamentais, etc. Estas entrevistas podem demorar entre 6 meses a 1 ano porque tem de se fazer um levantamento do cadastro, isto porque o objetivo é contruir uma comunidade segura e com proteção. O processo de seriação tem de ser detalhado.
3. Check-in: O *Check-in* será quase automático de modo a que não tome muito o tempo do cliente, contudo, o preenchimento da informação terá de ser detalhado. A informação será

recolhida pelo rececionista no computador e será gerado o “Boletim de Alojamento”<sup>3</sup> para envio ao SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras) no caso de cidadãos estrangeiros, segundo o nº2 do Art.º 15 da lei 23/2007, de 4 de julho. Após efetuado o *check-in* será entregue a chave do apartamento e será efetuado uma visita pelo *coliving* de forma a conhecer os procedimentos e até os colegas.

4. Acesso a Wi-fi- Internet e Música: Os acessos serão concedidos através da colocação da *password* nos dispositivos.
5. Monitorização de Serviços: A requisição dos serviços/atividades extra poderá ser solicitada na receção ou online, através da página *online* do *coliving*.

#### 4.6.5.7. *Envolvente Física*

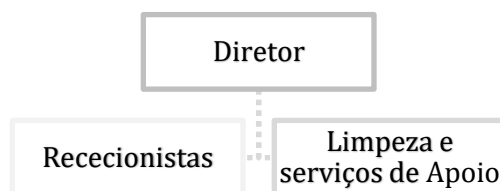
Tendo em conta que o *Coliving - the other side of living* tem como um dos objetivos diferenciar-se pela qualidade do serviço prestado, o edifício pretende apostar em espaços acolhedores tanto nos apartamentos como no primeiro piso onde todos poderão ter acesso. Os funcionários terão de usar uma peça de roupa com o logótipo do *coliving*, que estará presente também em todos os documentos informativos da empresa.

### 4.7. Plano Pessoal

#### 4.7.1. Equipa de gestão e estrutura de organização

A estrutura organizacional, representada na Figura 1, será relativamente simples com dois níveis de hierarquia será composto pelo diretor do *coliving* e 4 trabalhadores. 2 alocados à receção em dois turnos, das 6h00 até as 14h00 e das 15h00 até às 23h, com um dia de descanso por semana. Outros dois serão alocados aos serviços de limpeza e apoio aos clientes.

Figura 2-Organograma da empresa



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.7.2. Descritivo de Funções

O diretor do *coliving*, cargo ocupado pela autora do presente projeto, será responsável por todas as operações do *coliving*, nomeadamente pela gestão e supervisão a nível operacional, financeiro, administrativo, recrutamento e seleção, gestão de fornecedores, serviços externos

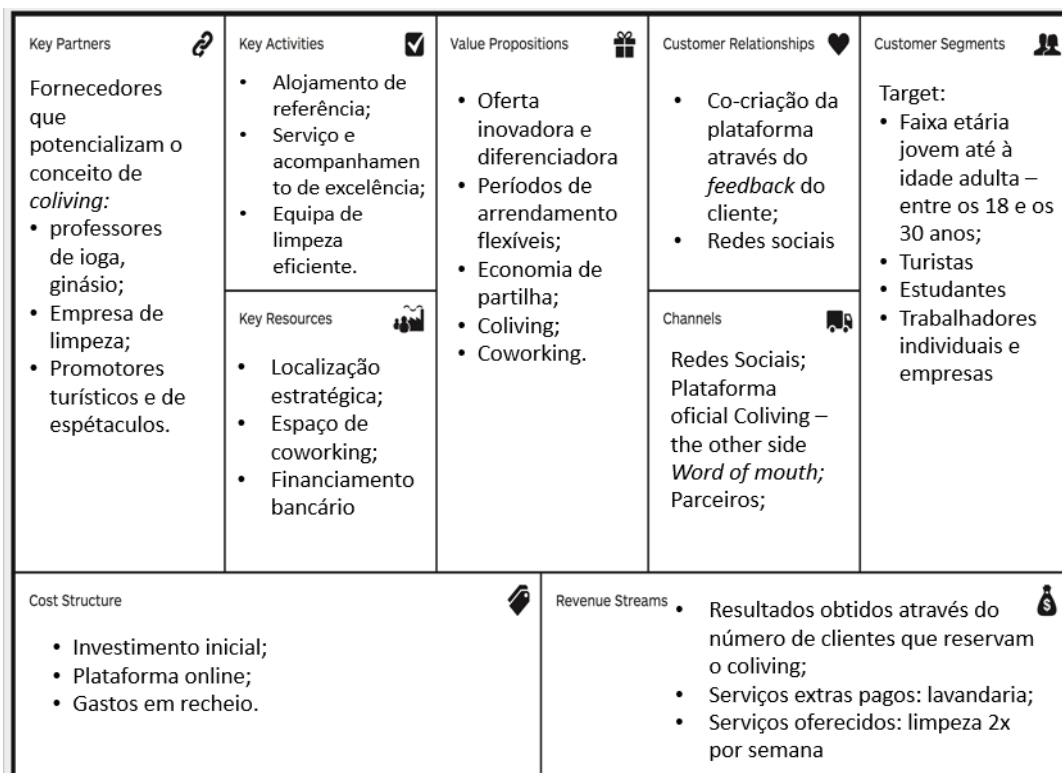
e parcerias, relações públicas e comunicação. A diretora operacional terá a responsabilidade da seriação do cliente, ou seja, procederá à respetiva triagem e alinhamento de perfis após o preenchimento do formulário de candidatura. Os trabalhadores de limpeza e serviços de apoio terão a cargo todos os serviços de higienização, arrumação e limpeza do prédio. Existirá um dos colaboradores com funções abrangentes de prática flexível como sejam serviço de canalização, eletricidade, segurança e manutenção geral do espaço e ainda de auxiliar e acompanhar os clientes que necessitem de ajuda ou tenham alguma questão. Quanto aos rececionistas, terão a cargo todas as atividades relacionadas com o cliente nomeadamente atendimento ao público, gerir reservas, registo de clientes desde o serviço de reserva até ao seu check-out. Terão a cargo a gestão dos stocks também. Em serviços como contabilidade, apoio jurídico, engomadoria recorrer-se-á a entidades externas, em regime de *outsourcing*.

## **4.8. Plano de Operações**

### **4.8.1. Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa**

Este plano de negócios para ser implementado deverá cumprir alguns passos importantes: (1) constituição de uma sociedade unipessoal por quotas, com marca registada “Coliving - the other side of living”, que será registada num posto de atendimento Empresa na Hora (EHN), CAE 55900 – Outros locais de alojamento; (2) será definido um Técnico Oficial de Contas (TOC), terá de se entregar a declaração de início de atividade 15 dias após a criação da empresa e por fim a inscrição na SS; (3) pedir o apoio ao abrigo da linha de apoio à qualificação da oferta 2018-2019; (4) pedido de comunicação prévia das obras à Câmara Municipal de Lisboa (CM Lisboa), documentação exigida pela Portaria nº 232/2008 de 11 de março; (5) Pedido de orçamentos de arquitetura para a remodelação do prédio a 2 empresas; (6) Admissão da comunicação prévia pela CM Lisboa; (7) Adjudicação da empresa mais viável; (8) Início da remodelação do edifício; (9) Registo do alojamento no balcão único; (10) Compra de todos os artigos e mobiliários para o início da abertura; (11) Recrutamento de pessoal qualificado para serviços de limpeza; (11) Aquisição e instalação de software de faturação e gestão integrada; (12) Criação do website próprio e campanhas de comunicação integradas; (13) Criar parcerias com fornecedores que potencializem o conceito; (14) Abertura do Espaço. Em relação ao modelo de negócios, podemos descrevê-lo num só quadro, figura 3, conhecido como o Mapa do Modelo de Negócio (Business Model Canvas).

Figura 3-Business Model Canvas



Fonte: O autor, adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

#### 4.8.2. Localização, *Layout* e Equipamento

O alvo de estudo deste projeto é o imóvel que se encontra situado no Largo de Santa Bárbara, na freguesia de São Jorge de Arroios, Lisboa. O alojamento trata-se de um prédio antigo com funcionalidade habitacional. O imóvel atualmente, é constituído por 4 pisos habitacionais em estado degradado, 1 apartamento em cada piso. O 4º piso dispõe de um piso superior que possui uma área útil de 88 m<sup>2</sup>, aproximadamente. Cada apartamento tem cerca de 170 m<sup>2</sup>, cerca de 140m<sup>2</sup> de área útil, aproximadamente. O estado de conservação do imóvel é aceitável. A parte de fora manter-se-á, apenas se pretende uma pintura e aplicação de vãos exteriores. A fachada irá manter-se exatamente, contudo serão necessários trabalhos de contenção da fachada. A empresa de engenharia e construções, apresentou uma proposta de orçamento para a reabilitação com vista à implementação do conceito abordado, *coliving*. O objetivo do plano passa por criar 23 apartamentos com casa de banho privativa e *kitchenette* e no primeiro piso, colocar áreas comuns para os moradores desses espaços residenciais. Em termos de intervenções ao imóvel, poderemos encontrar discriminadas no ponto 4.9.5. – “Investimento Inicial”. Após as alterações do prédio, o *Coliving*, irá ficar com uma capacidade de 23 apartamentos com casa de banho privada e 2 quartos na parte superior com casa de banho partilhada, uma sala de convívio, cozinha partilhada com mesa

de refeições, deste modo quem estiver no 3º e 4º andar, se necessitar de comer poderá deslocar-se ao piso superior que se encontra mais perto em relação ao 1º andar. No 1º andar, localizar-se-á a sala de convívio e TV, a sala de refeições, a cozinha, e o espaço de *coworking*. Terá também uma sala de reuniões e uma sala destinada a outras atividades, como exercício físico ou aprendizagem de novos *skills*. Todos os andares serão dotados de *Wi-fi* de alta velocidade e de sistema de climatização através de ar condicionado.

## **4.9. Plano Financeiro**

### **4.9.1. Pressupostos**

A análise financeira foi efetuada considerando os seguintes pressupostos gerais: vida útil do projeto será de 10 anos de exploração; o ano inicial do projeto será em 2021 e o ano de exploração começará em 2022. O prazo médio de recebimentos será de 15 dias, o de pagamento 30 dias. O prazo médio do pagamento do IVA será de 90 dias segundo a alínea b) do Art.º 41 do CIVA. O prazo de regularização da SS, será de 30 dias segundo o Art.º 43 do código dos regimes contributivos do Sistema Previdencial de SS. O prazo de regularização do IRS será de 30 dias, segundo o Art.º 13 do Regime de Retenções na Fonte de IRS. A taxa de IVA das vendas e das compras será de 6%, 13% e 23% consoante o tipo de produtos ou serviço. A taxa de SS a cargo da entidade será de 23,75% e a taxa de SS a cargo dos trabalhadores será de 11%. A taxa de inflação é de 1,5%. A taxa de juro de empréstimo a médio longo prazo é de 6% (taxa anual efetiva) e por fim a taxa de juro do Turismo de Portugal é de 3% (taxa anual efetiva).

### **4.9.2. Estimativas de procura, de venda e serviço prestado**

A estimativa da procura passa por uma taxa de ocupação média de 65%, que corresponde à expectativa de retoma da atividade turística em Lisboa para níveis 10pp abaixo (mantendo um critério conservador) daqueles que, de acordo com a Travel BI se verificaram entre 2017 e 2020, como referido no capítulo – turismo urbano. A taxa de crescimento estimada para a taxa de ocupação é de 2% por ano, enquanto a taxa de crescimento dos preços estima-se em 1,5% por ano, ao longo da vida do projeto, como se pode verificar na Tabela VII.

Tabela VII - Vendas

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Apartamento A *</b>	<b>23 400</b>	<b>24 226</b>	<b>25 081</b>	<b>25 967</b>	<b>26 883</b>	<b>27 832</b>	<b>28 815</b>	<b>29 832</b>	<b>30 885</b>	<b>31 975</b>	<b>33 104</b>
Quantidades vendidas	16	16	16	17	17	17	18	18	18	19	19
Taxa de crescimento das unidades vendidas		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	1 500,00	1 522,50	1 545,34	1 568,52	1 592,05	1 615,93	1 640,16	1 664,77	1 689,74	1 715,08	1 740,81
<b>Apartamento B *</b>	<b>19 500</b>	<b>20 188</b>	<b>20 901</b>	<b>21 639</b>	<b>22 403</b>	<b>23 193</b>	<b>24 012</b>	<b>24 860</b>	<b>25 737</b>	<b>26 646</b>	<b>27 587</b>
Quantidades vendidas	16	16	16	17	17	17	18	18	18	19	19
Taxa de crescimento das unidades vendidas		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	1 250,00	1 268,75	1 287,78	1 307,10	1 326,70	1 346,61	1 366,80	1 387,31	1 408,12	1 429,24	1 450,68
<b>Apartamento C *</b>	<b>148 200</b>	<b>153 431</b>	<b>158 848</b>	<b>164 455</b>	<b>170 260</b>	<b>176 270</b>	<b>182 493</b>	<b>188 935</b>	<b>195 604</b>	<b>202 509</b>	<b>209 657</b>
Quantidades vendidas	148	151	154	157	160	164	167	170	174	177	181
Taxa de crescimento das unidades vendidas		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	1 000,00	1 015,00	1 030,23	1 045,68	1 061,36	1 077,28	1 093,44	1 109,84	1 126,49	1 143,39	1 160,54
<b>Serviços de Apoio *</b>	<b>17 940</b>	<b>18 209</b>	<b>18 482</b>	<b>18 759</b>	<b>19 041</b>	<b>19 326</b>	<b>19 616</b>	<b>19 911</b>	<b>20 209</b>	<b>20 512</b>	<b>20 820</b>
Quantidades vendidas	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179
Preço Unitário	100,00	101,50	103,02	104,57	106,14	107,73	109,34	110,98	112,65	114,34	116,05
<b>TOTAL</b>	<b>209 040</b>	<b>216 055</b>	<b>223 312</b>	<b>230 820</b>	<b>238 587</b>	<b>246 622</b>	<b>254 936</b>	<b>263 537</b>	<b>272 436</b>	<b>281 642</b>	<b>291 168</b>

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.9.3. Fornecimentos e Serviços Externos

Na rubrica de FSE (Fornecimentos e Serviços Externos) foram considerados todos os gastos previstos relativos à aquisição de bens e serviços, patentes na tabela III, em anexo, com os seus pressupostos. Foi considerada uma taxa de crescimento dos preços 1,5% ao ano.

#### 4.9.4. Gastos com o Pessoal

Os gastos com o pessoal, encontram-se na tabela XIII, ao longo dos anos foi considerado uma taxa de crescimento de 1,5%, que correspondem à taxa de inflação anual estimada. O vencimento base do diretor será de 1.100€ brutos mensais e o subsídio de alimentação de 5,60€, por cada dia de trabalho, durante os 11 meses, sendo este valor igual para todos os trabalhadores. Os 2 rececionistas terão um vencimento base de 800€ e as 2 pessoas encarregues do apoio e serviço de limpeza terão como vencimento base 650€.

Tabela VIII - Gastos com o Pessoal

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Remunerações											
Director (1)	17 966,67	18 236,17	18 509,75	18 787,42	19 069,17	19 355,16	19 645,57	19 940,22	20 239,29	20 542,92	20 851,13
Rececionista (2) e Serviço Limpeza (2)	47 366,67	48 077,17	48 798,45	49 530,18	50 273,35	51 027,62	51 793,00	52 569,81	53 358,39	54 158,72	54 971,14
Segurança Social (23,75%)	15 516,67	15 749,42	15 985,70	16 225,43	16 468,85	16 715,91	16 966,66	17 221,13	17 479,45	17 741,64	18 007,79
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais (1%)	653,33	663,13	673,08	683,18	693,43	703,83	714,39	725,10	735,98	747,02	758,22
Subsídio de Alimentação (5,60€)	6 776,00	6 776,00	6 776,00	6 776,00	6 776,00	6 776,00	6 776,00	6 776,00	6 776,00	6 776,00	6 776,00
Formação	320,00	324,80	329,67	334,62	339,64	344,73	349,90	355,15	360,48	365,88	371,37
<b>Total Gastos com Pessoal</b>	<b>88 599,33</b>	<b>89 826,68</b>	<b>91 072,65</b>	<b>92 336,82</b>	<b>93 620,42</b>	<b>94 923,25</b>	<b>96 245,52</b>	<b>97 587,42</b>	<b>98 949,58</b>	<b>100 332,18</b>	<b>101 735,66</b>

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.9.5. Investimento Inicial

O investimento inicial irá incorporar o valor das obras de reabilitação e remodelação da habitação, o valor do recheio, nomeadamente móveis e decoração e o valor do fundo de maneo. O imóvel será arrendado por um período de 10 anos, sendo que só entrará em funcionamento em 2022, posteriormente às obras e instalação de equipamentos por um

valor de 2.200€ mensais. O valor médio de construção para 2019, foi fixado em 492,00 euros, por metro quadrado, segundo a Comissão Nacional de Avaliação de Prédios Urbanos (CNAPU), contemplado no artigo 1º a Portaria n.º 330-A/2018, de 20 de dezembro. Contudo, visto que o prédio está localizado numa área central em Lisboa, em Arroios, o valor de reconstrução por m2 segundo arquitetos experientes, esta freguesia e os seus imóveis têm o custo médio de 1.200,00 a 2.072,00 euros/m2, uma vez que o valor de compra por m2 segundo o INE, no último trimestre de 2018, situava-se nos 2.877,00€/m2. Fazendo uma estimativa dos custos a ter com a reabilitação, foi solicitado um orçamento, elaborado por uma empresa de Engenharia e Construção. A área total a reabilitar é aproximadamente 771m2 e o custo aproximado, com o acréscimo de 10%, é de 512.910,00€. Este valor de obras e adaptação ao *coliving* ficarão encarregues ao arrendatário.

O facto de este ser um projeto no âmbito de obras em propriedade alheia, segundo o abrigo nº2 do art.º 5 do Decreto-Regulamentar 25/2009, de 14 de setembro, atualizado segundo o Decreto Regulamentar nº 4/2015, de 22 de Abril, as taxas de depreciação serão calculadas conforme o período útil do projeto que neste caso, foram estipuladas por 10 anos. Por outro lado, para o recheio do prédio estima-se um valor de 40.764,92€. Neste valor está incluído o valor da mobília para os quartos e sala, decoração, colchoaria e cobertores, roupas e atalhados, utensílios de cozinha, máquinas eletrónicas, equipamento informático e equipamento administrativo e ativos intangíveis como o programa de faturação e *website*. Em termos de taxas de amortização estas serão de acordo com o Decreto-Regulamentar 25/2009, de 14 de setembro, com o método das quotas constantes. Deste modo, o valor total de investimento será de 558 329,51€, e o valor do fundo de maneiros será de 4.654,59€ como se pode verificar na tabela que se segue abaixo IX.

**Tabela IX - Resumo do investimento**

Valor Obras	512 910,00 €
Recheio	40 764,92 €
Fundo de Maneio	4 654,59 €
	<hr/>
	558 329,51 €

Fonte: Elaboração Própria

Os investimentos já abordados, serão todos realizados no ano de 2022 (em termos de plano financeiro consideram-se todos realizados no final do exercício, por uma questão de simplificação e adaptação ao modelo de avaliação utilizado). Posteriormente, apenas serão realizados reinvestimentos consoante o prazo de vida útil dos equipamentos. Estes valores de reinvestimentos foram baseados nos preços de 2022, tendo em atenção a taxa de

crescimento dos preços que neste caso foi de 1,5% ao ano. Todos os reinvestimentos tiveram em consideração, caso a caso, o desgaste estimado de cada um dos itens.

#### **4.9.6. Financiamento**

O investimento total do projeto será financiado 25% através de capitais próprios, sendo os restantes 75% dívida. O montante total de dívida corresponderá 25% a dívida bancária, isto é, sendo assim, será necessário recorrer a instituições de crédito para o financiamento de 105 000,00 €, sendo os restantes 75% de dívida apoiados pelo Turismo de Portugal, em cerca de 314 000,00 €. Uma vez que, este projeto se trata de uma reabilitação no centro de Lisboa e é um projeto relacionado com o turismo, o organismo Turismo de Portugal, em parceria com o Sistema Bancário, decidiu apoiar projetos desta natureza através da Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2018-2019. Esta linha apoia um valor máximo por projeto de 2 milhões de euros, com um retorno de 15 anos no máximo, com um período máximo de carência de capital de 4 anos (foi considerado para o presente projeto um período de carência de capital de 2 anos). Considerando a localização do prédio e o facto de o edifício ser de carácter de reabilitação, este projeto poderá contar com um financiamento de 75% do Turismo de Portugal e de cerca de 25% da instituição bancária. Relativamente às taxas de juros assumiu-se uma taxa anual efetiva de 6% para a componente de crédito bancário, e metade (isto é, 3%) para a componente apoiada pelo Turismo de Portugal (metade da taxa de juro da instituição bancária como referido no apoio). Por uma questão de adaptação ao modelo de avaliação utilizado (modelo do IAPMEI), que não permite alterações ao modelo base, foi calculado um valor médio global anual para o empréstimo em causa e optou-se por incluir o mesmo na avaliação do projeto. Fez-se o estudo de ambos os empréstimos, por recurso às taxas acima referidas e a uma renda mensal, e, apesar da produção de valores diferentes, é entendimento que a diferença não apresenta materialidade suficiente para alterar a decisão final de prossecução do projeto. Para efeitos ilustrativos apresenta-se aqui as tabelas referentes ao cálculo auxiliar efetuado.

Tabela X - Plano de juros e do financiamento do Turismo de Portugal

Período	Amortização/ Reembolso	Imposto de selo sobre juros		Total
	Anual	Juros	(0,4%)	
2022	- €	8 522 €	37 €	8 559 €
2023	- €	9 297 €	37 €	9 334 €
2024	35 326 €	8 820 €	35 €	44 181 €
2025	36 385 €	7 760 €	31 €	44 176 €
2026	37 477 €	6 669 €	26 €	44 172 €
2027	38 601 €	5 544 €	22 €	44 167 €
2028	39 759 €	4 386 €	17 €	44 163 €
2029	40 952 €	3 194 €	12 €	44 158 €
2030	42 181 €	1 965 €	7 €	44 153 €
2031	43 446 €	700 €	2 €	44 148 €

Fonte: Elaboração Própria

Tabela XI - Plano de juros e financiamento da Instituição Bancária

Período	Amortização/ Reembolso	Imposto de selo sobre juros		Total
	Anual	Juros	(0,4%)	
2022	- €	5 606 €	24 €	5 631 €
2023	- €	6 116 €	24 €	6 141 €
2024	10 579 €	5 836 €	23 €	16 438 €
2025	11 214 €	5 201 €	21 €	16 436 €
2026	11 887 €	4 528 €	18 €	16 433 €
2027	12 600 €	3 815 €	15 €	16 430 €
2028	13 356 €	3 059 €	12 €	16 427 €
2029	14 158 €	2 258 €	9 €	16 424 €
2030	15 007 €	1 408 €	5 €	16 421 €
2031	15 907 €	508 €	2 €	16 417 €

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.9.7. Demonstração de Resultados

Tendo por base os dados obtidos nos pontos anteriores e os pressupostos gerais, será estimado um EBITDA positivo a começar no primeiro ano de atividade, a sua evolução pode ser observada na tabela XIII, podendo constar-se que os resultados são todos positivos até ao final do projeto. Plano de juros e do financiamento do Turismo de Portugal Plano de juros e financiamento da Instituição Bancária

Tabela XII - Demonstração de Resultados

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Vendas e serviços prestados	209 040	216 055	223 312	230 820	238 587	246 622	254 936	263 537	272 436	281 642	291 168
CMVMC	8 970	9 105	9 241	9 380	9 520	9 663	9 808	9 955	10 105	10 256	10 410
Fornecimento e serviços externos	51 510	52 283	53 067	53 863	54 671	55 491	56 323	57 168	58 026	58 896	59 779
Gastos com o pessoal	88 599	89 827	91 073	92 337	93 620	94 923	96 246	97 587	98 950	100 332	101 736
<b>EBITDA (Resultado antes depreciações, gastos financiamento e impostos)</b>	<b>59 961</b>	<b>64 841</b>	<b>69 931</b>	<b>75 240</b>	<b>80 775</b>	<b>86 545</b>	<b>92 559</b>	<b>98 826</b>	<b>105 356</b>	<b>112 158</b>	<b>119 243</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	59 823	60 073	60 323	60 050	59 755	51 786	51 868	51 622	51 541	53 129	250
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>138</b>	<b>4 768</b>	<b>9 608</b>	<b>15 191</b>	<b>21 020</b>	<b>34 759</b>	<b>40 691</b>	<b>47 204</b>	<b>53 815</b>	<b>59 029</b>	<b>118 993</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	15 768	15 768	15 768	14 016	12 264	10 512	8 760	7 008	5 256	3 504	1 752
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-15 631</b>	<b>-11 000</b>	<b>-6 160</b>	<b>1 174</b>	<b>8 755</b>	<b>24 246</b>	<b>31 930</b>	<b>40 196</b>	<b>48 559</b>	<b>55 525</b>	<b>117 241</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	294	2 189	6 062	7 983	10 049	3 942	13 881	29 310
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-15 631</b>	<b>-11 000</b>	<b>-6 160</b>	<b>881</b>	<b>6 567</b>	<b>18 185</b>	<b>23 948</b>	<b>30 147</b>	<b>44 617</b>	<b>41 644</b>	<b>87 931</b>

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.9.8. Balanço Previsional

Na tabela V, em anexo, é apresentado o balanço previsional. Nesta tabela verifica-se um grande investimento em ativos fixos no primeiro ano devido ao investimento em obras. Ao longo dos anos do projeto verifica-se uma diminuição do passivo, através da amortização do empréstimo bancário e por sua vez o aumento dos valores de caixa e depósitos bancários. É importante mencionar que até ao último ano de vida do projeto, o projeto permite pagar o financiamento total obtido.

#### 4.9.9. Mapa de Cash Flow

Os valores dos *Free Cash Flows* devem-se de facto à soma dos *Cash Flows* de exploração com os *Cash Flows* de investimento, como se pode verificar na tabela x.

**Tabela XIII - Mapa de Cash Flows**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Meios Libertos do Projecto</b>											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	103,21	3 576,00	7 206,24	11 392,89	15 764,81	26 068,97	30 518,03	35 403,33	40 361,06	44 271,88	89 244,54
Depreciações e amortizações	59 823,05	60 073,05	60 323,05	60 049,78	59 755,44	51 786,44	51 868,23	51 621,64	51 541,00	53 128,74	250,00
<b>Total</b>	<b>59 926,26</b>	<b>63 649,05</b>	<b>67 529,29</b>	<b>71 442,67</b>	<b>75 520,24</b>	<b>77 855,41</b>	<b>82 386,26</b>	<b>87 024,97</b>	<b>91 902,06</b>	<b>97 400,62</b>	<b>89 494,54</b>
Fundo de Maneio	- 4 745,09	2 438,44	140,51	35,78	- 8,61	342,04	129,43	231,78	178,20	- 293,34	623,19
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>55 181,17</b>	<b>66 087,49</b>	<b>67 669,80</b>	<b>71 478,45</b>	<b>75 511,63</b>	<b>78 197,45</b>	<b>82 515,69</b>	<b>87 256,76</b>	<b>92 080,26</b>	<b>97 107,28</b>	<b>90 117,74</b>
Capital Fixo	-553 674,92	- 750,00	- 750,00	- 2 623,18	- 5 321,97	- 1 977,18	- 2 386,17	- 1 072,57	- 750,00	- 8 688,70	- 750,00
<b>Free cash-flow</b>	<b>-498 493,75</b>	<b>65 337,49</b>	<b>66 919,80</b>	<b>68 855,28</b>	<b>70 189,67</b>	<b>76 220,28</b>	<b>80 129,51</b>	<b>86 184,19</b>	<b>91 330,26</b>	<b>88 418,58</b>	<b>89 367,74</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-498 493,75</b>	<b>-433 156,26</b>	<b>-366 236,46</b>	<b>-297 381,19</b>	<b>-227 191,52</b>	<b>-150 971,24</b>	<b>-70 841,73</b>	<b>15 342,46</b>	<b>106 672,72</b>	<b>195 091,30</b>	<b>284 459,04</b>

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.9.10. Avaliação

Para se poder calcular o VAL, calculou-se a taxa de desconto média do sector de hotelaria e *gaming* na Europa obtida através das análises realizadas por Damodaran (2020), em que o *unlevered* beta é 0,69 e o prémio de risco de mercado é de 5,23%, concluindo que a taxa de desconto  $r$  é de 3,86%, como se pode ver na tabela IV, em anexo. Deste modo chegou-se a conclusão que o VAL do projeto ao fim de 10 anos é positivo, com um valor de 18.569€ sendo um projeto viável. Quanto à TIR, que representa a taxa máxima de rendibilidade do projeto, o seu valor é de 6,92%. O projeto atinge o *Payback Period* no 3 ano. Após analisar os critérios pode-se considerar que o projeto é economicamente viável, na perspetiva FCFF.

#### 4.9.11. Análise de Sensibilidade e Cenários

Na tabela XIV segue-se as análises de sensibilidade à taxa de ocupação e ao risco sistemático (Beta  $u$ ), calculando os respetivos valores atualizados líquidos, na perspetiva do projeto pós financiamento (FCFF). Optou-se por analisar a sensibilidade às variações da taxa de ocupação entre os 50% e os 80%. Em termos do beta as variações acontecem desde 50%, 65%, 69%, 80%, 90%, 100%, 125%, 150%. Encontram-se análises de cenários, variando ao mesmo tempo a taxa de ocupação e o beta. Nota-se que o projeto é inviável a partir do momento que o VAL apresentado seja negativo e torna-se positivo e um projeto aceite a partir do momento que o VAL seja positivo.

Tabela XIV - Análise de Sensibilidade e de Cenários

VAL		Taxa de Ocupação - Cenário base=65%						
		50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%
Risco Sistemático (Beta e). Cenário Base: Beta=0,69	0,5	- 1 994 622 €	- 45 431 €	- 42 037 €	47 803 €	148 159 €	251 395 €	356 376 €
	0,65	- 625 869 €	10 744 €	- 55 163 €	24 473 €	117 547 €	214 330 €	313 159 €
	0,69	- 554 738 €	30 551 €	- 58 536 €	18 569 €	109 838 €	205 016 €	302 309 €
	0,8	- 468 262 €	101 591 €	- 67 553 €	2 969 €	89 540 €	180 533 €	273 814 €
	0,9	- 569 219 €	198 917 €	- 75 438 €	- 10 455 €	72 161 €	159 621 €	249 503 €
	1	- 2 457 382 €	352 205 €	- 83 043 €	- 23 212 €	55 724 €	139 886 €	226 586 €
	1,25	- 1 710 690 €	1 488 696 €	- 100 935 €	- 52 493 €	18 298 €	95 123 €	174 707 €
	1,5	- 857 516 €	11 392 417 €	- 117 395 €	- 78 530 €	- 14 608 €	55 979 €	129 472 €

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.10. Calendarização

A calendarização estabelecida apresenta três marcos principais:

**Ponto 1 (Ano 2020):** Revisão do Plano de Negócio; Ajustes de últimos detalhes, tratar de todos os pormenores administrativos e legais;

**Ponto 2 (Ano 2021):** Início das obras; Processo de recrutamento de pessoal e formação; Contacto com fornecedores; Lançamento de campanhas publicitárias do *Coliving – the other side of living*; Últimos detalhes pré inauguração;

**Ponto 3 (Ano 2022):** Inauguração do *Coliving – the other side of living*; Fidelização dos clientes através da excelência do atendimento; posteriormente, teremos o balanço dos primeiros meses/ano de funcionamento do *Coliving*.

## 5. Considerações finais

Com a realização deste projeto, o autor ficou a conhecer como implementar um plano de negócio, abrir um *coliving* em Lisboa e consequentemente avaliar a sua viabilidade económica e financeira.

Depois de uma pesquisa sobre o sector, conclui-se que as diversas formas de turismo traduzem mais progresso socioeconómico por diversos motivos. E em Portugal estão a surgir novas formas de habitar entre jovens e seniores, nomeadamente o *coliving*.

O investimento em unidades deste carácter pode ser uma boa aposta, uma vez que é um nicho de mercado ainda por desenvolver, aduz que a localização deste *coliving* é no centro de Lisboa

e com excelentes acessibilidades. Definiu-se a visão, missão, objetivos, valores, estratégia e modelo de negócio, a respetiva equipa e as ferramentas de controlo e monitorização.

Quanto ao plano financeiro, as estimativas de procura de mercado foram calculadas sempre num cenário mais conservador. Os principais obstáculos à implementação do mesmo passam por ser um negócio inovador ainda com pouca informação disponibilizada, a elevada incerteza vivida devido à pandemia e à elevada oferta de serviços turísticos. Na análise de sensibilidade, considerando vários cenários, o VAL mantém-se positivo, quando a taxa de ocupação é superior a 65% e o beta inferior a 80%. Nota-se que a taxa de ocupação é uma variável a ter em atenção durante todo o projeto. Por último, conclui-se que o estudo económico-financeiro do presente PN é viável, apresentando um VAL de 18.569 euros, uma TIR de 6,92% e um *payback* de três anos. Analisando o comportamento dos indicadores o projeto tem um bom desempenho durante o projeto e permite pagar o financiamento total obtido.

No futuro podia-se considerar a compra do imóvel, a extensão do arrendamento e do projeto durante mais tempo ou até pensar em acrescentar mais valor através de outros serviços adicionais.

Tendo em atenção que o *Coliving – the other side of living* irá estar num ambiente competitivo nomeadamente por haver uma elevada oferta turística, será importante a divulgação tanto numa fase inicial do projeto como ao longo de todo o projeto de vida útil de modo a consolidar a sua imagem e garantir que os clientes tenham a imagem certa através dos seus fatores diferenciadores e acompanhar as mudanças de padrões nos clientes de modo a responder às expectativas.

## 6. Referências Bibliográficas

- Almeida, I. D., & Abranja, N. A. (2009). Turismo e Sustentabilidade. *Journal of Tourism Studies*, 2(2), 15-31.
- Ashworth, G., & Page, S. J. (2011). Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes. *Tourism Management*, 32(1): 1-15.
- Azevedo, A. M. (2011). *Cartões de cidade e a experiência turística nos destinos urbanos* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Bartlett, S. (2002). Seat of the Pants. Inc.com. URL <https://www.inc.com/magazine/20021015/24772.html> Acesso em (4.3.2020).
- Baksi, A. (2014). Relationship Management: Dimensions for Tourism. *SCMS Journal of Indian Management*. January-March, pp.81-95
- BCE. (2019). *Projeções macroeconómicas para a área do euro elaboradas por especialistas do Eurosistema – maio 2019*. Frankfurt: Banco Central Europeu
- BdP. 2018. *Quadros do Setor - CAE 55900 - Alojamento mobilado para turistas. (B. d. Portugal, Ed.)* Obtido em 10 de setembro de 2020, de [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt): <https://www.bportugal.pt/QS/qswb/Dashboards>
- BdP. (2020). *Projeções Económicas - Junho de 2020*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Belk, C. (2006). *Cohousing Communities: a sustainable approach to housing development*. Disponível em: [https://extension.ucdavis.edu/sites/default/files/co\\_housing.pdf](https://extension.ucdavis.edu/sites/default/files/co_housing.pdf) [acedido a 14 Junho 2020].
- Bhidé A. V. (2003). *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford University Press: New York.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A metanalysis on contextual factors impacting the business planning - performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing* 25 (1), 24-40.
- Chwolka A., Raith M., (2011). The value of business planning before start-up - A decision-theoretical perspective. Department of Economics and Management, Otto-von-Guericke University, P.O. Box 4120, 39016 Magdeburg, Germany, *Journal of Business Venturing* 27(3), 385-399.
- CORFE (2019). S. Co-Living: A Solution to the Housing Crisis?. Disponível em: <http://www.smf.co.uk/wp-content/uploads/2019/02/Co-Living.pdf>
- Costa, M. (2018). Co-living: quando partilhar uma casa com estranhos passa a fazer todo o sentido. [Blog] *aminharicacasa*, Available at: <https://aminharicacasa.wordpress.com/2018/05/08/co-living-quando-partilhar-uma-casa-com-estranhos-passa-a-fazer-todo-o-sentido/> [Accessed 20 June 2020].

- Deloitte & Touche (2003). Writing an Effective Business Plan - Fourth Edition. Disponível em: <https://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/PDF/Deloitte.pdf>. [Acesso em 29/03/2020].
- Dornelas, J. (2014). Entendendo a Finalidade e Eficácia do Plano de Negócios. [Online] Available at: <http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>
- Edwards, D., Griffin, T., & Hayllar, B. (2008). Urban tourism research: developing an agenda. *Annals of Tourism Research*, 35(4): 1032-1052.
- Eurostat. (2019). ec.europa.eu. Obtido em 23 de 02 de 2020, de <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00002/default/table?lang=en>
- Ernst & Young (2001). Guide to producing a Business Plan. Disponível em: [http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY\\_Business\\_Plan\\_Guide.pdf](http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf). [Acesso em 29/03/2020].
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., Simón-Moya, V. (2012). The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal* 32 (15), 2399-2420.
- Genevieve, D. e Andrew, T. (2011). *Working in the UnOffice A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, e Nonprofits*. São Francisco: Night Owls Press LLC
- Harvard (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. Harvard Business Press Books.
- Honig, B., (2004). Entrepreneurship education: toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning and Education* 3, 258-273.
- Honig, B. & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management* 30 (1), 29-48.
- IAPMEI, (2013). *Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro*. [Online].
- Institute for Economics & Peace (2020). Global Peace Index 2020: Measuring Peace in a Complex World, Sydney, June 2020. Disponível em: <http://visionofhumanity.org/reports> [Acesso em 06/06/2020].
- INE (Instituto Nacional de Estatística) (2019). Estatísticas de Preços da Habitação ao nível local 3º trimestre de 2018. Acedido em 08 de Abril de 2019. Disponível em <https://www.ine.pt>
- Instituto Nacional de Estatística - Estatísticas do Turismo : 2017. Lisboa : INE, 2018. Disponível em: <https://www.ine.pt/xurl/pub/320462327>
- Instituto Nacional de Estatística (2019). Atividade turística manteve crescimento - Outubro de 2019. Lisboa: INE 2019. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=354092543&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=354092543&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)

- Ivanovic, S., Mikinac, K., & Perman, L. (2011). CRM development in hospitality companies for the purpose of increasing the competitiveness in the tourist market. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 59–68.
- Jackson, K. (2013). Making space for Others. Disponível em: [http://www.makingspaceforothers.com/content/home/MakingSpaceForOthers\\_By\\_Katy\\_Jackson\\_sml2.pdf](http://www.makingspaceforothers.com/content/home/MakingSpaceForOthers_By_Katy_Jackson_sml2.pdf) [acedido a 28 junho 2020]
- Johnson W. (2019). Mercados alternativos: O novo foco dos estrangeiros que querem investir em Portugal. Imobiliário, [online] Available at: <[https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=90c198c725e231cd535f090de9e17c3b&file=Sup\\_Imo\\_18042019.PDF](https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=90c198c725e231cd535f090de9e17c3b&file=Sup_Imo_18042019.PDF)> [Accessed 20 April 2020].
- Judt, T. (2012). *Um tratado sobre os nossos actuais descontentamentos*. Lisboa: Edições 70
- Justiça.Gov.pt (2020). Empresa na Hora. Disponível em <https://justica.gov.pt/Servicos/Empresa-na-Hora>. Acesso em (10.4.2020)
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7 ed.). Harlow: Pearson.
- Kuratko, Donald F. & David B. Audretsch (2009) Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 33 (1), 1-17.
- Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, Process, & Practice*, (8th ed.). Mason, OH: Cengage/SouthWestern Publishing
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7 ed.). Harlow: Pearson.
- LaSalle, J.L. (2018). Coliving – the graduation from Student Housing. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/589db5bf17bffc8381dff51/t/5aba47ea03ce64c09d4d962b/1522157607881/JLL+Co+Living.pdf>
- Law, C.M. (Eds.). (1996). *Tourism in Major Cities*. London: International Thomson Business Press
- Lopes, M., (2019). *COMPARTILHA. Uma Nova Forma De Morar*. Tese de Doutoramento (Doutoramento em Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal da Uberlândia.
- Liccardo, A. (2010). *Turismo Urbano*. Brasil: UEPG.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa - Teoria e Prática do Marketing* (16 ed.). Lisboa: D. Quixote.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. Disponível em: [http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why\\_Business\\_Models\\_Matter2.pdf](http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf). [Acesso em: 01/04/2020].

- Maitland, R. & Ritchie, B.W. (Eds.). (2009). *City tourism: National capital perspectives*, Oxfordshire: Cabi.
- Moriset, B (2014). Building new places for the creative economy. The rise of coworking spaces. Disponível em: <https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075/document> [acedido a 25 Junho 2020].
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, 1st Ed. New Jersey: John Wiley and Sons
- OMT (Organização Mundial do Turismo) (2015). Património Cultural Reporte anual 2014, 95.
- Papke-Shields, K.E., Beise, C., Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28(7), 650–662.
- Pedro, F. (2019). Mercados alternativos: O novo foco dos estrangeiros que querem investir em Portugal. Imobiliário, [online] Available at: <[https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=90c198c725e231cd535f090de9e17c3b&file=Sup\\_Imo\\_18042019.PDF](https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=90c198c725e231cd535f090de9e17c3b&file=Sup_Imo_18042019.PDF)> [Accessed 20 April 2020].
- Pinson, L. (2004). *Anatomy of a business plan: A step-by-step guide to building a business and securing your company's future* (6 th Ed). Chigado: Dearborn Trade Publishing.
- Popescu, R. I., & Corbos, R. A. (2010). The Role of Urban Tourism in the Strategical Development of Brasov Area. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 7 (16), 69-85.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1ª ed.). NY: Free Press
- PWC (2018). INSIDE(R) Lisboa. Concept Hospitality, Tourism and Real Estate. Disponível em <https://www.pwc.pt/pt/publicacoes/insider/pwc-essentia-insider-lisboa.pdf>. Acesso em (02.03.2020)
- Rifai, T. (2012). Fostering innovation to fight climate change in the accomodation sector. *The Hotel Energy Solutions*, 2.
- Sahlman, W.A. 1997, "How to Write a Great Business Plan", *Harvard Business Review*, July-August. Disponível em: <https://sunnybrook.ca/uploads/1/events/2018/medventions/181108-salman.pdf>
- Santos, L. (2019). Cohousing: uma nova forma de habitação com projetos já a nascer em Portugal. [Blog] *Idealista/News*, Available at: <<https://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao/2019/06/19/40005-co-living-e-residencias-seniores-viram-moda-falta-de-legislacao-em-portugal-pode>> [Accessed 20 June 2020].

- Santos, D. (2019). A milenarização do imobiliário. *Jornal de Negócios*, [online] Available at: <<https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/detalhe/a-milenarizacao-do-imobiliario>> [Accessed 20 May 2020].
- Scott-Hansen, C. e Scott-Hansen, K. (2004). *The Cohousing Handbook: Building a Place for Community*. Philadelphia, Pa.: New Society.
- Shepherdson, B.-D. (2009) *Hyper-Geographic Office: How the clouds activate public space*, Masters Thesis, Rice University, ETD.
- Simoneaux, S. & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. *Journal of Pension Benefits Issues in Administration* 17 (3), 92-95.
- Sundararajan, A. (2016), A. *The sharing economy*. 1st ed. Cambridge, MA: The MIT Press.
- TravelBi (2020). Taxas de Ocupação 2014-2020 - TravelBI - Turismo de Portugal  
Acedido em 08 de julho de 2020. Disponível em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/taxas-de-ocupacao.aspx>
- Tönnies, F. (ed. Harris, J.) (2000). *Community and society*. Cambridge: Cambridge University Press
- Tramontano, Marcelo. (1998 ) *Novos modos de vida, novos espaços de morar - Paris, São Paulo e Tóquio: uma releção sobre habitação contemporânea*. Tese de Doutorado. (Doutoramento em Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo).
- Turismo de Portugal. (2015). *Turismo 2020 - Cinco princípios para uma ambição*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal. (2018). *LINHA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA OFERTA 2018 - 2019*. Portugal. Disponível em: <http://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/financiamento/ficha-informativa-linha-apoio-a-qualificacao-da-oferta-setembro-2018.pdf> [Acedido a 10 de junho 2020].
- Turismo de Portugal. (2018). *LINHA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA OFERTA 2018 - 2019*. Portugal.
- Vestbro, U. (2014). Cohousing in Sweden, history e present situation. Disponível em: <http://www.kollektivhus.nu/pdf/SwedishCohousing14.pdf> [acedido a 15 Junho 2020]
- Vestbro, U. e Horelli, L. (2011). Design for gender equality – the history of cohousing ideas e realities. Disponível em: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:578172/FULLTEXT01.pdf> [acedido a 16 Junho 2020].
- United Nations. 2019. 2019 Revision of World Population Prospect. Disponível em [https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019\\_Highlights.pdf](https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Highlights.pdf), 2020.

- UNWTO. (2014). *Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems – An Integrated Approach*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO. (2018). UNWTO-WTCF City Tourism Performance Research. Disponível em <http://publications.unwto.org/publication/unwtowtcf-city-tourismperformance-research>, Junho 2020.
- UNWTO. (2019). Definitions Committee on Tourism and Competitiveness (CTC). Disponível em <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858>, Junho 2020
- Zagalo, R. (2015) *Comunidade, uma forma de pensar a cidade, Cohousing, Coworking e Codesigning Na Cidade De Lisboa. Tese de Mestrado. Universidade Lisboa.*
- WEF (World Economic Forum). (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Global Competitiveness and Risks Team. [online] Geneva: World Economic Forum. Available at: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf) [Accessed 6 October 2020].
- WTTC. (2019a). Portugal records highest Travel & Tourism growth in the European Union. Obtido em 28 de junho de 2020, de <https://wttc.org/News-Article/Portugal-records-highest-Travel&Tourism-growth-in-the-European-Union>
- WTTC. (2019b). €1 in every €5 in Portugal comes from tourism. Obtido em 28 de junho de 2020, de <https://wttc.org/News-Article/1-euro-in-every-5-euro-in-Portugal-comes-from-tourism>
- WTTC. (2019c). The World Travel & Tourism Council (WTTC) represents the Travel & Tourism sector globally. Obtido em 28 de junho de 2020, de <https://wttc.org/>
- WTTC. (2020). *GLOBAL ECONOMIC IMPACT & TRENDS 2020*. Obtido em 15 de setembro, 2020, de <https://wttc.org/>

## Anexos

### Anexo I - Análise do Ambiente do Negócio Projeções do Banco de Portugal: 2020-22 -em percentagem

BE de junho de 2020

	Cenário Base			
	2019	2020 (p)	2021 (p)	2022 (p)
Produto Interno bruto	2,2	-9,5	5,2	3,8
Consumo privado	2,2	-8,9	7,7	3
Consumo público	1,1	0,6	0,7	0,8
Formação bruta de capital fixo	6,3	-11,1	5	4,5
Exportações	3,7	-25,3	11,5	11,2
Importações	5,2	-22,4	13,5	8,5
Emprego (a)	0,8	-4,5	2	1,5
Taxa de desemprego (nível,%)	6,5	10,1	8,9	7,6
Balança corrente e de capital (% PIB)	0,9	2	2,4	1,3
Balança de bens e serviços (% PIB)	0,4	1	0,6	0,2

Fonte: Banco de Portugal (Boletim Estatístico) e INE.

Adaptado pelo autor. | Notas: (p) – projetado.

### Anexo II - Análise da Concorrência Principais Concorrentes

<b>Concorrente - Free Spirit House (Cascais)</b>			
<b>Nº de Pessoas</b>	Máx. 26 pessoas	<b>Preço Aproximado</b>	1 549,50 €
<b>Informações</b>	Quarto Privado com: Varanda, Limpeza, Área de trabalho, Ferro de engomar, Fechadura no Quarto, TV, Wifi no Quarto		
<b>Oferta de Serviços</b>	Estadia, Bem-estar, Cowork, Piscina, Serviço de Limpeza		
<b>Fraquezas</b>	Ausência de diversos eventos de forma a unir a comunidade alojada.		
<b>Concorrente - Entrepreneur House (Amora - Seixal)</b>			
<b>Nº de Pessoas</b>	Máx. 9 pessoas	<b>Preço Aproximado</b>	1 295,00 €
<b>Informações</b>	This suite has a private bathroom with bath, desk and king size bed.		
<b>Oferta de Serviços</b>	Estadia, Eventos, Bem-estar, Cowork. Piscina e Jardim. Lavandaria Gratuita.		
<b>Fraquezas</b>	Fica localizado fora do centro da cidade. Limpeza apenas nas áreas comuns.		
<b>Concorrente - Secret Garden Lisbon (Cais do Sodré)</b>			
<b>Nº de Pessoas</b>	Máx. 32 pessoas	<b>Preço Aproximado</b>	1 971,00 €
<b>Informações</b>	Quarto Privado com casa de Banho: WiFi grátis, Roupa de cama, Toalhas, Roupeiro		
<b>Oferta de Serviços</b>	Piscina, Movie Room, Restaurante. Eventos. Coworking		
<b>Fraquezas</b>	Secador não incluído. Sem ar condicionado. Considerado um hostel pelos clientes.		

Fonte: Elaboração Própria

### Anexo III – Plano Financeiro Tabela de FSE

	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Subcontratos	125,0	1 500,0	1 522,5	1 545,3	1 568,5	1 592,0	1 615,9	1 640,2	1 664,8	1 689,7	1 715,1	1 740,8
Serviços especializados												
Trabalhos especializados	82,5	990,0	1 004,9	1 019,9	1 035,2	1 050,7	1 066,5	1 082,5	1 098,7	1 115,2	1 132,0	1 148,9
Publicidade e propaganda	100,0	2 400,0	2 436,0	2 472,5	2 509,6	2 547,3	2 585,5	2 624,3	2 663,6	2 703,6	2 744,1	2 785,3
Honorários	200,0	2 400,0	2 436,0	2 472,5	2 509,6	2 547,3	2 585,5	2 624,3	2 663,6	2 703,6	2 744,1	2 785,3
Conservação e reparação	40,0	480,0	487,2	494,5	501,9	509,5	517,1	524,9	532,7	540,7	548,8	557,1
Materiais												
Ferram e utensilios de desgaste rápido	20,0	240,0	243,6	247,3	251,0	254,7	258,5	262,4	266,4	270,4	274,4	278,5
Material de escritório	75,0	1 200,0	1 218,0	1 236,3	1 254,8	1 273,6	1 292,7	1 312,1	1 331,8	1 351,8	1 372,1	1 392,6
Energia e fluidos												
Electricidade	650,0	7 800,0	7 917,0	8 035,8	8 156,3	8 278,6	8 402,8	8 528,9	8 656,8	8 786,6	8 918,4	9 052,2
Combustíveis	100,0	1 800,0	1 827,0	1 854,4	1 882,2	1 910,5	1 939,1	1 968,2	1 997,7	2 027,7	2 058,1	2 089,0
Água	300,0	3 600,0	3 654,0	3 708,8	3 764,4	3 820,9	3 878,2	3 936,4	3 995,4	4 055,4	4 116,2	4 177,9
Serviços diversos												
Rendas e alugueres	2 200,0	26 400,0	26 796,0	27 197,9	27 605,9	28 020,0	28 440,3	28 866,9	29 299,9	29 739,4	30 185,5	30 638,3
Seguros	100,0	1 200,0	1 218,0	1 236,3	1 254,8	1 273,6	1 292,7	1 312,1	1 331,8	1 351,8	1 372,1	1 392,6
Limpeza, higiene e conforto	300,0	3 600,0	3 654,0	3 708,8	3 764,4	3 820,9	3 878,2	3 936,4	3 995,4	4 055,4	4 116,2	4 177,9
<b>TOTAL FSE</b>		<b>53 610,0</b>	<b>54 414,2</b>	<b>55 230,4</b>	<b>56 058,8</b>	<b>56 899,7</b>	<b>57 753,2</b>	<b>58 619,5</b>	<b>59 498,8</b>	<b>60 391,3</b>	<b>61 297,1</b>	<b>62 216,6</b>

Fonte: Elaboração Própria

### Anexo IV – Plano Financeiro Tabela de Avaliação

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Free Cash Flow do Equity	-95 447	49 569	4 616	8 304	11 390	19 173	71 369	79 176	86 074	84 914	246 644
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,26%	0,26%	0,27%	0,27%	0,27%	0,27%	0,27%	0,27%	0,27%
Prémio de risco de mercado	5,23%	5,23%	5,23%	5,23%	5,23%	5,23%	5,23%	5,23%	5,23%	5,23%	5,23%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u^*(R_m - R_f)$	3,86%	3,86%	3,87%	3,87%	3,87%	3,88%	3,88%	3,88%	3,88%	3,88%	3,88%
Factor actualização	1,000	1,039	1,079	1,121	1,164	1,209	1,256	1,305	1,355	1,408	-
<b>Fluxos Actualizados</b>	<b>-95 447</b>	<b>47 726</b>	<b>4 279</b>	<b>7 411</b>	<b>9 786</b>	<b>15 858</b>	<b>56 824</b>	<b>60 686</b>	<b>63 511</b>	<b>60 316</b>	<b>175 195</b>
<b>Fuxos atualizados acumulados</b>	<b>-95 447</b>	<b>-47 721</b>	<b>-43 442</b>	<b>-36 031</b>	<b>-26 245</b>	<b>-10 388</b>	<b>46 436</b>	<b>107 123</b>	<b>170 634</b>	<b>230 950</b>	<b>406 145</b>

Fonte: Elaboração Própria

**Anexo V – Plano Financeiro**  
**Tabela de Balanço Previsional**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>ACTIVO</b>											
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>493 852</b>	<b>434 529</b>	<b>374 956</b>	<b>317 529</b>	<b>263 096</b>	<b>213 286</b>	<b>163 804</b>	<b>113 255</b>	<b>62 464</b>	<b>18 024</b>	<b>18 524</b>
Activos fixos tangíveis	492 525	433 365	374 206	316 529	261 596	211 286	161 304	110 255	58 964	14 024	14 024
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos Intangíveis	1 327	1 163	750	1 000	1 500	2 000	2 500	3 000	3 500	4 000	4 500
Investimentos financeiros											
<b>Activo corrente</b>	<b>64 886</b>	<b>116 006</b>	<b>123 397</b>	<b>135 883</b>	<b>152 633</b>	<b>178 718</b>	<b>208 090</b>	<b>244 990</b>	<b>288 390</b>	<b>338 057</b>	<b>395 493</b>
Inventários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clientes	10 713	11 073	11 445	11 830	12 228	12 639	13 065	13 506	13 962	14 434	14 922
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios											
Outras contas a receber											
Diferimentos											
Caixa e depósitos bancários	54 172	104 933	111 952	124 053	140 405	166 079	195 024	231 484	274 428	323 623	380 570
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>558 737</b>	<b>550 535</b>	<b>498 352</b>	<b>453 412</b>	<b>415 728</b>	<b>392 005</b>	<b>371 894</b>	<b>358 245</b>	<b>350 854</b>	<b>356 081</b>	<b>414 017</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>											
Capital realizado	139 585	139 585	139 585	139 585	139 585	139 585	139 585	139 585	139 585	139 585	139 585
Acções (quotas próprias)											
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reservas		-15 631	-26 631	-32 791	-31 911	-25 344	-7 159	16 789	46 936	91 553	133 196
Excedentes de revalorização											
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	-15 631	-11 000	-6 160	881	6 567	18 185	23 948	30 147	44 617	41 644	87 931
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>123 954</b>	<b>112 954</b>	<b>106 794</b>	<b>107 674</b>	<b>114 241</b>	<b>132 426</b>	<b>156 374</b>	<b>186 521</b>	<b>231 138</b>	<b>272 781</b>	<b>360 712</b>
<b>PASSIVO</b>											
<b>Passivo não corrente</b>	<b>418 815</b>	<b>418 815</b>	<b>372 280</b>	<b>325 745</b>	<b>279 210</b>	<b>232 675</b>	<b>186 140</b>	<b>139 605</b>	<b>93 070</b>	<b>46 535</b>	<b>0</b>
Provisões											
Financiamentos obtidos	418 815	418 815	372 280	325 745	279 210	232 675	186 140	139 605	93 070	46 535	0
Outras Contas a pagar											
<b>Passivo corrente</b>	<b>15 968</b>	<b>18 766</b>	<b>19 279</b>	<b>19 993</b>	<b>22 277</b>	<b>26 904</b>	<b>29 381</b>	<b>32 120</b>	<b>26 647</b>	<b>36 765</b>	<b>53 305</b>
Fornecedores	5 596	5 680	5 765	5 852	5 940	6 029	6 119	6 211	6 304	6 399	6 495
Estado e Outros Entes Públicos	10 372	13 086	13 513	14 141	16 338	20 875	23 261	25 909	20 343	30 366	46 810
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar											
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>434 783</b>	<b>437 581</b>	<b>391 559</b>	<b>345 738</b>	<b>301 487</b>	<b>259 579</b>	<b>215 521</b>	<b>171 725</b>	<b>119 717</b>	<b>83 300</b>	<b>53 305</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>558 737</b>	<b>550 535</b>	<b>498 352</b>	<b>453 412</b>	<b>415 728</b>	<b>392 005</b>	<b>371 894</b>	<b>358 245</b>	<b>350 854</b>	<b>356 081</b>	<b>414 017</b>

Fonte: Elaboração Própria