

PROGRAMA  
**RENDA  
ACESSÍVEL**



**LISBOA PRATODOS**

Antunes Ferreira, Professor Associado do Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa  
Ricardo Veludo, Coordenador Equipa de Missão do Programa Renda Acessível, Câmara Municipal Lisboa  
Conferência RUITEM 12/6/2018, Lisboa

ricardo.veludo@cm-lisboa.pt  
**lisboarendaaccessivel.pt**

A photograph of a family of three walking away from the camera on a wooden boardwalk. The mother is on the left, the father is on the right, and a small child is in the middle, holding hands with both parents. The background is slightly blurred, showing other people and a cityscape under a clear sky.

# Vitalidade da economia urbana gera disfunções no mercado de habitação:

- Preços da habitação tornaram-se inacessíveis para agregados domésticos de rendimentos baixos ou intermédios

- Procura potencial para arrendamento:  $\pm 25,000$  habitações, estimativa de 2016 (Gfk)

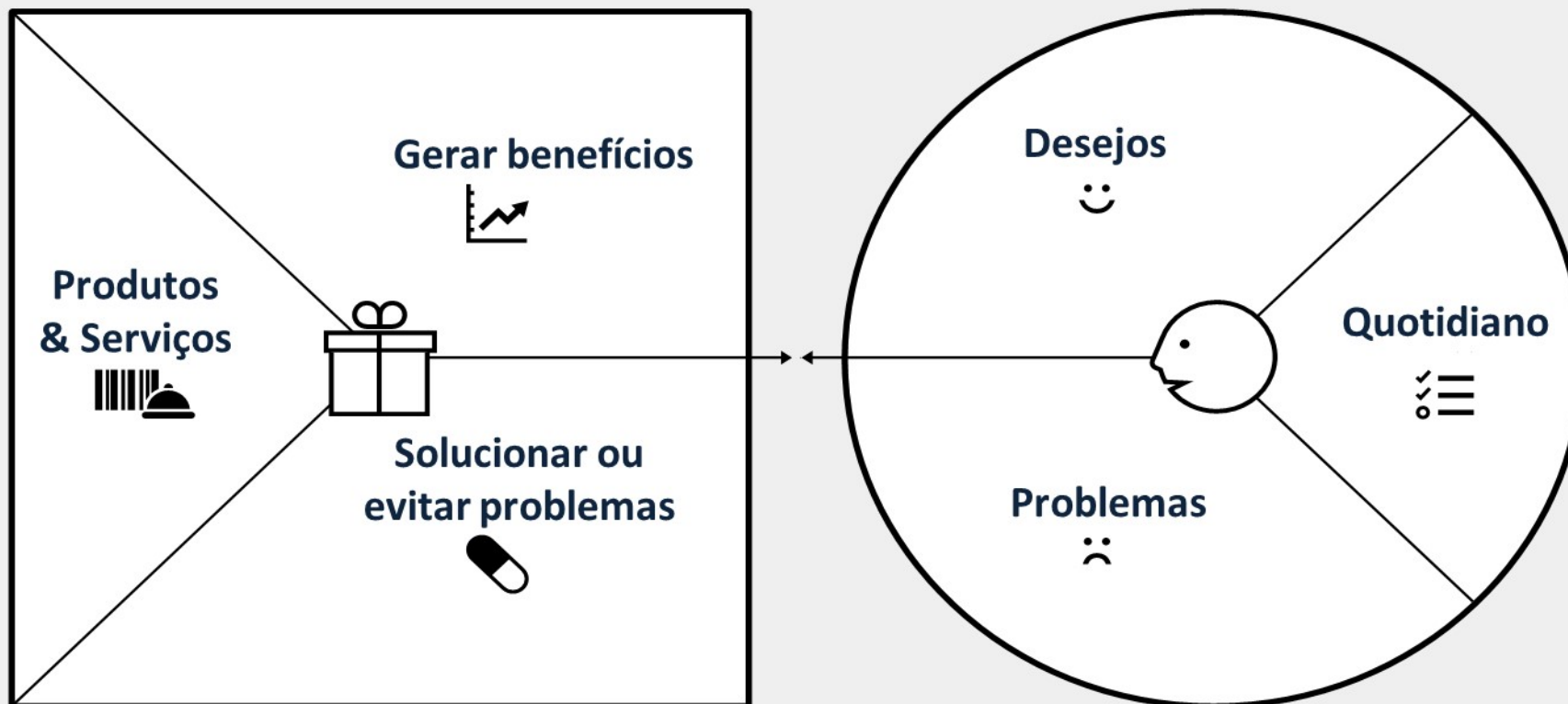
- Stock disponível:  $\pm 1,000$  (diminuição de 60% 2013->2016)

# Metodologia para estruturar modelo de negócio

## Foco na procura para desenhar a oferta

**Definir proposta de valor para cada segmento**

**Conhecer e segmentar a procura**

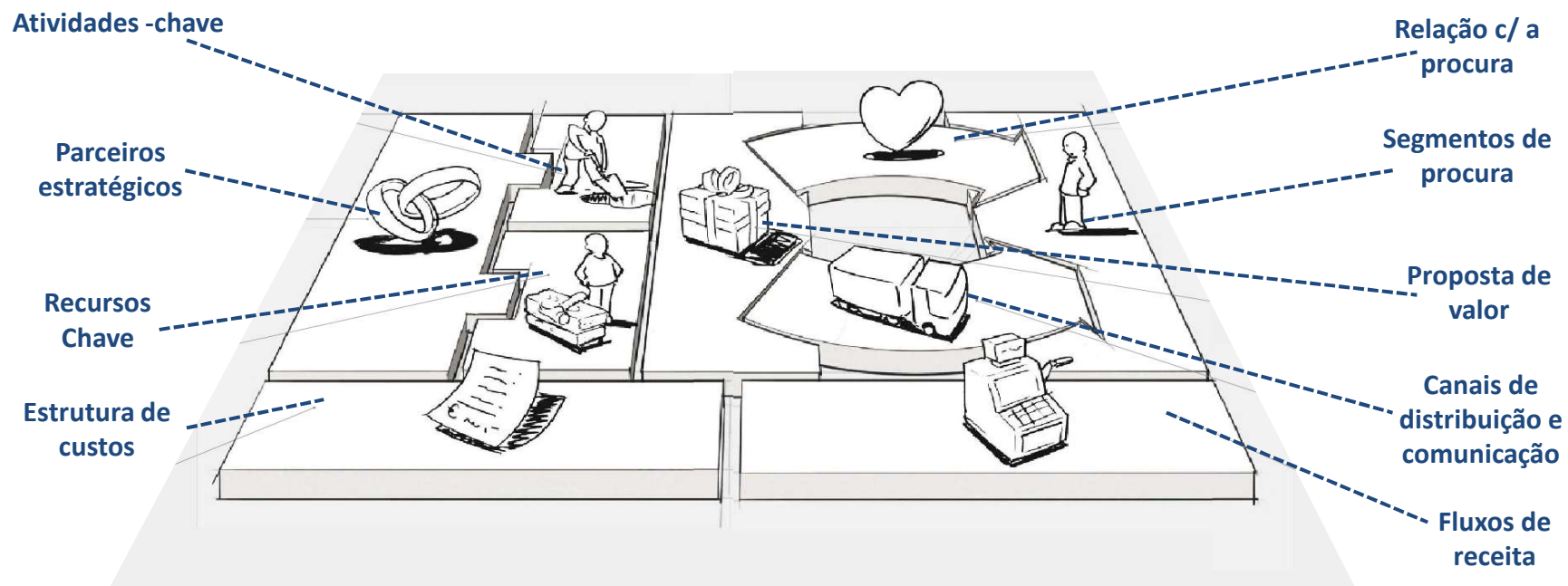


Fonte do esquema de estruturação adaptado de: Osterwalder, Alex, et. Al (2015) Value proposition design

COPYRIGHT: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

**Strategyzer**  
strategyzer.com

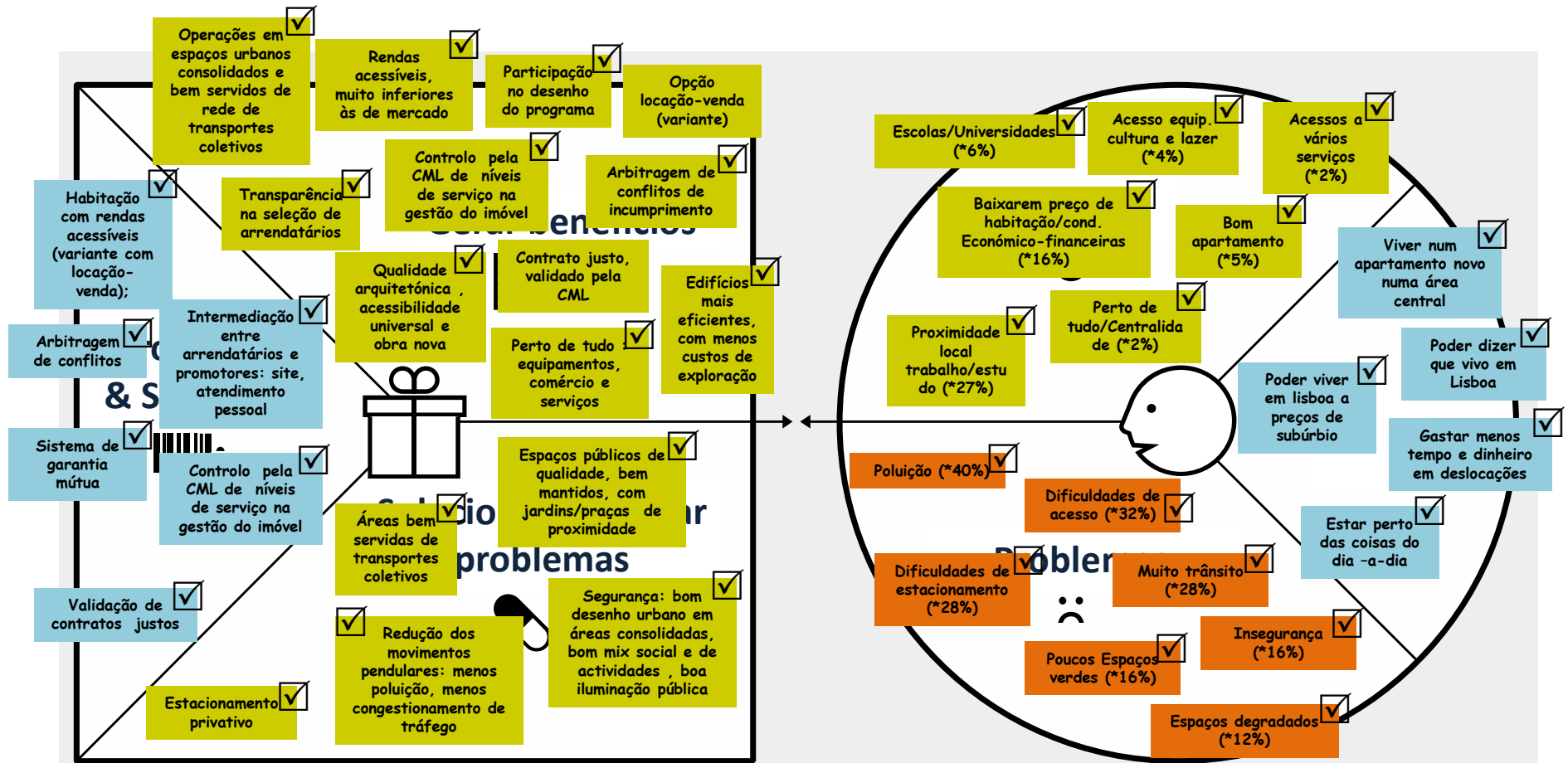
# Metodologia para estruturar modelo de negócio



Fonte do esquema de estruturação adaptado de : Osterwalder, Alex, et. Al (2015) Business Model Generation



# Proposta de valor geral para agregados domésticos (sem segmentação)










COPYRIGHT: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

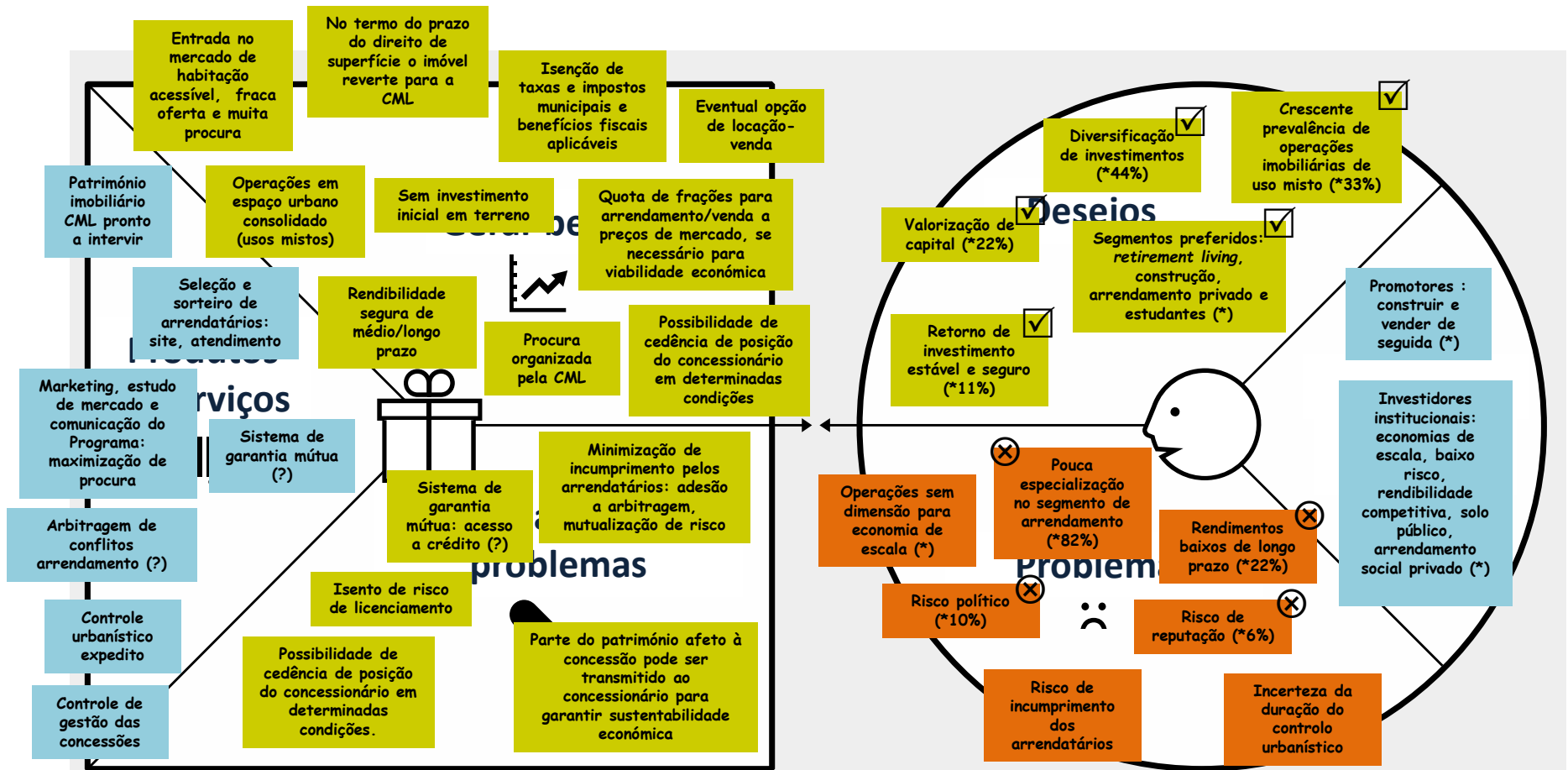
(\*) fonte: CML/Markttest (2009) Estudo de Opinião – Programa Local de Habitação, pág.49 e 52

**Strategyzer**  
strategyzer.com

# Modelo de negócio para agregados domésticos

<p><b>Parceiros-chave</b> </p> <p>Associações representativas de potenciais segmentos de arrendatários;</p> <p>Promotores de habitação selecionados por concurso público;</p> <p>Empresas prestadoras de serviços especializados;</p> <p>Centro de Arbitragem para incumprimento de contratos de arrendamento;</p> <p>Sociedade de garantia mútua para redução de risco de incumprimentos;</p> <p>Comunicação Social para divulgação; IHRU (em ARUS).</p>	<p><b>Atividades-chave</b> </p> <p>Participação pública no desenho do Programa;</p> <p>Marketing e comunicação;</p> <p>Atendimento de arrendatários;</p> <p>Admissão e sorteio de candidatos;</p> <p>Preparar minutas contrato arrendamento/ locação-venda;</p> <p>Sistema de garantia-mútua;</p> <p>Inquérito periódico aos arrendatários: monitorizar exploração do imóvel;</p> <p>Arbitragem de conflitos.</p>	<p><b>Propostas de valor</b> </p> <p>Operações em espaços urbanos consolidados e bem servidos de transportes coletivos;</p> <p>Rendas acessíveis, muito inferiores às de mercado;</p> <p>Participação no desenho do programa;</p> <p>Transparência na seleção de arrendatários;</p> <p>Opção locação-venda (variante);</p> <p>Qualidade do imóvel e acessibilidade universal;</p> <p>Perto de tudo : equipamentos, comércio e serviços;</p> <p>Contrato justo, validado pela CML;</p> <p>Controlo pela CML de níveis de serviço na gestão do imóvel;</p> <p>Arbitragem de conflitos;</p> <p>Estacionamento privativo;</p> <p>Segurança: bom desenho urbano em áreas consolidadas, mix social e de actividades , boa iluminação pública;</p> <p>Espaços públicos de qualidade, bem mantidos, com jardins/praças.</p>	<p><b>Relação com a procura</b> </p> <p>Criação coletiva do programa: estudo de mercado/opinião, debate público, auscultação de associações;</p> <p>Atendimento automático (via portal), pessoal (telefone, email, presencial);</p> <p>Admissão e sorteio de arrendatários;</p> <p>Contrato-promessa e contrato de arrendamento/ locação-venda;</p> <p>Controle da parceria: CML e arrendatários (inquérito regular).</p>	<p><b>Segmentos de procura</b> </p> <p>Classe média que trabalhe ou estude em Lisboa, segmentada por critérios:</p> <p>Escalões de rendimento;</p> <p>Não serem proprietários;</p> <p>Fase de vida (estudantes universitários, idosos, jovens ativos, trabalhadores deslocados, recém divorciados...);</p> <p>Necessidades especiais;</p> <p>Estilo de vida (orientado a: família, prestígio socioprofissional, hedonista).</p>
<p><b>Estrutura de custos</b> </p>		<p><b>Fontes de receita</b> </p>		

# Proposta de valor para Concessionários



COPYRIGHT: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer










**Strategyzer**  
strategyzer.com

(\*) fonte: Urban Land Institute (2015) Emerging Trends Europe Survey



Ricardo Veludo, Apresentação do Programa Renda Acessível na Conferência RUITEM 2018, IST - Lisboa

# Modelo de negócio para Concessionários

<p><b>Parceiros-chave</b> </p> <p>Concessionários selecionados por concurso público;</p> <p>Associações representativas de promotores, construtores, investidores e de arrendatários;</p> <p>Empresas prestadoras de serviços especializados;</p> <p>Centro de Arbitragem com competência em arrendamento urbano;</p> <p>Sociedade Nacional de Garantia Mútua;</p> <p>Companhias de seguros de arrendamento;</p> <p>Comunicação Social para divulgação;</p> <p>INVEST LISBOA, AICEP, Embaixadas Portuguesas, Embaixadas Estrangeiras ('trade&amp;investment'), mediadoras imobiliárias internacionais;</p> <p>IHRU (em ARUS).</p>	<p><b>Atividades-chave</b> </p> <p>Marketing e comunicação para maximizar concorrência para concessões;</p> <p>Atendimento a concessionários;</p> <p>Contratação pública, controlo de gestão (SI) de concessões e melhoria continua do Programa;</p> <p>Controlo das operações urbanísticas;</p> <p>Seleção promitentes arrendatários por sorteio;</p> <p>Arbitragem, garantia-mútua e seguros.</p> <p><b>Recursos-chave</b> </p> <p>Físicos: Património imobiliário municipal afeto a concessões;</p> <p>Financeiros: aquisição de serviços;</p> <p>Humanos: SG/DMC (comunicação), DMHDL (seleção arrendatários), DMGP/DMPO e DMF (contratação púb.), DMU (controlo urb.), DMPO (fiscalização), DMHDL/Eq. Missão (controlo de gestão);</p> <p>Intelectuais: Serviços Ext. Jurídicos, Contratação Pub., Marketing, Imobiliário e Estudos de Mercado.</p>	<p><b>Propostas de valor</b> </p> <p>Entrada no mercado de habitação acessível, com fraca oferta e muita procura potencial;</p> <p>Procura organizada pela CML;</p> <p>Sem investimento em terreno/edifício;</p> <p>Rendibilidade mais segura de médio/longo prazo do que alternativas comparáveis;</p> <p>Minimização de risco incumprimento pelos arrendatários: custo oportunidade elevado, arbitragem e mutualização de risco;</p> <p>Transferência de parte de património municipal para concessionário e algumas rendas de mercado para sustentabilidade económica;</p> <p>Sem licenciamento de obras;</p> <p>Possibilidade de cedência de posição contratual do concessionário em determinadas condições;</p> <p>Isonomia de IMI (concessão) e de taxas urbanísticas.</p>	<p><b>Relação com a procura</b> </p> <p>Concurso Público para concessão obra pública de habitação (concepção, construção, exploração e conservação de edifícios (ver art 200º-202º CPA; art. 407º-... CCP; RJPIP);</p> <p>Atendimento de concorrentes e concessionários ;</p> <p>Mecanismos de controlo de execução do contrato de concessão;</p> <p>Controlo simplificado das operações urbanísticas.</p> <p><b>Canais</b> </p> <p>Portal na internet (vertente concessionários): gestão de potenciais arrendatários , acesso a informação e interações com CML;</p> <p>Sessões públicas de esclarecimento com entidades do setor;</p> <p>Documentos informativos;</p> <p>Gestor dedicado da CML: monitorização do contrato e colocação de arrendatários.</p>	<p><b>Segmentos de procura</b> </p> <p>Investidores institucionais (fundos de pensões, fundos imobiliários, ...);</p> <p>Empresas de promoção imobiliária; 'Family offices'</p> <p>Consórcios / agrupamentos dos tipos acima referidos.</p> <p>Cooperativas de habitação e outras entidades do 3º sector.</p>
<p><b>Estrutura de custos</b> </p>		<p><b>Fontes de receita</b> </p>		

A  
quem  
se  
destina?

A todos de  
classes médias,  
sobretudo  
jovens



Rendimento IRS



**7.500 € até 40.000 €** líquido por ano



## Gama de rendas acessíveis para a classe média, por tipologia

€/mês	≤150	151-200	201-250	251-300	301-350	351-400	401-500	501-600	601-700	≥700
<b>T0 - Estúdio</b>	■	■	■	■						
<b>T1 - 1 quarto</b>	■	■	■	■	■					
<b>T2 - 2 quartos</b>		■	■	■	■	■	■	■		
<b>T3 - 3 quartos</b>			■	■	■	■	■	■	■	
<b>T4 - 4 quartos</b>			■	■	■	■	■	■		

- Foco de preços para agregados domésticos de classe média (rendimentos intermédios)
- Outros preços para os agregados domésticos dos escalões mais baixos e mais altos da classe média

Renda acessível:  
20% a 35% do rendimento disponível dos agregados domésticos

PROGRAMA  
**RENDA  
ACESSÍVEL**  
LISBOA **PRA** TODOS

Espaços  
públicos de  
qualidade

Creches novas  
em todas as  
operações e  
outros  
equipamentos  
de  
proximidade





Uma  
Praça  
Em Cada  
Bairro

Uma  
Praça  
Em Cada  
Bairro





**Impostos  
baixos**

**IMI  
+ Baixo  
da  
Área  
Metropolitana**

**Lisboa  
cidade  
amigável**

**Devolução  
de  
metade  
IRS**

## Como Funciona?

### Município de Lisboa

- Afeta património imobiliário municipal (terrenos e edifícios)
- Financia as obras de urbanização gerais
- Financia os equipamentos coletivos de proximidade (creches, escolas)
- Define normas de qualidade para a construção, manutenção e conservação dos edifícios ao longo da concessão
- Seleciona concessionários por concurso público para concepção, construção e gestão dos edifícios
- Seleciona, por sorteio, as famílias dentro das elegíveis
- Promove minimização de riscos da operação
- Estimula a criação de linhas de financiamento bancário
- Mantém a posse do património e retoma a sua gestão no final da concessão





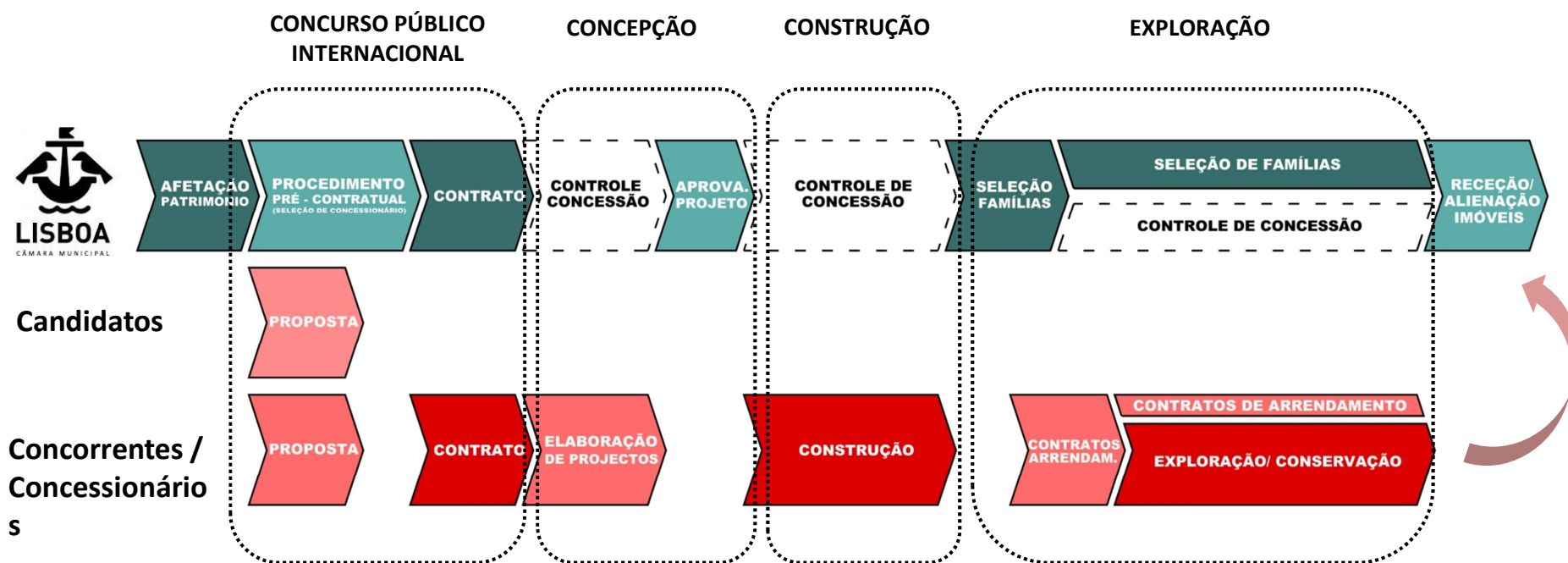
# Concessionário Privado

- Faz os projetos
- Constrói / reabilita os edifícios
- Assegura a manutenção e conservação dos edifícios durante a concessão
- Recebe a receita dos fogos em renda acessível
- Recebe a receita dos arrendamentos comerciais
- Recebe a receita das rendas e/ou vendas do fogos em situação de mercado
- No final da concessão entrega ao Município os edifícios construídos / reabilitados em bom estado




Como  
Funciona?

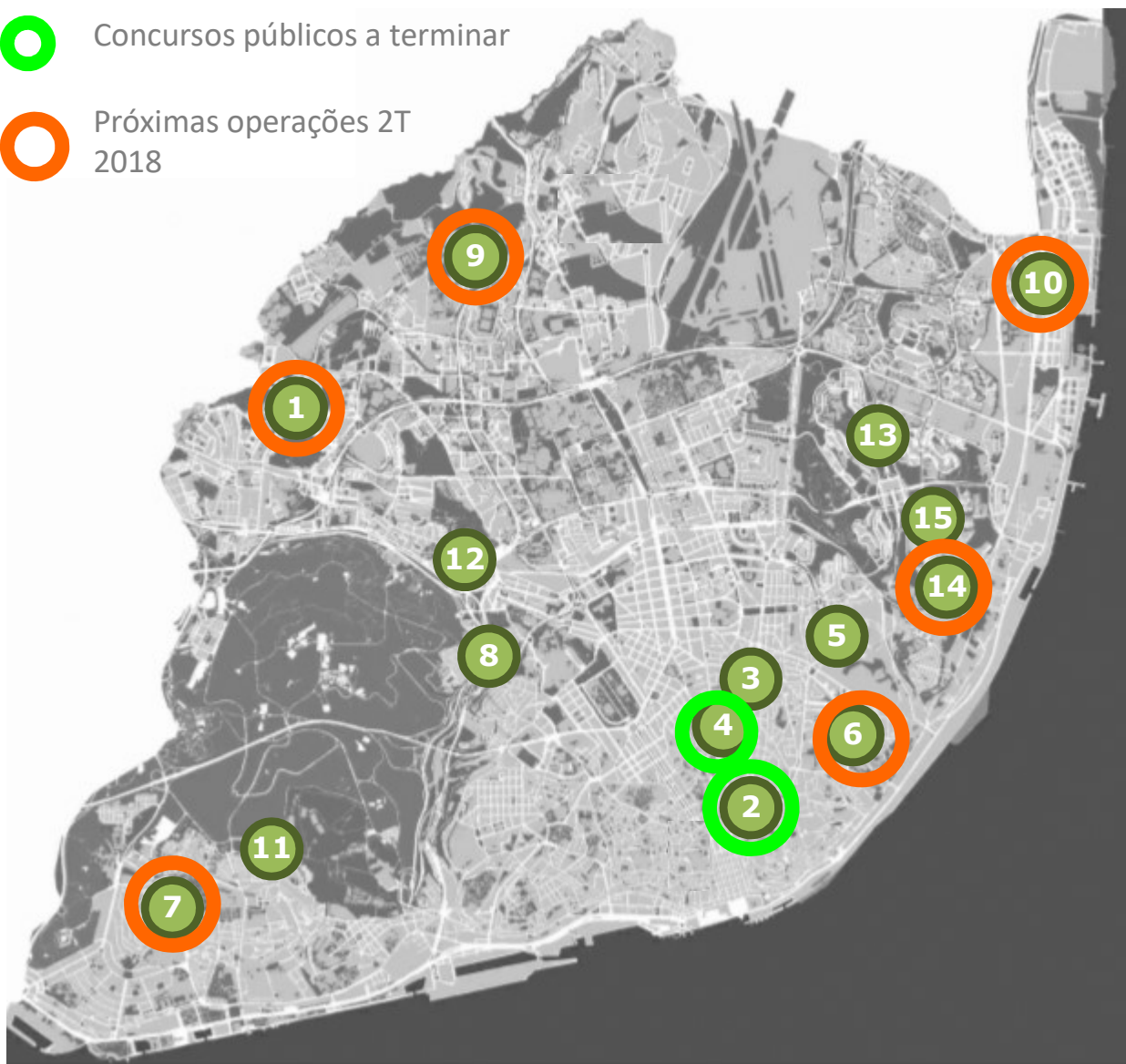
# Sequência das principais atividades numa operação



# 15 Áreas de intervenção

 Concursos públicos a terminar

 Próximas operações 2T 2018



## 15 Áreas de intervenção 23 Operações estimadas

1. **Benfica** - Av. Marechal Teixeira Rebelo
2. **Sta. Maria Maior / Arroios** - Rua de São Lázaro
3. **Arroios** - Paço da Rainha – R. Barracas
4. **Arroios** - Rua Gomes Freire
5. **Penha de França** – Olaias
6. **P. França / São Vicente / Beato** - Vale de Santo António
7. **Belém** – Restelo, Terreno Embaixadas
8. **Campolide** - Rua Pardelha Sanchez
9. **Lumiar** – R. Prof. Orlando Ribeiro, G2
10. **Parque das Nações** – B. Laranjeiras
11. **Ajuda** - Alto da Ajuda
12. **São Domingos de Fenfica** - Furnas
13. **Marvila** - Parque da Bela Vista Este
14. **Marvila** - Qta Marquês de Abrantes
15. **Marvila** - Bela Vista Oeste



## Estimativas globais do Programa Renda Acessível (Concessões)

- **6.400 habitações com renda acessível** num total cerca de 9.000
- 780.000 m<sup>2</sup> de área bruta de construção (usos mistos)
- 867.000 m<sup>2</sup> de terreno municipal
- **Cerca de 500M€ de investimento municipal** (terrenos, benefícios tributários, obras de urbanização, projetos e consultoria)
- **778 M€ de investimento privado**, operações de 3 a 300 M€
- **Os primeiros 2 concursos públicos já terminaram** a fase de propostas e o primeiro já tem proposta de adjudicação para apreciação da CML.
- **Próximos 4 concursos públicos a anunciar a partir de junho 2018** (correspondem a mais de 1.200 fogos de habitação acessível)

## Concurso Rua de São Lázaro: proposta de adjudicação

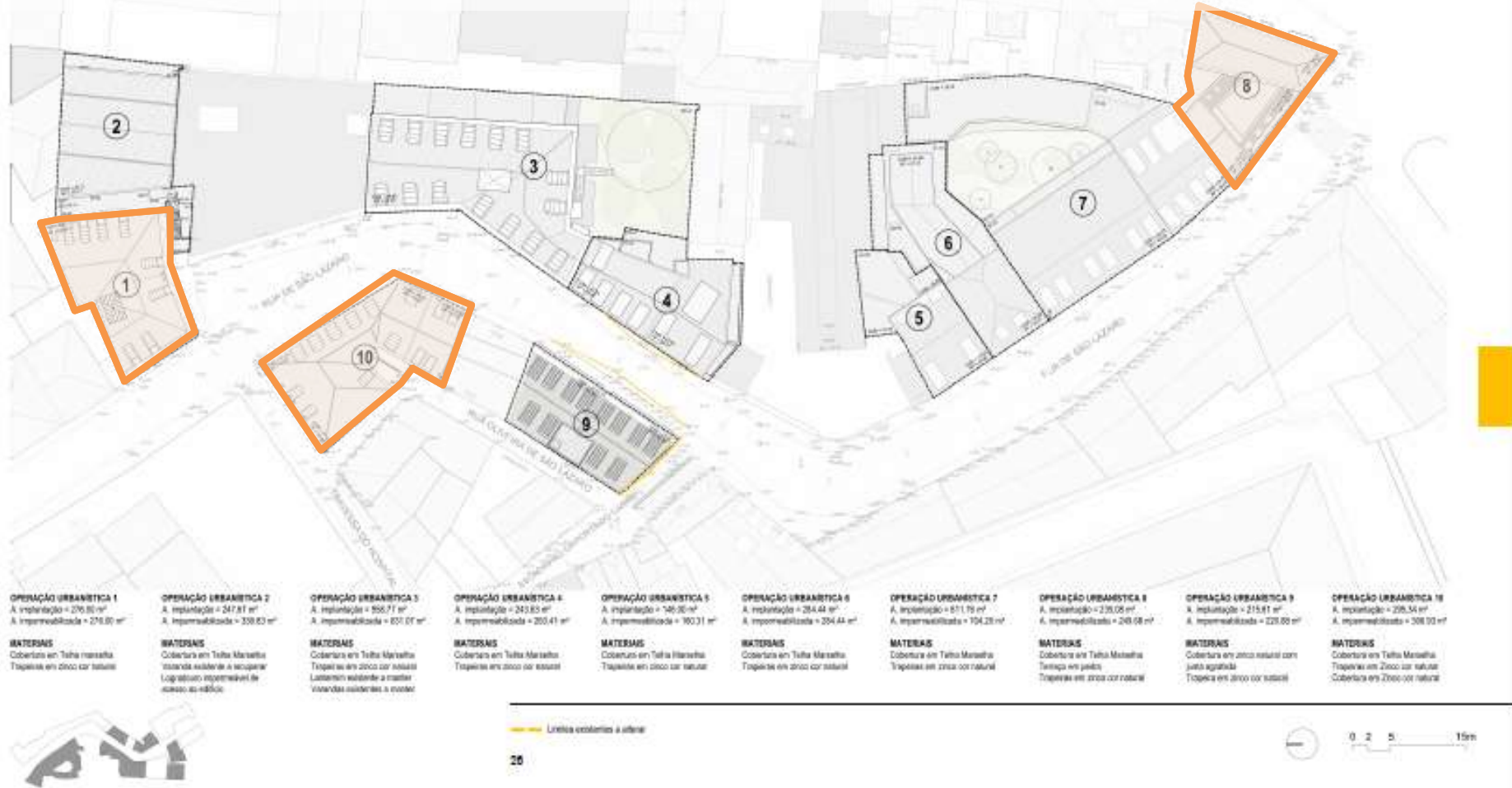
- Proposta de adjudicação ao concorrente Brightempathy
- Nº de fogos total: 131
- Nº de fogos com renda acessível: 103 (78% do total)
  - 38 **T0**, rendas: **100 e 200 €/mês** ( $\pm 50\%$  cada)
  - 36 **T1**, rendas: **150 e 250 €/mês** ( $\pm 50\%$  cada)
  - 29 **T2**, rendas: **250 e 350 €/mês** ( $\pm 50\%$  cada)
- Nº de fogos a preço livre: 28 (21% do total)
- Investimento inicial: **12 M€**
- Prazo para iniciar exploração dos imóveis: 36 meses (inc. projetar e construir)



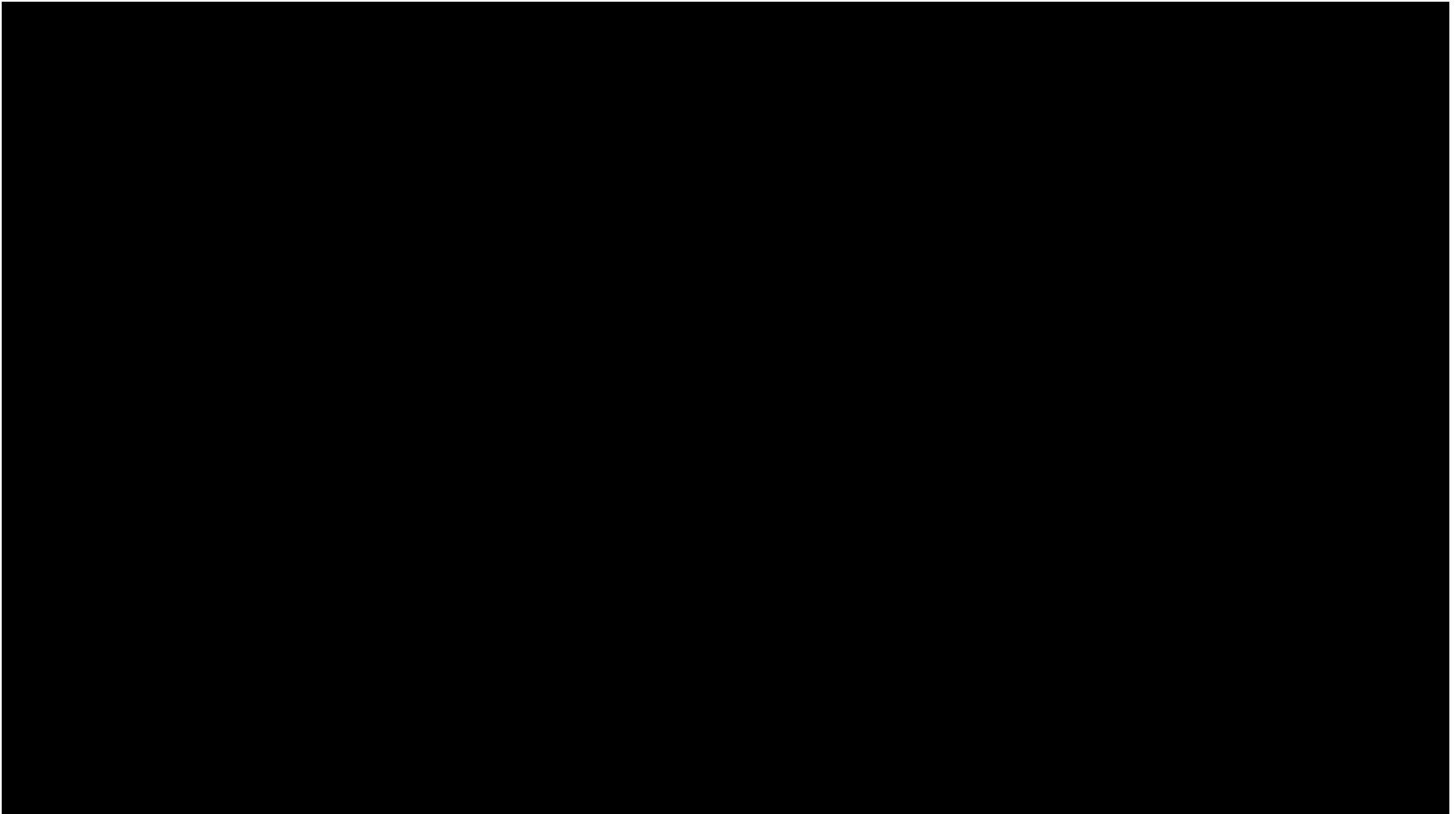


PEÇAS GERAIS  
Planta de Implantação

Edifícios a transmitir em propriedade plena para o concessionário (O.U.): 1, 8 e 10  
31,5% da S<sub>p</sub> total (caderno de encargos admitia entre 20% e 40%)  
3.607 m<sup>2</sup>



## Primeira operação adjudicada Rua de São Lázaro: 100 habitações com renda acessível



# Programa Renda Acessível

Ricardo Veludo  
Coordenador da Equipa de Missão do Programa Renda Acessível  
Conferência RUISTEM 2018, IST - Lisboa  
[ricardo.veludo@cm-lisboa.pt](mailto:ricardo.veludo@cm-lisboa.pt)  
[lisboarendaaccessivel.pt](http://lisboarendaaccessivel.pt)