



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócios: UniShare

José Duarte Oliveira Borges Rodrigues Teixeira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Mestre, Nuno Alexandre dos Reis Teixeira, Professor Auxiliar
Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

maio, 2025



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Negócios: UniShare

José Duarte Oliveira Borges Rodrigues Teixeira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Mestre, Nuno Alexandre dos Reis Teixeira, Professor Auxiliar
Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

maio, 2025

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho.

Em particular, manifesto a minha profunda gratidão aos meus pais, pelo apoio constante, incentivo incansável e por todos os sacrifícios realizados ao longo do meu percurso académico. O vosso exemplo de perseverança e dedicação foi, e continua a ser, uma inspiração fundamental.

Ao meu irmão, agradeço pelo apoio firme, pela compreensão e por estar sempre presente em todas as jornadas da minha vida.

Ao meu amigo Hélder, deixo um agradecimento especial pelo apoio, pela amizade e disponibilidade que sempre demonstrou ao longo de todo este processo, contribuindo sempre de forma construtiva.

Dirijo igualmente um especial agradecimento ao meu orientador, Professor Nuno, pela orientação científica, pela disponibilidade e pelo rigor com que acompanhou o desenvolvimento deste trabalho. A sua orientação foi determinante para a concretização desta dissertação.

A todos, o meu mais sincero reconhecimento.

Resumo

A presente dissertação teve como principal objetivo o desenvolvimento de um plano de negócios para a criação da *UniShare*, uma plataforma tecnológica orientada para a mediação e gestão do arrendamento de habitação destinada a estudantes universitários em Portugal. Esta proposta surgiu como resposta a um contexto habitacional nacional marcado pelas profundas assimetrias no acesso à habitação, em especial no segmento estudantil, onde a escassez de oferta pública e os elevados custos do mercado privado comprometeram o percurso académico dos estudantes deslocados com menores recursos económicos.

Desta forma, a UniShare propõe uma solução inovadora baseada na utilização de inteligência artificial para otimizar o processo de correspondência entre a oferta e a procura de quartos, assegurando níveis acrescidos de eficiência, transparência e adequação às necessidades dos diferentes utilizadores da plataforma. O modelo de negócio envolveu três perfis distintos de utilizadores, sendo eles os estudantes, os “emigrantes” e os “senhorios” permitindo, por um lado, a rentabilização de imóveis subutilizados e, por outro, a inclusão de estudantes economicamente desfavorecidos, através da sua participação na gestão e manutenção das habitações disponibilizadas.

Assim, o trabalho seguiu a tipologia de projeto de empresa, tendo recorrido a uma análise extensiva do enquadramento externo e interno do mercado. Foram utilizados instrumentos como a análise PESTEL, a análise SWOT, o benchmarking e o modelo do *Business Model Canvas*. Adicionalmente, o plano incluiu ainda a definição da estratégia de marketing, o plano de implementação, projeções financeiras e a identificação dos fatores críticos de sucesso.

Os resultados alcançados evidenciaram a viabilidade económica e estratégica do projeto, bem como o seu potencial para gerar impacto social positivo. Concluiu-se que, a UniShare, poderá afirmar-se como uma resposta empresarial sustentável e socialmente responsável, contribuindo para a mitigação das desigualdades no acesso à habitação e à educação superior em Portugal.

Palavras-chaves: Plano de Negócios, Habitação Estudantil, Start-up, Empreendedorismo, Inovação Social

Classificação JEL: L26, M13, R31, I23

Abstract

The main aim of this dissertation was to develop a business plan for the creation of UniShare, a technological platform geared towards the mediation and management of rental housing for university students in Portugal. This proposal emerged as a response to a national housing context marked by profound asymmetries in access to housing, especially in the student segment, where the scarcity of public supply and the high costs of the private market have jeopardized the academic path of displaced students with lower economic resources.

UniShare therefore, proposes an innovative solution based on the use of artificial intelligence to optimize the process of matching supply and demand for rooms, ensuring increased levels of efficiency, transparency and suitability to the needs of the platform's different users. The business model involved three different user profiles, namely students, “emigrants” and “landlords”, allowing, on the one hand, the monetization of underused properties and, on the other, the inclusion of economically disadvantaged students, through their participation in the management and maintenance of the housing provided.

Thus, the work followed the typology of a company project, using an extensive analysis of the external and internal market environment. Tools such as PESTEL analysis, SWOT analysis, benchmarking and Business Model Canvas were used. In addition, the plan also included the definition of the marketing strategy, the implementation plan, financial projections and the identification of critical success factors.

The results showed the economic and strategic viability of the project, as well as its potential to generate positive social impact. It was concluded that UniShare could establish itself as a sustainable and socially responsible business response, helping to mitigate inequalities in access to housing and college education in Portugal.

Keywords: Business Plan, Student Housing, Start-up, Entrepreneurship, Social Innovation

JEL Classification: L26, M13, R31, I23

Índice

Capítulo 1 – Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora	1
Capítulo 2 - Revisão de Literatura.....	5
2.1. Empreendedorismo	5
2.1.1. Empreendedor	6
2.2. Oportunidade de Negócio	6
2.3. Start-ups: definição e criação.....	7
2.4. Plano de Negócio	8
Capítulo 3 – Análise Externa	11
3.1 Caracterização do Parque Urbano em Portugal.....	11
3.1.1. As principais causas para o agravamento da crise habitacional em Portugal.....	11
3.2 Análise do mercado da habitação no segmento estudantil em Portugal	13
3.3 PESTEL	15
3.3.1 Fatores Políticos	15
3.3.2 Fatores Económicos.....	16
3.3.3 Fatores Sociais	17
3.3.4 Fatores Tecnológicos	17
3.3.5 Fatores Ambientais.....	17
3.3.6 Fatores Legais	18
3.4 Análise da Concorrência	18
3.5 Análise dos Potenciais Clientes	21
Capítulo 4 – Análise Interna	25
4.1. Descrição do Negócio	26
4.1.1 Oportunidade de Negócio.....	26
4.1.2. Conceito de Negócio	27
4.2. Modelo de Negócio.....	29
4.2.1 Business Model Canvas	30
4.2.1.1 Business Model Canvas: Unishare	34
4.2.1.1.1 Segmentação de clientes	34
4.2.1.1.2 Proposta de Valor.....	34
4.2.1.1.3 Canais.....	35
4.2.1.1.4 Relações com os Clientes	35
4.2.1.1.5 Fluxos de Rendimentos	37
4.2.1.1.6 Recursos-Chave	37
4.2.1.1.7 Atividades-Chave.....	39
4.2.1.1.8 Parcerias-Chave.....	40
4.2.1.1.9 Estrutura de Custos.....	41

Capítulo 5 – Análise Competitiva.....	43
5.1 Análise SWOT	43
5.2 Fatores Críticos de Sucesso.....	46
Capítulo 6 – Objetivos do Plano e Estratégia de Desenvolvimento.....	49
6.1 Visão, Missão e Valores.....	49
6.2 Objetivos do Plano	50
6.3 Estratégia de Desenvolvimento	52
6.3.1 Segmentação.....	52
6.3.2 Target.....	54
6.3.3 Posicionamento.....	57
6.3.3.1 Triângulo de Ouro	59
Capítulo 7 – Definição de Políticas de Implementação	61
7.1 Marketing-Mix	61
7.1.1 Produto.....	61
7.1.1.1 Produto – “Emigrantes”	61
7.1.1.2 Produto – “Alunos”	62
7.1.1.3 Produto – “Senhorios”	62
7.1.2 Preço	63
7.1.3 Distribuição	64
7.1.4 Comunicação.....	65
7.1.4.1 Redes Sociais	66
7.1.4.2 Website.....	67
7.1.4.3 Email marketing.....	67
7.1.4.4 Outdoors publicitários	67
7.1.4.5 Tabela Resumo Orçamental – Estratégia de Comunicação	68
7.1.5 Pessoas.....	68
7.1.6 Processos.....	69
7.1.7 Evidências Físicas / Ambiente	70
Capítulo 8 – Requisitos de Implementação	71
Capítulo 9 – Avaliação Financeira	73
Capítulo 10 - Conclusões do Plano de Negócio e Limitações do Estudo	81
Bibliografia.....	83
Anexos.....	87

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 - Índice de Preços do Alojamento Estudantil por cidade a out/24	14
Tabela 3.2 - Análise dos Concorrentes	20
Tabela 5.1 - Análise SWOT	44
Tabela 6.1 - Objetivo SMART de Expandir a base de utilizadores ativos da plataforma	50
Tabela 6.2 - Objetivo SMART de Implementar práticas sustentáveis nas operações da plataforma	50
Tabela 6.3 - Objetivo SMART de Otimizar a Experiência Personalizada do Utilizador	51
Tabela 6.4 - Objetivo SMART de Reduzir o Tempo Médio de Resposta ao Utilizador	51
Tabela 6.5 - Objetivo SMART de Medir o Impacto Social Através do Número de "Senhorios"	52
Tabela 6.6 - Estratégias de Segmentação	53
Tabela 6.7 - Segmentação Persona " Aluno"	55
Tabela 6.8 - Segmentação Persona "Senhorio"	56
Tabela 6.9 - Segmentação Persona "Emigrante"	56
Tabela 7.1 - Resumo Orçamental - Estratégia de Comunicação.....	68
Tabela 8.1 - Plano de Ação	71
Tabela 9.1 - Venda e Serviços Prestados	74
Tabela 9.2 - Gastos com Fornecimento e Serviços Externos.....	76
Tabela 9.3 - Gastos com Pessoal	77
Tabela 9.4 - Resumo da Avaliação Financeira do Projeto.....	78
Tabela 9.5 - Resumo da Avaliação de Rácios Financeiros	79

Índice de Figuras

Figura 3.1 - Análise dos Potenciais Clientes	21
Figura 4.1 - Business Model Canvas	31
Figura 6.1 - Triângulo de Ouro.....	59
Figura 7.1 - Website UniShare	65
Figura 7.2 - Outdoor de uma campanha publicitária da UniShare.....	68

Glossário

APP – Aplicação

CAE – Código de Atividade Económica

IRC – Imposto sobre o Rendimento das pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento das pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

ROE – Return On Equity

ROIC – Return On Invested Capital

SMART – Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time-Based

TIR – Taxa Interna de Retorno

TSU – Taxa Social Única

VAL – Valor Atualizável Líquido

Capítulo 1 – Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora

Nos últimos anos, enquanto parte de uma sociedade composta por realidades completamente distintas, fomos afetados por inúmeras catástrofes capazes de afetar o grupo enquanto um todo, como foi com a pandemia em detrimento da COVID-19, a Guerra na Ucrânia e mais recentemente o conflito vivido entre o Hamas e Israel. O autor, enquanto ser individual deste pequeno mundo que o motiva e o inspira no dia-a-dia, muitas das vezes considera as barreiras terrestres e aéreas entre países a sua “cápsula da salvação”, mas a verdade é que efetivamente não o é. Diariamente somos bombardeados com notícias e relatos que colocam em causa a pegada humanitária e que reafirmam o individualismo e o nepotismo caracterizador dos diferentes povos, e que por isso diminui a nossa capacidade de vislumbrar o mundo.

Como consequência destes terríveis episódios que têm alimentado o medo de viver da maioria das pessoas, também o seu impacto económico tem contribuído de forma séria para a perda da competitividade do consumidor no mercado, uma vez que o aumento dos salários não tem compensado o aumento exponencial da inflação. Assim sendo, surge a necessidade de as empresas desempenharem um papel fundamental no desenvolvimento socioeconómico, combatendo o problema relacionado com a reconciliação do sucesso económico e da coesão social.

Assim sendo, mais importante do que a ideia criativa capaz de desconstruir realidades complexas, é a nossa capacidade em disponibilizá-la no sítio certo e no tempo certo, bem como construir e angariar recursos capazes de garantir a sua longevidade. Surge a necessidade de se deixar de pensar que somos uma “peça” insignificante deste “motor” social que alimenta o paradigma humano em que vivemos, de forma a começarmos a colocar em prática ideias capazes de garantir e alimentar a longevidade das nossas gerações futuras.

Neste contexto, nasceu a oportunidade de se desenvolver um plano de negócio para a criação de uma *start-up*, a *Unishare*. A *Unishare*, tem como principal missão combater as desigualdades sociais, que muitas das vezes estão na génese do insucesso geracional, uma vez que, por exemplo, a falta de recursos financeiros por parte dos pais para pagar as rendas exorbitantes dos quartos de estudantes, diminuem as possibilidades destes jovens em frequentar o ensino superior e consequentemente irem ao encontro do futuro que delinearam para eles. Desta forma, torna-se fundamental a construção de uma realidade capaz de fomentar e alimentar a curiosidade e o saber das gerações mais novas.

Quando foi inicialmente concebida a *Unishare*, o principal objetivo prendia-se em combater a ausência de oportunidades que as limitações financeiras podem gerar no futuro dos jovens. O autor, após se confrontar com esta realidade e assumindo que na sua idade a construção dos seus sonhos se

moldaram à capacidade de oportunidade que os seus pais foram capazes de criar ao longo dos anos, interrogou-se sobre as diferentes possibilidades que podiam resolver este problema. Uma vez que sempre houve um interesse da sua parte pelos conceitos de incubadora de negócio ou criação de *start-ups* e verificou a necessidade de serem abertas diferentes “portas” para diferentes futuros dos jovens, começou a delinear uma ideia capaz de solucionar um problema real que fosse de interesse social e que possibilitasse diminuir as desigualdades sociais e fomentar a busca cessante pelo conhecimento por parte dos jovens.

Desta forma, e assumindo que na origem de qualquer negócio está a necessidade de ser lucrativo do ponto de vista do investimento, quis logo à partida dissociar-se do conceito de associação sem fins lucrativos e garantir que a *Unishare*, era assente num modelo de negócio capaz de gerar recursos financeiros, pois só assim seria possível solucionar problemas reais sem ficar dependente da atribuição de subsídios públicos ou donativos por parte de organizações privadas.

O objetivo passa por ser capaz de atrair e desenvolver as competências nucleares necessárias para a concretização dos objetivos traçados, nomeadamente através da criação de uma plataforma que vá ao encontro das expectativas dos diferentes utilizadores, bem como através da construção de uma equipa de colaboradores flexível e com elevados níveis de empenhamento organizacional que se traduzirão em excelentes níveis de desempenho.

Seguindo esta premissa, a *Unishare* adota uma gestão inovadora das propriedades que constituem o portfolio dos diferentes investidores presentes na plataforma, bem como a oportunidade de o cidadão emigrante rentabilizar a sua casa enquanto está fora do país.

Do ponto de vista prático, a *Unishare* é uma APP que através do recurso à Inteligência Artificial consegue recomendar o quarto que melhor se adequa às necessidades/ requisitos do estudante. Assumindo a dificuldade que é implementar um novo portal online face à inúmera oferta existente, numa fase inicial o objetivo principal é ganhar notoriedade nas diferentes “cidades universitárias portuguesas”, como por exemplo, Aveiro, Braga, Coimbra, Vila Real e Évora, para que numa fase posterior possamos atingir as duas grandes áreas metropolitanas. Nestas designadas “cidades universitárias”, a procura de quartos é enorme e por isso simboliza uma oportunidade de investimento que deve ser explorada pelos diferentes investidores. Também nestas cidades há uma elevada taxa de casas que pertencem a pessoas deslocadas, o que representa não só uma possível oportunidade de rentabilização, como também aumenta o leque da oferta aos estudantes.

De forma a ir ao encontro daquelas que são as motivações principais que estão na génese da criação da empresa, o corpo de colaboradores será composto por estudantes com recursos financeiros

limitados, que não lhes possibilita alugar um quarto na cidade onde foram colocados e que através da prestação de serviços terão o seu quarto salvaguardado pela organização, bem como os estudantes que têm interesse em conciliar os estudos com um part-time.

Tendo em consideração tudo aquilo que foi mencionado anteriormente, e de forma a garantir que mais importante do que a “ideia” é a “ação”, o trabalho a ser realizado seguirá a tipologia de **projeto de empresa**, seguindo-se, portanto, apresentação de um plano de negócio e a exploração de um plano estratégico de gestão capazes de responder a todos os objetivos inicialmente traçados e de garantir a longevidade, que muitas das vezes não anda de mão dada com a criação de uma nova empresa.

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

Este capítulo tem como principal objetivo fazer um enquadramento de toda a informação relevante no âmbito da elaboração do projeto de negócio. Tratando-se de um projeto que tem por base a criação de um novo negócio, a revisão da literatura vai incidir sobretudo sobre as abordagens teóricas relacionadas com o processo de decisão relativo à oportunidade de negócio bem como dos elementos necessários para a elaboração do respetivo plano.

2.1. Empreendedorismo

O empreendedorismo não é um fenómeno que surgiu recentemente, pelo que há uma vastidão de opiniões e definições sobre o tema, partilhada por inúmeros autores.

Segundo Schumpeter (1942), o empreendedorismo trata-se do processo compreendido entre o momento em que o empreendedor identifica a oportunidade de negócio e o momento em que o inicia. O empreendedor é responsável por atrair e desenvolver os recursos necessários para a criação do mesmo, bem como assumir todos os riscos e benefícios que advém da colocação da ideia em prática.

Por outro lado, de acordo com Kao (1993), trata-se do processo no qual resulta algo novo e diferente daquilo anteriormente visto e que tem como objetivo gerar riqueza quer para o individuo quer para a sociedade.

O empreendedorismo está associado à inovação, pelo que, através da combinação de diferentes recursos, é possível atingir diferentes tipos de inovação, sendo as mais relevantes, a **inovação no produto**, que resulta da introdução de um novo produto no mercado ou em melhorias incrementais de um já existente (Christensen, 1997); a **inovação do mercado**, ou seja, abrir caminho para um mercado inexistente ou pouco explorado. Este tipo de inovação anda de mãos dadas com a inovação no produto, uma vez que os novos mercados podem exigir abordagens ou produtos diferentes e por fim, a **inovação nos processos**, que resulta da melhoria contínua na elaboração de um bem ou serviço. Segundo Davenport (1993), os empreendedores podem utilizar a inovação nos processos para otimizar as suas operações, racionalizar a produção e consequentemente obter uma vantagem competitiva em termos de liderança de custos.

Como efetivamente as ideias não se colocam em prática sozinhas, torna-se necessário definir o conceito de **empreendedor**.

2.1.1. Empreendedor

Para Hartmann (1959), é importante distinguir o papel do empreendedor face ao do gestor dentro de uma organização. O autor afirma que enquanto o empreendedor é o único elemento dentro de uma organização com autoridade formal e que por isso a pode delegar, o gestor não simboliza a autoridade global de uma entidade, apenas parte pelo qual é responsável.

Schumpeter (1934), idolatra o papel que o empreendedor assume dentro de uma empresa, uma vez que lhe confere o desígnio de ser a corrente da criação de novos projetos alimentada pela crescente vontade de conquistar e descobrir.

Assim sendo, Kao (1993) afirma que o empreendedor para além da capacidade de gerar algo novo, é também ele o responsável por levar a cabo o processo de criação de valor e riqueza.

Por conseguinte, o empreendedor não deve ser encarado apenas como um mero proprietário de uma empresa, mas sim como um líder visionário que teve a capacidade de identificar uma lacuna no mercado e de desenhar uma ideia que fosse capaz de solucionar a mesma. Isto implica um elevado nível de criatividade, desenvoltura e aptidão para antecipar as necessidades do mercado antes de estas se materializarem totalmente. Posto isto, o empreendedor de sucesso é aquele que consegue equilibrar a inovação com a execução prática, transformando ideias em negócios lucrativos.

2.2. Oportunidade de Negócio

Stevenson e Jarillo (1990) definem uma oportunidade de negócio como um conjunto favorável de circunstâncias que criam a necessidade de um novo produto ou serviço. Esta definição sublinha que as oportunidades são identificadas quando os empreendedores se apercebem de uma lacuna ou de um problema no mercado que podem resolver através de soluções inovadoras.

Para Shane (2004), as oportunidades de negócio não são apenas determinadas pelas condições externas do mercado, mas também pelas características e perceções únicas do empreendedor.

Assim, o reconhecimento de uma oportunidade de negócio é a peça fundamental de identificação de um empreendedor. A busca ativa pelo problema que se apodera da realidade em que está inserido, conduz a criação de ideias capazes de solucionar e consequentemente melhorar o meio social onde está encaixado.

A capacidade por parte dos indivíduos em detetar oportunidades de negócio, muitas das vezes é resultado das inúmeras experiências que foram sendo acumuladas ao longo da vida, ou então das cargas

de informação a que somos submetidos diariamente. Além disso, pode ser consequência de mudanças tecnológicas, sociais, governamentais, económicas ou ambientais, que necessitam de ser colmatadas.

Desta forma, surge a necessidade de se decidir colocar em prática ou não a oportunidade de negócio detetada, tendo em conta toda a incerteza e risco que resultará da decisão. Assim sendo e, como resultado da inovação da criatividade humana, torna-se relevante entender quais as preocupações e dificuldades associadas à viabilidade de uma **start-up**.

2.3. *Start-ups*: definição e criação

“Start-ups são pequenas empresas montadas em casa ou em universidades que recebem pequenos aportes de capital. Exploram áreas inovadoras de um determinado setor, mais comumente a da tecnologia, possuindo uma aceleração de crescimento muito alta nos primeiros meses de existência em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados.”

(Loghin (2011, p.1))

Uma vez que empreender está interligado com palavras como a inovação, a incerteza e o risco, rapidamente associamos o estado embrionário da ideia, a uma empresa que está no seu estágio inicial de desenvolvimento e que por isso a sua longevidade não está garantida.

Segundo Ries (2011), o conceito de *start-up* é caracterizador de uma instituição composta por capital humano responsável por “criar bens ou serviços sob condições de extrema incerteza”.

Contudo, e de acordo com Graham (2012), uma empresa que foi recentemente criada não é sinónimo *de start-up*. Segundo o autor, o conceito está intrinsecamente relacionado com o crescimento e o modelo de negócio que dele advém puder ser escalável e desenhado de forma atingir a grandiosidade a médio e longo prazo.

Este crescimento esperado e necessário realça o real sentido da palavra *start-up*, dado que “*start*” significa “iniciar”, e “*up*” significa “para cima”.

Carland et al. (1984), afirma que praticamente todas as pequenas empresas que são criadas vão continuar a ser pequenos negócios ao longo de toda a sua atividade organizacional, e que o fator crítico da mudança desse paradigma é a capacidade de inovação dos empreendedores.

Desta forma, o processo de criação de uma *start-up* é composto por diferentes fases num processo que é todo ele complexo, desde a criatividade do empreendedor até à evolução da sua implementação no mercado, passando pela incubação e regeneração da ideia inicialmente concebida.

Consequentemente, e fazendo a ponte com as características de um empreendedor, neste género de empresas, segundo Burns (2011), o criativo, é um indivíduo que está constantemente à procura de novas oportunidades de negócio, motivado diariamente pela busca da inovação. O autor afirma ainda que o criador de uma *start-up* para além de ser uma pessoa corajosa, persistente e com capacidade para motivar os recursos da sua organização de forma atingir os objetivos propostos, é também ele um ser crítico e cauteloso, que pondera bem os prós e os contras de todas as ações por ele levadas a cabo.

De acordo com Gans (2018), o fator crítico de sucesso que garante a longevidade de uma *start-up* passa pelo processo de escolha da estratégia que servirá de fio condutor desde a criação da ideia à sua implementação no mercado. O autor defende que o empreendedor não deve assumir a procura de uma única estratégia que seja comum a tudo, nem pode acreditar que não existe uma estratégia orientadora só porque a ideia que criou é altamente revolucionária comparativamente à dos concorrentes.

Posto isto, todo o processo de criação é influenciado quer por fatores internos quer por fatores externos que podem potenciar a afirmação no mercado ou impedir a sua continuidade. É importante que o empreendedor tenha sempre esses fatores em consideração de modo a entender quais as estratégias que poderão servir de base para os contornar ou aproveitar.

Torna-se assim premente a elaboração de um **plano negócio** que contemple toda a visão macro e micro da concessão do negócio, de modo a identificar não só possíveis vantagens competitivas face aos restantes concorrentes presentes no mercado, como também atenuar possíveis barreiras que condicionem o sucesso aquando da entrega do bem ou serviço ao segmento-alvo.

2.4. Plano de Negócio

O desenvolvimento de um plano de negócio claro e conciso torna-se fundamental no processo de empreender, uma vez que só assim é que será possível na ótica do investidor verificar se a ideia é ou não viável.

Chwolka e Raith (2012) realçam que mais importante do que preparar a entrada da organização no mercado, o plano de negócio deve servir para tomar a melhor decisão relativamente à criação ou não do negócio. Segundo Gruber (2007), um plano de negócio é um documento formal, que tem como propósito definir o conceito do negócio e desenvolver a ideia do empreendedor.

Para Dornelas (2005), a principal utilização do plano de negócio é promover uma ferramenta de gestão que possibilite o planeamento e o desenvolvimento inicial de uma *startup*. Assim, de acordo com Sahlman (1997), um plano de negócios é um projeto abrangente que descreve as especificidades da

aplicação prática da concepção de um novo negócio. O mesmo autor sublinha que um bom plano de negócios não só explica o que a empresa vai fazer, mas também fornece informações sobre as pessoas que o vão concretizar, o mercado que pretendem servir, o modelo de negócios que vão seguir e os retornos financeiros que esperam.

Por conseguinte, e segundo Honig (2004), o plano de negócio vai permitir ao empreendedor reconhecer e analisar quais os elementos mais importantes a ser explorados, bem como estimar qual o valor criado para a organização.

Assim, se o plano de negócio for bem elaborado, vai então ser possível vislumbrar o futuro da organização, uma vez que vão ser identificadas as metas, os desafios e as rotas necessárias a seguir para o alcance dos objetivos delineados.

Apesar de não existir uma metodologia fixa para a elaboração de um plano de negócio, uma vez que depende dos objetivos inerentes a cada ideia ou modelo de negócio, estes são os principais elementos que o constituem:

- Descrição do negócio: segundo Monteiro et al. (2017), a descrição do negócio é uma parte essencial do plano de negócios, sendo que deve apresentar uma visão clara e objetiva da empresa, incluindo os objetivos estratégicos, estrutura organizacional, visão, missão, os produtos ou serviços oferecidos, o mercado-alvo e os fatores críticos de sucesso que lhe permite distinguir no mercado.

- Análise de mercado e da concorrência e definição da gestão estratégica: após o conceito de negócio estar claramente definido, o próximo passo envolve a realização de uma pesquisa de mercado detalhada. De acordo com Monteiro et al. (2017), esta fase inclui a análise das tendências do setor, a compreensão do panorama competitivo e a identificação dos segmentos de clientes-alvo. O objetivo é recolher dados que servirão de base a decisões estratégicas e validar a ideia de negócio. Kotler e Keller (2015) destacam que uma análise completa do mercado ajuda a compreender o comportamento do cliente e a dinâmica do mercado, que são cruciais para a elaboração de estratégias de marketing eficazes.

- Plano de Marketing: um plano de negócios bem-sucedido deve incluir uma estratégia abrangente de marketing e de vendas. Kotler e Keller (2015) descrevem o plano de marketing como um documento escrito que resume quer os objetivos quer a estratégia que deve ser levado a cabo, permitindo atrair e reter clientes. Isto inclui a descrição pormenorizada do marketing mix (produto, preço, local, promoção), de forma a ir ao encontro das necessidades dos consumidores, bem como a estratégia de segmentação e de posicionamento no mercado.

- Avaliação Financeira: a avaliação financeira é uma componente crucial do plano de negócios, uma vez que define a viabilidade financeira do negócio a desenvolver. Damodaran (2002) salienta que a compreensão dos riscos financeiros através da sua avaliação é essencial para uma gestão eficaz dos riscos e para a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Posto isto, é necessário elaborar um planeamento que permita à organização reduzir ou eliminar os potenciais riscos adjacentes à criação de um novo negócio.

Em suma, o plano estratégico é um documento que contém a estratégia que pretende ser levada a cabo pela organização, tendo em conta as competências nucleares necessárias para se atingir as metas definidas para um determinado período temporal.

Capítulo 3 – Análise Externa

O próximo capítulo diz respeito à **análise externa**. Esta análise prende-se com a avaliação e diagnóstico dos fatores que afetam o desempenho e a competitividade de uma organização, mas que estão fora do controlo efetivo da entidade. De acordo com Kotler (2000), uma análise externa ajuda as empresas a identificarem as mudanças e tendências do mercado, permitindo que ajustem as suas estratégias, de forma a maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças.

Por conseguinte, a análise externa comporta inúmeras vantagens aquando da sua elaboração, nomeadamente:

- ✓ Identificação de oportunidades de crescimento;
- ✓ Adaptação às mudanças tecnológicas e no ambiente;
- ✓ Melhoria da capacidade de decisão;
- ✓ Identificação de potenciais ameaças e minimização dos eventuais riscos identificados

3.1 Caracterização do Parque Urbano em Portugal

No decorrer dos últimos anos, Portugal, à semelhança dos restantes países europeus, tem vindo a enfrentar uma crise na habitação, resultado de um aumento muito significativo dos preços das habitações e dos respetivos valores de renda, que acabam por se tornar “inacessíveis a camadas cada vez mais significativas da população” (Neto e Ribeiro, 2024), nomeadamente os imigrantes, os idosos, os estudantes e as famílias de baixos rendimentos.

Mendes (2023), refere que o aumento do preço das casas e do valor das rendas excederam e muito o respetivo incremento do rendimento das famílias, ampliando assim o “fosso entre o preço da oferta e a capacidade de procura a esta aceder”.

Contudo, o alojamento estudantil não tem ficado de parte na temática da crise habitacional que assombra o país, pelo que se torna premente identificar as diversas causas que têm contribuído para o agravamento do problema em Portugal, como também explorar possíveis soluções que poderão ser implementadas de forma atenuar a dificuldade de acesso à habitação em Portugal.

3.1.1. As principais causas para o agravamento da crise habitacional em Portugal

De acordo com Neto e Ribeiro (2024), as diversas causas do problema podem ser de teor sistémico/estrutural, enquanto poderá haver outras de índole contextual. Relativamente às causas estruturais, as autoras destacam o papel que o Estado exerce, bem como o próprio funcionamento do

mercado. Por sua vez, Mendes (2023), alerta para a necessidade de intervenção do Estado, de forma direta ou indiretamente, de forma a ir ao encontro do Artigo 65º da Constituição da República, que atribui ao Estado a competência para a resolução de problemas na habitação promovendo, para isso, políticas públicas adequadas.

Desta forma e proferindo palavras do autor, no entender do mesmo, “ao Estado incube intervir, inclusive, como regulador promotor, provisor direto e como proprietário, em todos os níveis da criação de solo urbano, da reabilitação do edificado e da oferta especialmente para os grupos mais vulneráveis”.

Por conseguinte torna-se fundamental, e supracitando os autores anteriormente referidos, a revisão de inúmeras matérias que têm fomentado a inacessibilidade à habitação, e cujo Estado é o principal responsável, nomeadamente:

- ✓ As isenções fiscais aos fundos de investimento imobiliário;
- ✓ As leis de reabilitação urbana que simplificaram procedimentos para uma rápida revitalização dos centros históricos;
- ✓ A liberalização da lei de 2012 do Novo Regime de Arrendamento Urbano, que gerou milhares de despejos;
- ✓ A criação de programas governamentais para atração de investimento estrangeiro em imobiliário, entre eles, os residentes não habituais, os Vistos Gold e os nómadas digitais;
- ✓ Atração de novas procuras residenciais internacionais endinheiradas e com elevado poder de compra, comparativamente aos portugueses

Por outro lado, existem também causas contextuais, destacando-se:

- ✓ O excesso de turismo e expansão do alojamento local;
- ✓ Atração de estudantes e residentes estrangeiros cujo poder de compra é superior à média portuguesa;
- ✓ O encarecimento dos custos de materiais de construção e as lacunas significativas de mão-de-obra que contribuem para a falta de viabilidade económica associada à construção de habitação a custo acessível

Consequentemente, as soluções que tem vindo a ser exploradas, nomeadamente por Mendes (2023), tendem a evidenciar a necessidade da intervenção pública na implementação de diferentes medidas de forma a correr às necessidades dos portugueses, desde: aumentar significativamente a oferta pública de habitação, de forma a regular o mercado e absorver a imensa procura existente; a reabilitação urbana que surge como sendo inevitável face à redução do investimento na construção de edifícios novos; a criação de medidas que permitam às autarquias locais adquirir imobiliário devoluto a preços não especulativos, com o objetivo de o arrendar a preços acessíveis e sociais; e a criação de uma bolsa de fogos para arrendamentos a custos acessíveis e sociais, a partir do património municipal imobiliário disperso.

Como resposta à temática, a *Unishare*, será uma alternativa à oferta pública, mas cujo objetivo é o mesmo, sendo ele a atenuação das desigualdades sociais e do acesso à oportunidade por parte das camadas sociais mais desfavorecidas.

3.2 Análise do mercado da habitação no segmento estudantil em Portugal

Recentemente, o segmento de habitação estudantil em Portugal tem enfrentado desafios específicos, resultado de uma combinação de fatores estruturais e conjunturais que afetam a capacidade dos estudantes de acederem a alojamento de qualidade e a preços acessíveis. O aumento no número de estudantes universitários, incluindo estudantes internacionais, levou a uma pressão adicional na procura de alojamento nas áreas próximas às universidades. Em Portugal, a disponibilidade de residências universitárias é limitada e incapaz de absorver a procura crescente. Comparado com outros países europeus, a cobertura das residências universitárias em Portugal é baixa, deixando uma grande fatia dos estudantes dependente do mercado privado para habitação. A localização é um dos fatores mais críticos para os estudantes, que priorizam o alojamento próximo ao campus universitário ou em áreas com boas conexões de transporte. Esta preferência aumenta a pressão sobre o mercado imobiliário nas “cidades universitárias”. Este cenário exige uma resposta integrada, que combine políticas públicas, regulação do mercado de arrendamento e inovação no setor privado, como a iniciativa da *Unishare*, para promover a inclusão de estudantes de diferentes contextos socioeconómicos.

Tornando-se clara a ausência de oferta pública capaz de suprimir as necessidades de habitação dos alunos deslocados em Portugal, os mesmos têm de recorrer à oferta privada para satisfazer uma necessidade essencial como é o acesso a um quarto.

Através do Observatório do Alojamento Estudantil, uma ferramenta disponibilizada no Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior, podemos aceder a dados atualizados do panorama habitacional

estudantil, uma vez que o mesmo monitoriza a oferta de alojamento para estudantes em Portugal, incluindo a análise de rendas praticadas, a ocupação e evolução da oferta pública de camas. Através de cálculos estatísticos rigorosos, o Observatório publica o Índice Mensal de Preços do Alojamento Estudantil, contribuindo para a transparência e regulação do mercado de arrendamento para estudantes, com especial enfoque na oferta privada (PNAES, 2024).

Assim sendo e tendo por base os dados mais atualizados publicados no relatório de outubro de 2024, e segundo a fonte supracitada, o número de quartos disponíveis era de 5563 e o preço médio por quarto em Portugal rondava os 398€, verificando-se um aumento de 4,1% face aos últimos 12 meses.

Tabela 3.1 - Índice de Preços do Alojamento Estudantil por cidade a out/24

Cidade	Preço Médio	Máximo	Mínimo	Nº de Quartos	Variação
Aveiro	340 €	500 €	153 €	161	20,1%
Braga	325 €	450 €	207 €	186	9,1%
Bragança	170 €	250 €	128 €	29	-5,0%
Coimbra	270 €	400 €	160 €	521	10,2%
Faro	380 €	500 €	248 €	114	10,2%
Guarda	180 €	250 €	120 €	22	9,1%
Lisboa	485 €	740 €	272 €	2557	8,6%
Porto	390 €	600 €	200 €	791	-13,6%
Évora	306 €	415 €	148 €	49	11,6%

Fonte: PNAES (2024)

Na tabela 3.1, podemos observar uma disparidade entre as grandes cidades (Lisboa e Porto) e as cidades de menor dimensão, como Bragança e Guarda. As duas áreas metropolitanas são mais caras e oferecem maior disponibilidade, enquanto cidades menores apresentam preços mais acessíveis, mas com menor oferta de quartos. As variações positivas e negativas sugerem ajustes de preços em resposta à procura e à sazonalidade. Em cidades como Aveiro e Coimbra, a procura parece estar em crescimento, aumentando os preços de forma significativa, enquanto no Porto, a descida pode indicar uma leve saturação do mercado.

A mesma tabela evidência os principais desafios no mercado de alojamento estudantil em Portugal, com foco nas limitações de oferta e nos preços elevados, que frequentemente ultrapassam as possibilidades económicas de muitas famílias portuguesas. Em cidades como Lisboa e Porto, os preços médios do alojamento estudantil são significativamente altos. Lisboa, com um preço médio de 485€ e

máximos que chegam aos 740€, representa um custo considerável, especialmente quando se soma às outras despesas que os estudantes enfrentam, como alimentação, transporte e materiais de estudo. No Porto, a situação é semelhante: o preço médio é de 390€, com máximos de até 600€. Apesar de uma ligeira descida de 13,6% nos preços, estes continuam a ser elevados e inacessíveis para muitas famílias.

Além dos preços elevados, a falta de quartos disponíveis em várias cidades é outro obstáculo para os estudantes. Em Bragança e Guarda, a oferta é extremamente limitada, com apenas 29 e 22 quartos, respetivamente. Esta carência de alojamento obriga muitos estudantes a procurar alternativas mais caras ou a abdicar de estudar fora de casa. Mesmo em cidades com uma oferta relativamente maior, como Aveiro (161 quartos) e Faro (114 quartos), a procura elevada provoca uma pressão inflacionária sobre os preços. Em Aveiro, por exemplo, houve um aumento de 20,1% nos preços, um reflexo direto da elevada procura em relação à oferta disponível.

Esta realidade representa um fardo financeiro significativo para a maior parte das famílias portuguesas. Para muitas delas, um custo mensal de 300€ a 500€ por um quarto é incomportável, especialmente considerando que o salário mínimo em Portugal é de 820€ mensais e, o rendimento médio líquido em Portugal é de 1.142€. Em cidades como Coimbra, com um preço médio de 270€, e Braga, com 325€, os valores são ligeiramente mais baixos em comparação com Lisboa e Porto, mas ainda assim representam uma parte substancial do rendimento familiar. Este cenário leva muitos estudantes a desistirem de estudar longe de casa ou a optarem por cursos em instituições próximas, limitando as suas oportunidades educacionais e, conseqüentemente, o seu futuro profissional.

3.3 PESTEL

3.3.1 Fatores Políticos

Nos últimos anos Portugal tem sido palco de uma série de mudanças legislativas com foco na proteção dos inquilinos. O governo tem implementado uma série de leis e regulamentos destinados a proteger os direitos dos inquilinos, Lei nº13/2019, em resposta ao aumento das rendas e à crescente insatisfação pública em relação à acessibilidade da habitação. A recente introdução de regras que limitam os aumentos de renda e as condições de rescisão de contratos tem por objetivo assegurar um equilíbrio entre os direitos dos inquilinos e os interesses dos proprietários. De acordo, com Kholodilin (2024), políticas de controlo de rendas frequentemente resultam em efeitos contraproducentes, como a retração na oferta habitacional e a deterioração das condições dos imóveis, sugerindo a necessidade de um equilíbrio cuidadoso entre regulamentação e incentivos ao investimento privado. Desta forma, tais medidas podem desincentivar os investimentos em novas propriedades para arrendamento, levando a uma oferta limitada no mercado.

A ausência de incentivos à construção de novas habitações agrava o défice estrutural do mercado. Dados do Instituto Nacional de Estatística (2023) mostram que em 2022 apenas 15 mil novas habitações foram construídas, insuficientes para atender à crescente procura, especialmente em regiões metropolitanas como Lisboa e Porto. Este défice é agravado pela ausência de políticas específicas para fomentar a construção de alojamento estudantil, setor essencial para atender à crescente procura.

3.3.2 Fatores Económicos

Os fatores económicos são cruciais na análise da habitação estudantil em Portugal. O crescimento do PIB, que se situou na casa dos 2,3% em 2023, juntamente com a taxa de desemprego de aproximadamente 6,5%, cria um ambiente económico que, embora favorável, apresenta desafios para os estudantes (Instituto Nacional de Estatística, 2023). O custo de vida, que tem vindo a aumentar, é uma preocupação constante, uma vez que impacta diretamente o poder de compra dos pais dos estudantes, bem como a sua capacidade de arcar com os custos da habitação dos seus filhos. Adicionalmente, o salário médio líquido em Portugal, fixado em 1.089 euros em 2023 (Instituto Nacional de Estatística, 2023), é insuficiente para cobrir os custos médios de arrendamento, que em Lisboa ultrapassam 1.400 euros mensais para apartamentos de uma tipologia média (Visão, 2023).

O mercado extremamente concorrencial do arrendamento estudantil também está a levar a um aumento dos preços, dificultando o acesso à habitação, especialmente para os estudantes que frequentemente dependem de apoio familiar ou de rendimentos limitados. Dados do Portal da Educação indicam que 35% dos estudantes universitários beneficiam de bolsas de estudo, mas estas cobrem, em média, apenas 60% dos custos totais de habitação e alimentação (DGEEC, 2023). A oferta de opções de alojamento a preços acessíveis é, portanto, uma necessidade urgente para o setor, a fim de responder à crescente procura, quer por parte de estudantes nacionais quer internacionais.

As projeções económicas também apontam para uma recuperação moderada após o período de crise pandémica, com o Banco de Portugal a estimar uma taxa de crescimento de 1,8% para 2024. Contudo, a recuperação desigual entre setores significa que os investimentos em habitação podem continuar lentos, especialmente no segmento acessível (Banco de Portugal, 2023). É necessário que o governo implemente políticas de apoio, como subsídios diretos a estudantes ou incentivos fiscais para investidores em habitação acessível.

3.3.3 Fatores Sociais

A dinâmica social em Portugal está a moldar o mercado de habitação estudantil de diversas maneiras. A imigração desempenha um papel central na dinâmica habitacional em Portugal, sendo que o saldo migratório positivo, com mais de 60 mil novos residentes em 2022 (SEF, 2023), inclui um grande número de estudantes internacionais e trabalhadores temporários. Este fluxo exerce uma pressão significativa sobre a oferta habitacional, particularmente em áreas urbanas. O número crescente de estudantes internacionais, representa uma oportunidade significativa para o setor, simbolizando cerca de 17% do total de matrículas em 2023 (DGEEC, 2023). Segundo Knight Frank (2023), estes estudantes trazem novas expectativas em relação à habitação, muitas vezes procurando não apenas um lugar para ficar, como também um ambiente que promova a interação social e a aproximação cultural junto dos restantes estudantes. Este fenómeno foi amplificado com a pandemia da COVID-19, que alterou a forma como os estudantes se relacionam com a sua habitação. A aceitação crescente do trabalho remoto e do ensino à distância também influencia a procura por alojamentos, que devem agora oferecer espaços adequados para estudo e lazer.

3.3.4 Fatores Tecnológicos

A digitalização está a transformar o setor da habitação em Portugal, com um foco crescente na adoção de tecnologias que otimizam a experiência do utilizador. A utilização de plataformas online para a procura e a reserva de alojamentos está a tornar-se cada vez mais comum, permitindo uma maior transparência e acessibilidade para os estudantes. Tecnologias como inteligência artificial podem ser utilizadas para melhorar a correspondência entre a oferta e a procura, ajudando os estudantes a encontrar rapidamente opções de alojamento que atendam às suas necessidades específicas.

No entanto, com o aumento da digitalização, surgem também preocupações relacionadas com a segurança de dados. A conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados é essencial para garantir que as informações pessoais dos utilizadores são tratadas de forma segura, aumentando a confiança no setor (Belanger & Crossler, 2011).

3.3.5 Fatores Ambientais

As preocupações ambientais estão a tornar-se cada vez mais relevantes no setor da habitação. A crescente consciência sobre a sustentabilidade e a necessidade de práticas ecológicas estão a moldar as expectativas dos estudantes, que frequentemente procuram alojamentos que adotem medidas sustentáveis, como a eficiência energética e a redução da pegada ecológica. O programa “Edifícios Mais Sustentáveis” em Portugal, que concedeu 30 milhões de euros para eficiência energética em 2023, demonstra o compromisso do governo em promover práticas sustentáveis (Governo da República

Portuguesa, 2023). Este foco na sustentabilidade não é apenas uma tendência, mas também uma resposta a regulamentações cada vez mais rigorosas que exigem que os novos edifícios cumpram padrões ambientais.

Programas como o “Fundo Ambiental” têm incentivado a renovação de edifícios, mas os resultados ainda são limitados. Entre 2021 e 2023, apenas 8% dos fundos alocados foram utilizados para projetos de habitação estudantil, refletindo uma lacuna significativa nas políticas públicas. Em 2023, apenas 28% dos edifícios em Portugal estavam classificados como energeticamente eficientes, o que indica um grande potencial para melhorias (APA, 2023).

As universidades e instituições de ensino superior em Portugal também estão a implementar políticas de sustentabilidade, o que pode influenciar as escolhas de habitação dos estudantes. Os senhorios e as plataformas de arrendamento que priorizem práticas ecológicas podem encontrar uma vantagem competitiva no mercado, respondendo a esta procura crescente por habitação sustentável.

3.3.6 Fatores Legais

Finalmente, o ambiente legal que regula o setor da habitação em Portugal é uma componente fundamental que impacta a habitação estudantil. As normas de arrendamento estão em constante evolução, e as regulamentações que visam proteger os inquilinos podem dificultar a flexibilidade dos senhorios. A inexistência de um sistema robusto de fiscalização, aliado à informalidade prevalente em partes do mercado de arrendamento, dificulta a aplicação eficaz das leis. Segundo o Observatório da Habitação, cerca de 20% dos arrendamentos nas áreas metropolitanas permanecem fora do mercado formal (Observatório da Habitação, 2023). A clareza e a conformidade nas práticas de arrendamento são essenciais para garantir uma relação de confiança entre as partes interessadas, minimizando litígios e conflitos (Bar-Gill & Warren, 2008).

A proteção do consumidor é um tema cada vez mais relevante, com os estudantes a exigirem transparência nas condições de arrendamento e na qualidade dos imóveis disponíveis. A implementação de contratos de arrendamento que sejam claros e justos é fundamental para promover um ambiente de arrendamento saudável.

3.4 Análise da Concorrência

Aquando da entrada num novo mercado, a organização deve ser capaz de efetuar uma análise das principais entidades a operar no mercado, mitigando eventuais problemas e riscos associados à sua entrada, como também vai permitir identificar eventuais fatores críticos de sucesso face aos demais.

Assim sendo, e considerando a gestão de quartos para estudantes, o *core business* da *Unishare*, enfrenta um ambiente competitivo e diversificado com a presença de várias plataformas digitais focadas no arrendamento de imóveis.

Posto isto, os principais concorrentes identificados no mercado onde a *Unishare* opera são a **Uniplaces**, o **Imovirtual** e o **Idealista**, sendo que cada um deles com características específicas que desafiam a entrada de novas plataformas no mercado. A *Uniplaces* tem como principal segmento de clientes os estudantes, os jovens trabalhadores e os nómadas digitais. São um site internacional com uma forte presença no mercado europeu, uma vez que a plataforma é fácil de usar, com contratos digitais e um processo de arrendamento simplificado. Por sua vez, o alto volume de oferta pode sobrecarregar os estudantes com o vasto número de opções, tornando a experiência no site menos personalizada.

O Imovirtual, é uma plataforma de anúncios abrangente que inclui ofertas de arrendamento para estudantes, mas que também serve o mercado imobiliário no geral. É uma plataforma com uma forte presença em Portugal, dado que apresenta um alargado conjunto de imóveis. Contudo, a falta de especialização no mercado estudantil e rentabilidade do segmento “emigrantes” pode simbolizar uma desvantagem para quem procura uma experiência personalizada e centrada no estudante e “emigrante”.

Por último, o Idealista, é uma plataforma imobiliária semelhante ao Imovirtual, que abrange vários segmentos de mercado, incluindo o arrendamento estudantil. É uma plataforma com presença internacional e que comporta um elevado número de utilizadores. Em contrapartida, e tal como se verificava no Imovirtual, a falta de foco no estudante e pode limitar a experiência do utilizador que procura soluções de habitação mais específicas.

Desta forma, torna-se premente a análise de alguns indicadores de modo a garantir que a *Unishare*, ocupa uma posição diferenciada nomeadamente do seu segmento alvo, nomeadamente: o segmento principal; a tecnologia utilizada; o modelo de negócio; a responsabilidade social; a flexibilidade de preços; a cobertura geográfica e a capacidade de expansão.

Por conseguinte, na tabela abaixo estão identificadas as três principais plataformas de pesquisa que os estudantes usam para encontrar os seus quartos, representando por isso os principais concorrentes diretos da *Unishare*.

Tabela 3.2 - Análise dos Concorrentes

Critério	UniShare	UniPlaces	Imovirtual	Idealista
Segmento Principal	Alojamento estudantil	Alojamento estudantil	Ramo Imobiliário no geral	Ramo Imobiliário no geral
Tecnologia Utilizada	Recurso à IA para recomendações personalizadas	Sistema simples de pesquisa	Sistema de pesquisa avançada	Sistema de pesquisa avançada
Modelo de Negócio	Plataforma de gestão de quartos para estudantes	Plataforma de arrendamento de quartos para estudantes	Portal de anúncios	Portal de anúncios
Responsabilidade Social	Elevada (foco no acesso à habitação)	Baixa	Nenhuma	Nenhuma
Flexibilidade de Preços	Elevada (foco nos estudantes com poucos recursos)	Moderada	Alta (variedade de preços)	Alta (variedade de preços)
Cobertura Geográfica	Cidades universitárias em Portugal	Presença internacional	Presença nacional	Presença internacional
Capacidades de Expansão	Elevada (capacidade de expansão internacional)	Elevada	Elevada	Elevada

Fonte: *Elaboração Própria*

3.5 Análise dos Potenciais Clientes

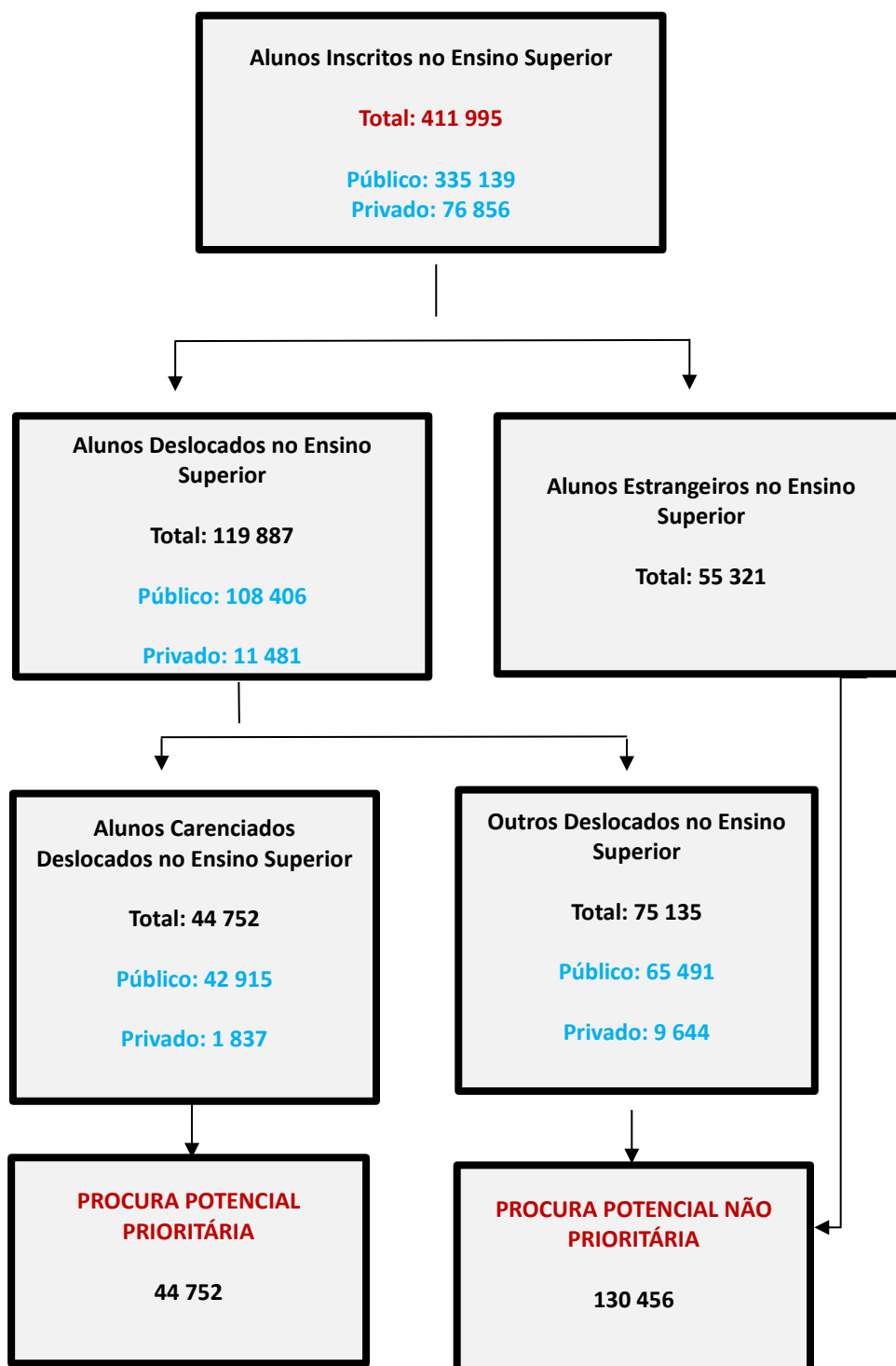


Figura 3.1 - Análise dos Potenciais Clientes

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado de PNAES, 2024)

De acordo com os dados disponibilizados no Plano Nacional de Alojamento para o Ensino Superior (PNAES) é possível identificar a procura potencial de dois dos principais segmentos de clientes da *Unishare*.

A “Procura Potencial Prioritária”, de acordo com a fonte, são cerca de 44 752 alunos. Fazem parte do conjunto de alunos deslocados no Ensino Superior, mas que por falta de recursos para fazer face as despesas que o estudar fora da cidade natal implica, incorporam o segmento de “Alunos Carenciados”. Por sua vez, a restante “Procura Potencial Não Prioritária”, não só é composta pelos “Outros Deslocados no Ensino Superior” como também pelos alunos internacionais a estudarem nas faculdades do nosso país. Assim sendo, são cerca de 130 456 os alunos que procuram ativamente quartos no decorrer do período de estudos e que possuem recursos financeiros para satisfazer os requisitos das suas necessidades.

No que concerne ao segmento “emigrantes” e, de acordo com os resultados dos Instituto Nacional de Estatística (2022), Portugal possui aproximadamente um milhão de segundas residências, representando cerca de 18,5% do total de moradias no país, ou seja, 1 em cada 5 casas encontra-se desabitada em grande parte do ano e, apenas é utilizada com a finalidade de férias ou fins de semana.

Segunda a mesma fonte, Portugal continental apresenta a seguinte distribuição de alojamentos familiares clássicos:

- Residência habitual: 4.143.043 alojamentos (69,4% do total);
- Residências secundárias ou de uso sazonal: 1.104.398 alojamentos (18,5% do total);
- Alojamentos vagos: 723.214 alojamentos (12,1% do total).

Regionalmente, destacam-se as seguintes percentagens de residências secundárias (mercado potencial do segmento “emigrantes”):

- Centro: 23,8% do total de alojamentos;
- Alentejo: 22,0% do total de alojamentos;
- Algarve: 38,6% do total de alojamentos
- Área Metropolitana de Lisboa: 11% do total de alojamentos;
- Norte: 4,6% do total de alojamentos.

A região Norte tem uma menor concentração de segundas residências em comparação com o restante do país. Em geral, a percentagem de segundas habitações na região Norte é mais baixa, com destaque para o Minho e zonas do interior, onde a presença de segundas residências tende a ser mais reduzida.

O contraste entre as duas regiões é marcante, com o Sul, especialmente o Algarve, sendo muito procurado para aquisição de segundas residências devido ao clima, à costa e ao turismo, enquanto no Norte as segundas residências são mais comuns em áreas de lazer no interior, longe da linha costeira. Estes dados refletem a procura por habitação sazonal, com a região Sul atraindo principalmente turistas e cidadãos estrangeiros, enquanto o Norte tem uma presença mais modesta.

Assim sendo, esta análise dos dados das habitações que são utilizadas apenas para fins secundários evidencia o mercado potencial de habitações, uma vez que, estas habitações secundárias são, na maioria dos casos, utilizadas pelos seus proprietários apenas durante os períodos de férias, os quais tendem a não coincidir com o calendário letivo. Desta forma, durante os restantes períodos do ano em que estas permanecem desocupadas, torna-se possível a sua rentabilização através da afetação a outras utilizações, nomeadamente no contexto do arrendamento temporário a estudantes.

Capítulo 4 – Análise Interna

A **análise interna** é uma etapa crucial na formulação de um plano de negócios inovador. Grant (1991), enfatiza a sua importância, uma vez que vai permitir entender as competências nucleares da empresa, ou seja, aquelas que diferenciam a organização e oferecem uma vantagem competitiva sustentada. Estas competências surgem da combinação de conhecimentos, habilidades e processos dentro da organização.

Segundo Daft (2007), uma análise interna eficaz deve examinar não só os recursos tangíveis, como por exemplo as infraestruturas e o capital humano, como também os ativos intangíveis, tal como a marca e a cultura organizacional subjacente, dado que são estes os elementos que impulsionam a inovação e garantem o sucesso a longo-prazo da *start-up*.

Por conseguinte, Grant (2016) salienta a importância desta etapa na elaboração de um plano de negócio, ao referir que as empresas inovadoras dependem de uma compreensão profunda dos seus recursos e competências nucleares para criar uma vantagem sustentável.

Assim sendo, uma **análise interna** eficaz deve permitir:

- **Tomada de Decisões Estratégicas Informadas**: Conhecer profundamente os pontos fortes e fracos da organização permite que a empresa tome decisões mais precisas e direcionadas, alinhando os seus recursos com os objetivos de longo prazo;
- **Eficiência na Alocação de Recursos**: A análise permite otimizar a alocação de recursos, garantindo que a empresa investe nas áreas que proporcionam maior valor estratégico para a entidade;
- **Foco nas Competências Nucleares**: Ajuda a identificar e focar nas competências essenciais que diferenciam a empresa e que são mais difíceis de replicar pela concorrência, um fator crucial para o sucesso de *start-ups* como a *UniShare*;
- **Mitigação dos Riscos**: Através da análise dos pontos fracos, a empresa pode antecipar eventuais problemas e desenvolver estratégias para mitigá-los, minimizando os riscos associados;
- **Identificação de Vantagens Competitivas Sustentáveis**: Através da análise dos recursos internos, as empresas podem identificar competências que são valiosas, raras, inimitáveis e organizadas, permitindo-lhes obter uma vantagem competitiva duradoura no mercado (Barney, 1991).

4.1. Descrição do Negócio

4.1.1 Oportunidade de Negócio

Tendo em vista todas as dificuldades que o setor da habitação enfrenta no mercado nacional, a *Unishare* visará sobretudo atender os principais problemas enfrentados pela classe universitária.

Assumindo que a falta de habitação está na génese do aumento significativo dos preços dos quartos de estudantes e que a necessidade de possuir alojamento na “cidade universitária” onde o aluno foi colocado é obrigatória, caso a sua família não possua poder de compra suficiente para satisfazer a oferta não controlada, o universitário vê-se obrigado abandonar um sonho que poderia moldar não só a sua expectativa como também o rumo da sua vida.

Contudo, para além de haver quem não consegue efetivamente pagar, há quem consiga, mas não encontre o espaço que melhor responde às suas necessidades.

Apesar de haver uma grande fração de alunos que é colocado nas duas grandes áreas metropolitanas, nomeadamente no Porto e em Lisboa, há cada vez mais cursos abrirem nas faculdades pertencentes às designadas “cidades universitárias”, isto é, cidades cujo a sua economia local é orientada e fomentada pela grande quantidade de jovens que as compõe, pelo que a procura de alojamento é também ela cada vez maior.

Nestas cidades, como por exemplo, Braga, Coimbra, Aveiro, Vila Real, entre outros, a procura de quartos tende a ser menos digital, onde o “passa a palavra” vigora, uma vez que todo o processo é feito longe dos radares da lei. Neste tipo de processos, o facto de não estarem salvaguardados todos os direitos e deveres afetos a um contrato de arrendamento, atrasa não só o investimento privado nestas regiões, como também não fomenta a retenção dos jovens nas habitações nos anos subsequentes por falta de condições que a displicência dos senhorios se traduz nas suas residências.

Outros problemas existentes nestas urbanizações prendem-se com o facto de muitas das habitações pertencerem a emigrantes ou então serem segundas habitações de cidadãos residentes em Portugal, pelo que apesar de haver habitação, esta não se encontra disponível e apta para atender a necessidade do aluno. Todavia, na maioria dos casos o período em que a habitação se encontra desocupada, por força das responsabilidades assumidas num outro país ou numa outra cidade, corresponde à época letiva que compõe o calendário do estudante. Assim sendo, esta será uma das áreas onde a *Unishare* irá incidir e que consequentemente trará valor ao mercado do arrendamento universitário.

4.1.2. Conceito de Negócio

Posto isto, o objetivo central deste plano de negócio passa pela criação de uma plataforma de disponibilização de quartos para estudantes, que através do recurso a ferramentas tecnológicas e de análise do perfil de consumidor, consegue processar e estruturar a procura, transformando-a numa oferta útil e que vai ao encontro da expectativa do utilizador da APP.

Contrariamente aos restantes *marketplaces* que já existem de alojamento universitário, a *Unishare* para além de ser um elo entre a habitação e o estudante, será também ela responsável pela gestão da habitação, tornando possível a transparência no setor imobiliário e colorir os sonhos de muitos estudantes que por vezes veem o seu futuro a preto e branco.

A plataforma terá três utilizadores distintos, sendo eles: o “Aluno”, o “Senhorio” e o “Emigrante”.

A plataforma *Unishare* terá um painel padrão para o designado “Aluno Visitante”, sendo este um estudante que ficou colocado numa das “cidades universitárias” onde a *startup* está instalada e que após colocar a faculdade onde vai estudar, lhe é disponibilizado todos os quartos disponíveis na rede *Unishare*, verificando se está ou não interessado em algum. Caso tenha interesse, terá então de fazer o registo na APP e manifestar o interesse na habitação.

Assim sendo, numa primeira instância os diferentes “emigrantes” irão disponibilizar a sua habitação, ou habitações, no caso de serem investidores imobiliários, de forma atender a procura dos estudantes. Posteriormente e através do recurso à APP, o “Aluno” irá responder a um conjunto de informações que permitirá filtrar e fazer o *match* perfeito entre os quartos presentes na plataforma e os seus requisitos.

Como intermediário entre a *Unishare* e o “Aluno”, o “Senhorio” será o selo de qualidade da plataforma, uma vez que através do cumprimento de um conjunto de tarefas, permitirá a entrega de um serviço de excelência, sendo elas:

- Acolhimento dos “Alunos” nas suas habitações;
- Inspeção periódica das condições do espaço;
- Garantir o cumprimento do pagamento dentro do prazo estabelecido;
- Responsável pela emissão da fatura, através da APP, do valor recebido mensalmente;
- Comunicar ao “Emigrante” eventuais problema na habitação e garantir a subcontratação de um dos serviços da rede de parceiros, de forma a amenizar eventuais contratempos futuros.

Dentro da plataforma, existirão inúmeras ferramentas capazes de promover as diferentes habitações e de garantir que o padrão de consumo dos jovens naquela cidade é tido em conta aquando da entrega de um quarto por parte do “Emigrante”, uma vez que os gostos e as tendências são diferentes entre os diversos utilizadores da aplicação. Por conseguinte, e de forma a garantir a autenticidade da oferta e a preocupação crescente na satisfação das necessidades do consumidor, a APP terá então:

- “Visita Virtual”: De modo a garantir a autenticidade da habitação e de evitar o transtorno causado pelo acumular de múltiplas visitas a quartos, a APP terá uma “visita virtual” de todas as habitações, mostrando não só o futuro quarto do estudante, como também as diferentes áreas comuns da habitação, como por exemplo, a cozinha, a casa de banho, a sala de estar, entre outras;
- “Painel de Favoritos”: Tendo clara noção que nem sempre o “primeiro amor” é correspondido, a plataforma terá uma secção de favoritos, para que o “aluno” enquanto navegue na aplicação possa ir guardando todos os quartos que satisfazem os seus requisitos;
- “Casa partilhada”: Uma vez que a aventura universitária não deve ser vivida sozinha, a *Unishare* terá um campo designado de “Casa partilhada”, onde o “Aluno” poderá convidar outro utilizador da plataforma que eventualmente conhece, a ocupar um dos quartos livres na sua habitação;
- “Chamada Oral”: Nesta secção o “Aluno” é convidado a partilhar a sua experiência na habitação, bem como dar feedback sobre o papel que o “Senhorio” desempenhou na sua integração na cidade;
- “Ponto de Encontro”: Neste campo, a *Unishare*, juntamente com os diferentes parceiros institucionais, desde as universidades às autarquias, irá disponibilizar um conjunto de pontos típicos da cidade que irão facilitar a integração dos estudantes na cidade e na vida académica;
- “Amigos universitários”: Esta funcionalidade serve para facultar promoções e códigos de descontos exclusivos em empresas parceiras da *Unishare*, na cidade onde o “Aluno” arrendou o quarto.

Através deste conjunto de funcionalidades, a *Unishare*, procura não só entregar a melhor proposta de valor ao “Aluno”, como também dinamizar e aumentar o interesse por estas cidades, de forma atrair mais investimento e consequentemente aumentar a oferta disponível na aplicação.

4.2. Modelo de Negócio

Os modelos de negócio constituem a chave de sucesso empresarial de muitas organizações, uma vez que são capazes de guiar e orientar as empresas em ambientes marcados pela incerteza, e onde o desafio aparece ancorado a todas as etapas do processo.

Zott et. al (2010) descreve o modelo de negócio como um sistema de atividades interdependentes concebidas para criar, proporcionar e obter valor. Os autores destacam a importância que o sistema de atividades da organização ocupa no processo de inovação do modelo de negócio, uma vez que não importa apenas o que a empresa é capaz de oferecer, seja produtos ou serviços, como também a forma como as suas atividades estão estruturadas. Osterwalder e Pigneur (2010) alargam esta visão, salientando que um modelo de negócio é uma ferramenta que permite compreender e conceber sistematicamente a forma como uma organização conduz o negócio.

Teece (2010) argumenta que o modelo de negócio é uma construção dinâmica que é crucial na conversão de inovações tecnológicas em valor económico. Esta perspetiva é particularmente relevante face a um mercado cada vez mais concorrencial, onde a transformação digital e a inovação ocupam papéis fundamentais na criação de muitas estratégias empresariais.

Contudo, nos últimos anos, tem havido uma ênfase crescente na evolução e inovação dos modelos de negócios, particularmente em resposta aos avanços tecnológicos, à globalização, aos acontecimentos geopolíticos como a guerra na Ucrânia e o conflito entre Israel e o Hamas, e às crises, como por exemplo a pandemia da COVID-19.

Lindgardt et al. (2012) argumentam que a inovação do modelo de negócio é mais importante do que a inovação do produto ou do processo para alcançar uma vantagem competitiva. Afirmam que “a capacidade de inovar o próprio modelo de negócio oferece a oportunidade de um crescimento disruptivo, especialmente em sectores que estão a passar por mudanças significativas devido aos avanços tecnológicos ou à alteração do comportamento dos consumidores”.

Chesbrough (2020), reforça a importância dos modelos de negócio abertos. Sugere que as empresas já não podem depender apenas de investigação e desenvolvimento interno, devendo incorporar inovações e colaborações externas nos seus modelos de negócio para se manterem competitivas. Desta forma, o autor demonstra como as empresas podem tirar partido de ideias e tecnologias externas para criar propostas de valor e fluxos de receitas.

Por conseguinte, Chesbrough (2020), afirma que a inovação dos modelos de negócio é muitas vezes mais disruptiva do que a inovação de produtos ou serviços, pois permite que as empresas reconfigurem a forma como criam e capturam valor de maneiras fundamentalmente novas.

Por outro lado, Parker et al. (2016) destacam o impacto dos modelos de negócio digitais, centrando-se na ascensão das plataformas e dos ecossistemas digitais. De acordo com o autor, os modelos de plataforma tornaram-se cada vez mais importantes na economia digital, uma vez que permitem às empresas facilitar as transações entre produtores e consumidores.

Em suma, um modelo de negócio descreve a forma como uma organização opera, gera receitas e fornece valor. Assim sendo, a inovação torna-se premente na conceção dos novos modelos empresariais, como resposta aos avanços tecnológicos, às perturbações globais e ao surgimento de plataformas digitais. As empresas que adaptam e inovam continuamente os seus modelos de negócio têm mais probabilidades de êxito em ambientes voláteis e em rápida mutação.

4.2.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC), introduzido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão estratégica, fornecendo um quadro estruturado e visual para a compreensão e conceção de modelos de negócio. Esta ferramenta permite às empresas mapear a forma como criam, entregam e obtêm valor, oferecendo uma abordagem holística à inovação do modelo de negócio, especialmente em ambientes turbulentos. O BMC está estruturado em torno de nove blocos constitutivos básicos, que juntos oferecem uma visão abrangente dos elementos-chave necessários para o sucesso do negócio, bem como mostram a lógica de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro. Os nove blocos cobrem as quatro principais áreas de um negócio, sendo elas, os clientes, a oferta, as infraestruturas e a viabilidade financeira.

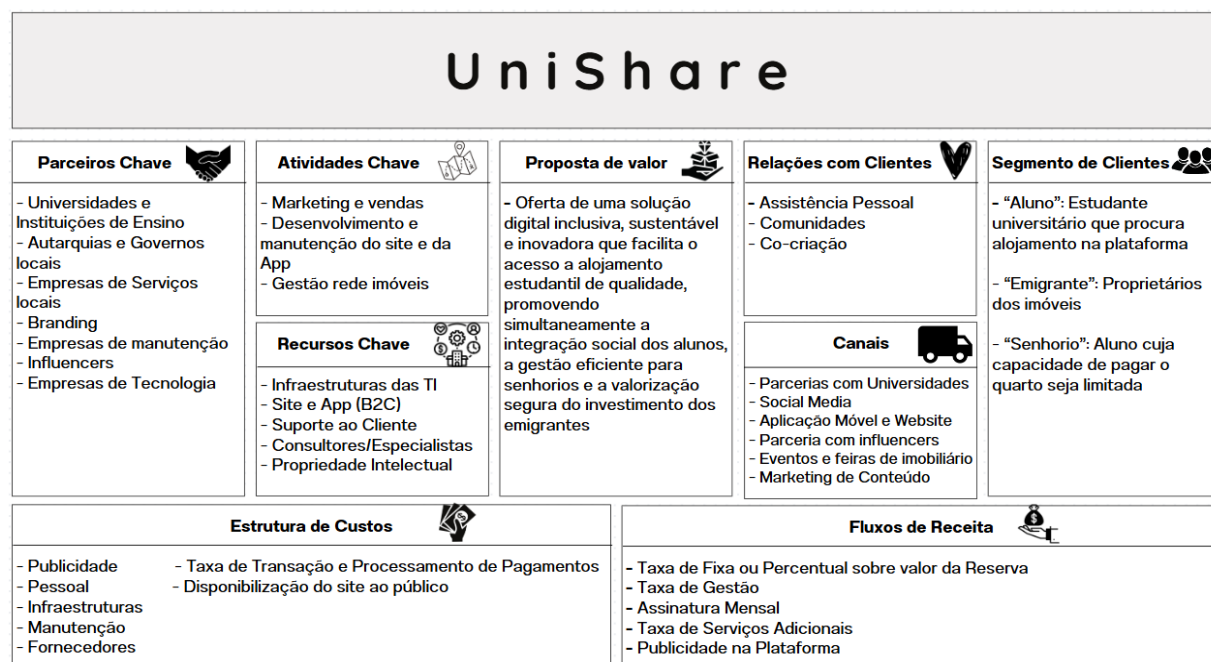
Osterwalder e Pigneur (2010) salientam que o BMC simplifica modelos de negócio complexos, apresentando-os de uma forma visual e compreensível, o que o torna uma escolha popular para as organizações que procuram inovação e transformação. Além disso, Teece (2010) destaca que a compreensão e a adaptação dos modelos de negócios são fundamentais em tempos de rápida mudança tecnológica e volatilidade do mercado, observando que ferramentas como o BMC permitem que as empresas permaneçam competitivas, concentrando-se no valor do cliente e na eficiência operacional.

Zott et. al (2010) argumentam que o modelo de negócio de uma empresa é fundamental para a sua criação de valor e que ferramentas como o BMC permitem que as empresas experimentem diferentes configurações para encontrar a abordagem mais eficaz para capturar valor.

Seguindo esta premissa, o **Business Model Canvas** é particularmente valioso devido à sua capacidade de condensar um modelo de negócio abrangente numa única ferramenta visual. Esta simplicidade facilita a comunicação e a compreensão entre os vários intervenientes. Além disso, a adaptabilidade do modelo permite a sua aplicação em diferentes setores, desde empresas em fase de arranque a empresas já estabelecidas, o que o torna relevante para as empresas que navegam em condições voláteis como a pandemia ou os conflitos globais. Ao considerar todos os nove blocos, as empresas podem garantir uma abordagem holística à conceção e estratégia empresarial.

Os **nove blocos de construção** do Business Model Canvas são os seguintes:

1. Segmento de Clientes;
2. Proposta de Valor;
3. Canais;
4. Relações com os Clientes;
5. Fluxos de Rendimentos;
6. Recursos-Chave;
7. Atividades-Chave;
8. Parcerias-Chave;
9. Estrutura de Custos



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p.18).

Figura 4.1 - Business Model Canvas

Segmento de Clientes: Este bloco define os vários grupos de pessoas ou as organizações que uma empresa visa atingir e servir. As empresas devem assim definir os mercados-alvo que pretendem atingir, dado que diferentes segmentos de clientes podem exigir diferentes propostas de valor, canais ou relações. A identificação de diferentes grupos de pessoas ou organizações é crucial para o sucesso de um modelo empresarial, uma vez que determina a forma como uma empresa afeta recursos e concebe as suas ofertas (Osterwalder e Pigneur, 2010). Desta forma, o segmento de clientes é o ponto de partida para muitas decisões estratégicas dentro de uma empresa, sendo o alicerce para a definição da proposta de valor e das operações. Além disso, os clientes podem ser segmentados de várias maneiras, como critérios demográficos, geográficos, comportamentais e psicográficos, conforme sugerido por Kotler e Keller (2015).

Proposta de Valor: Este bloco centra-se na combinação única de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes. A proposta de valor é uma agregação dos benefícios únicos que uma empresa oferece aos seus clientes. Osterwalder e Pigneur (2010) afirmam que a proposta de valor é o aspeto central de qualquer modelo de negócio, pois diferencia a empresa dos concorrentes ao resolver um problema ou a satisfazer uma necessidade específica do seu segmento de clientes. Os autores referem ainda que a proposta de valor traduz a razão pela qual os clientes escolhem uma empresa em detrimento de outra.

Canais: Os canais descrevem a forma através do qual uma empresa comunica e tenta influenciar os seus segmentos de clientes para proporcionar uma proposta de valor. Osterwalder e Pigneur (2010), destacam as principais funções dos canais, entre elas:

- ✓ Aumentar a consciência por parte dos clientes acerca dos produtos e serviços de uma empresa;
- ✓ Ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor de uma empresa;
- ✓ Permitir aos clientes a aquisição de produtos e serviços específicos;
- ✓ Entregar uma proposta de valor aos clientes;
- ✓ Proporcionar apoio aos clientes na fase pós-aquisição.

Relações com os clientes: Este bloco descreve a natureza das relações que a empresa estabelece com os seus clientes, desde o atendimento personalizado até aos serviços automatizados. A construção de relações sólidas com os clientes é essencial para garantir o sucesso a longo prazo, uma vez que pode constituir uma vantagem competitiva, especialmente em empresas orientadas para os serviços. A definição correta da relação que deverá ser estabelecida com o seu segmento de cliente vai permitir à organização não só a aquisição de clientes, como também retê-los e consequentemente ao aumentar as vendas da empresa. Kotler et al. (2017) argumentam que as relações com os clientes no ambiente digital são cada vez mais autênticas e assentes na confiança. Neste contexto, as empresas precisam de

usar uma combinação de canais físicos e digitais para construir relacionamentos mais profundos, personalizar as interações e responder rapidamente às expectativas dos consumidores.

Fluxos de Rendimento: Os fluxos de rendimentos descrevem a forma como uma empresa gera receitas a partir dos seus segmentos de clientes, devendo os custos serem subtraídos aos rendimentos para se obter o lucro. Osterwalder e Pigneur (2010) salientam a importância de se desenvolver diversos fluxos de receitas para garantir a sustentabilidade a longo prazo.

Recursos-chave: Este bloco descreve os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio. Podem ser recursos físicos, intelectuais, humanos ou financeiros. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), estes recursos permitem que uma empresa crie e ofereça uma proposta de valor, chegue aos mercados, mantenha relações com os diferentes segmentos de clientes e ganhe rendimentos. De acordo com Barnley (1991), o acesso a recursos únicos e valiosos é uma vantagem competitiva sustentada, pelo que se torna premente a sua identificação aquando da execução do modelo de negócio.

Atividades-chave: As atividades-chave referem-se às tarefas mais importantes que uma empresa deve realizar para garantir o sucesso do seu modelo de negócio. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), estas atividades podem ser categorizadas da seguinte maneira: a produção, a resolução de problemas e a plataforma/rede.

Parcerias-Chave: Este bloco identifica os parceiros e fornecedores externos que contribuem para o sucesso da empresa. Osterwalder e Pigneur (2010), distinguem os quatro tipos diferentes de parcerias, podendo ser:

- ✓ Alianças estratégicas entre não concorrentes;
- ✓ Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- ✓ Empreendimentos conjuntos para desenvolver novos negócios;
- ✓ Relações comprador-fornecedor para garantir fornecimentos.

Estrutura de Custos: A estrutura de custos descreve os principais custos envolvidos no funcionamento do modelo de negócio. Osterwalder e Pigneur (2010) afirmam que as empresas devem determinar se o seu modelo é movido pelos custos (centrado na minimização dos custos) ou movido pelo valor (centrado na criação de valor acrescentado). Assim, torna-se fundamental que as empresas compreendam os seus fatores de custo, de modo a garantir que o seu modelo empresarial é financeiramente viável.

4.2.1.1 Business Model Canvas: Unishare

4.2.1.1.1 Segmentação de clientes

No que toca à segmentação de clientes, a *Unishare* visará atender as necessidades de três grupos de clientes distintos:

- O **“Aluno”**: o estudante universitário que procura alojamento na plataforma;
- O **“Emigrante”**: o proprietário do imóvel;
- O **“Senhorio”**: será um “aluno” cujo a sua capacidade para pagar o quarto seja limitada, e em troca do alojamento, este ficará responsável por garantir a gestão dos diferentes quartos que compõe o seu portfólio de clientes.

4.2.1.1.2 Proposta de Valor

A aplicação terá diferentes utilizadores, pelo que a proposta de valor que a *Unishare* entrega a cada um é diferente. Apesar de o “Aluno” ser o elemento central de todo negócio, uma vez que é nele que está centralizado o poder de escolha, o consumidor final da aplicação também é o “Emigrante”, pelo que todo o modelo de negócio tem de ser chamativo e atrativo para este segmento de utilizador.

Assim sendo, e de forma sintetizada, podem ser destacadas algumas vantagens que o proprietário do imóvel terá ao escolher a *Unishare* para gerir a sua habitação, nomeadamente:

- Todo o processo é feito pela *Unishare* e de forma online, desde o processo de seleção do inquilino, ao tratamento da burocracia, como por exemplo a assinatura do contrato de arrendamento;
- O “Emigrante” não é responsável pela cobrança do pagamento;
- Não tem de se preocupar com a resolução de eventuais problemas que ocorram no interior da sua habitação;
- Oportunidade de investimento e de entrada em novos mercados;
- Não é necessário ter conhecimento legal relativamente ao processo de arrendamento de quartos a estudantes;
- Possibilidade de monetizar um ativo que está parado, aquando da sua saída temporária da “cidade universitária”.

Por fim, e como a principal missão da *Unishare* é o combate das desigualdades sociais, apesar de termos consciência que o “Senhorio” é um ativo valioso e potenciador da capacidade de entrega do produto no mercado, também temos consciência que a plataforma é não só a primeira porta de muitas

para um futuro de sucesso, uma vez que oferece o alojamento, como também irá possibilitar que o jovem explore novas áreas de interesse e desenvolva novas *soft skills*.

4.2.1.1.3 Canais

No que toca ao segmento de “Alunos” e “Senhorios”, a *Unishare*, irá comunicar a sua proposta de valor através de:

- ✓ **Aplicação Móvel e Website:** A *APP* e o site da *Unishare* são canais essenciais. Os alunos irão utilizá-los para procurar e reservar quartos, além de aceder às funcionalidades como a visita virtual, o painel de favoritos, a partilha de casa, entre outros.
- ✓ **Redes Sociais:** Plataformas como *Instagram*, *TikTok*, e *Facebook* são canais fundamentais para criar uma conexão direta e pessoal com os estudantes. Conteúdos dinâmicos como vídeos de visitas virtuais, tutoriais sobre como usar a plataforma, histórias de sucesso de outros estudantes e promoções serão fundamentais para atrair estes dois segmentos de clientes.
- ✓ **Publicidade Digital:** *Google Ads* e *Facebook Ads* podem ser utilizados para promover a plataforma com anúncios segmentados, principalmente focados em estudantes que procuram alojamento.
- ✓ **Parcerias com Universidades:** Criar sinergias com universidades e as suas associações, vai permitir a promoção direta da *Unishare* aos estudantes, como parte de pacotes de boas-vindas, eventos de receção ou através de *newsletters* universitárias.

Por fim, a *Unishare*, irá comunicar com os “Emigrantes” através de:

- ✓ **Eventos e Feiras de Imobiliário:** Participar em eventos imobiliários focados nos investidores pode ser uma forma eficaz de promover a plataforma.
- ✓ **Redes Sociais Profissionais:** O *LinkedIn* é uma rede crucial para atrair investidores, promover os benefícios da *Unishare*, e reforçar a credibilidade da plataforma.
- ✓ **Marketing de Conteúdo:** Publicar conteúdos, artigos e estudos de caso sobre o retorno do investimento em habitação estudantil, através da plataforma da *Unishare*, irá fomentar a confiança por parte dos investidores que procuram diversificar ou rentabilizar o seu portfólio.

4.2.1.1.4 Relações com os Clientes

No que diz respeito às relações que serão estabelecidas com os clientes, a *Unishare* procurará não só atender as necessidades diárias dos seus diferentes segmentos de clientes, como também terá o cuidado de integrá-los nos processos de decisão referentes a obstáculos futuros. Desta forma, a

assistência pessoal, as **comunidades** e a **co-criação** serão peças fundamentais para se atingir os objetivos propostos.

A **assistência pessoal** envolve a interação direta e personalizada com os clientes. É particularmente valiosa para resolver problemas específicos, oferecer suporte detalhado e construir relações de confiança. Assim serão desenvolvidas diferentes ferramentas para cada tipo de cliente. No que toca aos “Alunos” haverá uma funcionalidade de “Suporte ao Cliente”, cujo a finalidade assenta em oferecer assistência pessoal através de um serviço de atendimento ao cliente disponível por chat, email ou telefone. Isso pode incluir ajuda com o processo da reserva, dúvidas sobre a plataforma e suporte durante a estadia. Esta assistência será realizada pelo “Senhorio” afeto à sua habitação. Consequentemente, este utilizador ficará responsável por comunicar eventuais problemas afetos à habitação ao “Emigrante”, como também fazer chegar alguma mensagem ao “Aluno” por parte do proprietário do imóvel.

As **comunidades** são espaços onde os diferentes utilizadores podem interagir uns com os outros, partilhar experiências e obter suporte. Assim sendo e por classe de utilizador serão disponibilizados:

Aos “Alunos”:

- ✓ **Fóruns e Grupos:** Criar fóruns ou grupos de discussão dentro da plataforma onde os alunos possam partilhar experiências, dar e receber recomendações sobre as cidades universitárias e fazer *networking* com outros estudantes.
- ✓ **Eventos Locais:** Organizar eventos sociais ou de *networking* para ajudar os alunos a integrarem-se melhor nas novas cidades e estabelecerem novas conexões.

Aos “Senhorios”:

- ✓ **Comunidade de Gestores:** Estabelecer uma comunidade para os “senhorios” onde possam trocar dicas sobre a gestão das suas propriedades, melhores práticas e resolver questões comuns.

Aos “Emigrantes”:

- ✓ **Grupos de Investidores:** Criar uma comunidade para investidores onde possam discutir oportunidades, estratégias de investimento e partilhar experiências.

Por fim, a **co-criação** envolve a colaboração dos “alunos”, “senhorios” e “emigrantes” para criar produtos ou serviços que atendam melhor às suas necessidades e preferências. Assim sendo, serão implementadas as seguintes ferramentas:

- ✓ **Feedback e Melhoria de Funcionalidades:** Envolver os alunos na co-criação de novas funcionalidades da plataforma, como novos recursos ou melhorias;
- ✓ **Participação em Testes:** Permitir que os alunos participem em testes beta de novas funcionalidades para obter feedback e ajustar a plataforma conforme as suas necessidades;
- ✓ **Feedback sobre Processos:** Solicitar feedback aos Senhorios sobre os processos de gestão e possíveis melhorias na plataforma;
- ✓ **Envolvimento em Decisões Estratégicas:** Consultar os investidores sobre estratégias de expansão e novas oportunidades de mercado.

4.2.1.1.5 Fluxos de Rendimentos

Relativamente ao bloco de Fluxos de Rendimentos, a *Unishare*, teve o cuidado de desenvolver diversos fluxos de receitas, de modo a garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo, através da combinação das seguintes estratégias:

1. **Taxa de Transação:** Cobrança de uma taxa fixa ou percentual sobre o valor da reserva feita pelos alunos através da plataforma;
2. **Taxa de Gestão:** Cobrança de uma taxa mensal ou percentual do valor do arrendamento em troca dos serviços de gestão de propriedades oferecidos pela *Unishare*. Isso pode incluir manutenção, inspeções periódicas e administração geral da propriedade;
3. **Assinatura mensal:** Oferecer uma opção de assinatura para os emigrantes/investidores que pode incluir benefícios adicionais, tais como maior visibilidade dos imóveis na plataforma, acesso a ferramentas analíticas avançadas, e suporte prioritário;
4. **Taxa de Serviços Adicionais:** Cobrança por serviços adicionais, como por exemplo as visitas virtuais, relatórios detalhados sobre o desempenho do imóvel, ou os serviços de manutenção da propriedade;
5. **Publicidade na Plataforma:** Através da oferta de espaço publicitário dentro da aplicação ou do website para empresas relacionadas;

4.2.1.1.6 Recursos-Chave

Relativamente aos Recursos-Chave podemos distingui-los entre: Recursos Físicos, Intelectuais, Humanos e Financeiros.

Recursos Físicos

Estes são os ativos tangíveis necessários para operar a plataforma e oferecer a proposta de valor. Assim sendo será necessário:

- **Infraestrutura de Tecnologias de Informação:** Servidores, *data centers* e *hardwares* que suportam a plataforma digital, garantindo a sua operação contínua e a capacidade de armazenar e processar dados de forma segura e eficiente;
- **Equipamentos:** Computadores e outros equipamentos utilizados pela equipa para criar e manter a aplicação e o website operacionais;
- **Local de trabalho:** Escritórios físicos onde a equipa realiza suas atividades operacionais diárias.

Recursos Intelectuais

Estes são os ativos intangíveis que criam valor para a empresa, muitas das vezes associados ao conhecimento e propriedade intelectual, destacando-se:

- **Propriedade Intelectual:** A patente relacionada com a tecnologia da plataforma;
- **Know-how e Expertise:** Conhecimento especializado no desenvolvimento de plataformas e gestão das propriedades, que ajuda a construir e manter a oferta da *Unishare*.

Recursos Humanos

Estes são os talentos necessários para a operação e sucesso da empresa:

- **Equipa de Desenvolvimento e Tecnologias de Informação:** Programadores, engenheiros de software e especialistas em tecnologias de informação que criam e mantêm a plataforma, garantindo a sua funcionalidade e segurança;
- **Equipa de Suporte ao Cliente:** Profissionais que oferecem assistência aos alunos, senhorios e emigrantes, garantindo a satisfação das necessidades dos diferentes utilizadores;
- **Equipa de Marketing e Vendas:** São responsáveis pela promoção da plataforma, aquisição de novos clientes e coordenação das relações com clientes;
- **Consultores e Especialistas:** Profissionais com conhecimento especializado no mercado imobiliário e na sua respetiva legislação

Recursos Financeiros

Estes são os recursos necessários para financiar as operações e o crescimento da empresa, nomeadamente:

- **Investimentos e Financiamentos:** Capital proveniente de investidores ou empréstimos que é utilizado para expandir a plataforma, desenvolver novas funcionalidades e aumentar a oferta de imóveis.

- **Receitas Geradas:** Fluxos de receitas provenientes das taxas de transação, taxas de gestão, assinaturas mensais, taxa de serviços adicionais e publicidade na plataforma que sustentam a operação financeira da *Unishare*.

4.2.1.1.7 Atividades-Chave

As atividades-chave que irão constituir a chave do sucesso operacional da *Unishare*, assentam em três categorias principais, sendo elas: Plataforma/Rede; Produção; Resolução de Problemas.

Relativamente à Plataforma/Rede, e como se trata de um modelo de negócio digital, há atividades-chave que devem ser garantidas, nomeadamente:

- **Desenvolvimento e Gestão da Rede de Imóveis:** Construir e expandir uma rede de propriedades disponíveis, incluindo a listagem de novos imóveis, verificação da qualidade do alojamento e integração dos “senhorios” com os diferentes proprietários dos imóveis;
- **Conexão entre Alunos e Senhorios:** Facilitar o processo de correspondência entre alunos e senhorios, garantindo que os quartos oferecidos atendem às necessidades dos estudantes e que os “senhorios” cumprem todos os requisitos necessários para entregar a melhor proposta de valor;
- **Parcerias Institucionais e Comerciais:** Colaborar com as universidades, autarquias e empresas locais de modo a criar oportunidades de integração e oferecer benefícios adicionais aos alunos.

No que toca à produção, o sucesso do modelo de negócio da *Unishare* irá exigir:

- **Desenvolvimento e Manutenção da Plataforma:** Criar, atualizar e manter a aplicação e o website da *Unishare*, incluindo a implementação de novas funcionalidades, a correção de erros e a garantia de uma experiência segura para os diferentes utilizadores da plataforma;
- **Design e Desenvolvimento de Funcionalidades:** Desenvolver recursos como visitas virtuais, painel de favoritos e fóruns de feedback, de modo a melhorar a experiência do consumidor e a eficiência da plataforma;
- **Integração dos Parceiros na Aplicação:** Estabelecer e gerir as diferentes parcerias com empresas e instituições locais de forma oferecer serviços adicionais aos alunos.

Por fim, as atividades focadas na resolução de problemas, permitirão garantir uma experiência satisfatória para todos os segmentos de clientes, destacando-se:

- **Suporte ao Cliente:** Fornecer assistência personalizada para resolver problemas e responder a dúvidas de alunos, senhorios e emigrantes através de canais de suporte como o chat, o e-mail ou o telefone;
- **Gestão das Propriedades:** Monitorizar e manter a qualidade das propriedades presentes na plataforma através da realização de inspeções periódicas. Estas inspeções vão garantir que os padrões de qualidade são cumpridos e que eventuais problemas são solucionados rapidamente.

4.2.1.1.8 Parcerias-Chave

As parcerias-chave serão vitais para o sucesso e eficiência da plataforma, uma vez que, ajudam a otimizar as operações e reduzir os riscos associados ao negócio. Estas parcerias constituem os recursos e as competências que a *Unishare* não terá internamente, sendo elas:

Parcerias Institucionais:

- **Universidades e Instituições de Ensino:** Estabelecer acordos com universidades e outras instituições de ensino superior para promover a plataforma junto dos alunos. Assim sendo, será possível integrar os serviços da *Unishare* no seio da comunidade académica;
- **Autarquias e Governos Locais:** Colaborar com as autarquias locais, de forma a obter apoio em termos de regulamentações, como também informações sobre necessidades habitacionais locais. Será possível também promover a integração dos alunos nas cidades universitárias.

Parcerias Comerciais:

- **Empresas de Serviços Locais:** Formar parcerias com empresas que oferecem serviços relevantes para os alunos, como por exemplo mercearias, restaurantes locais, ginásios, entre outros. Isto pode incluir acordos para oferecer descontos ou promoções exclusivas para os utilizadores da plataforma;
- **Empresas de Tecnologia:** Colaborar com fornecedores de tecnologia que possam agregar valor no que toca à entrega de novas ferramentas e soluções para melhorar a funcionalidade da plataforma.

Parcerias para Suporte e Serviços:

- **Empresas de Serviços de Manutenção:** Estabelecer parcerias com empresas que oferecem serviços de manutenção e reparo, de forma a garantir que as propriedades listadas na plataforma estão de acordo padrões de qualidade exigidos pela *Unishare*.

4.2.1.1.9 Estrutura de Custos

A estrutura de custos da *Unishare*, divide-se entre **custos fixos** e **custos variáveis**.

Os custos fixos são aqueles que não variam em função do volume de negócios e permanecem constantes independentemente do nível de atividade. Destacam-se:

- **Desenvolvimento e Manutenção da Plataforma:** Custos associados ao desenvolvimento contínuo, atualizações e manutenção da aplicação e do website, incluindo as despesas com as infraestruturas de tecnologias de informação;
- **Custos Operacionais com o escritório:** Despesas relacionadas com o escritório e com os equipamentos necessários para a prática da atividade;
- **Salários e Benefícios:** Remuneração das equipas de apoio ao cliente, marketing, vendas e outros departamentos essenciais para a operação da empresa.

Os custos variáveis são aqueles que flutuam com o volume de negócios e são diretamente proporcionais ao nível de atividade, nomeadamente:

- **Taxas de Transação e Processamento de Pagamentos:** Custos associados ao processamento de pagamentos de reservas e taxas de transação realizadas através da plataforma;
- **Marketing e Publicidade:** Despesas variáveis relacionadas com campanhas publicitárias, promoções e estratégias de aquisição de clientes, que visam aumentar a procura;
- **Custos de Integração com Parceiros:** Gastos relacionados com a integração e colaboração com parceiros externos, como por exemplo empresas de serviços de manutenção e universidades.

Capítulo 5 – Análise Competitiva

5.1 Análise SWOT

A **análise SWOT** é uma ferramenta estratégica usada para avaliar a posição de uma organização no mercado. É um modelo de diagnóstico que permite avaliar a situação interna e externa de uma organização, facilitando o planeamento estratégico de médio e longo prazo (Humphrey, 2005). Este modelo ajuda a empresa a posicionar-se de forma mais competitiva no mercado em que opera, uma vez que tem em consideração tanto os fatores internos, como as forças e as fraquezas, quanto os externos, as oportunidades e as ameaças que podem impactar o seu desempenho.

A elaboração de uma **análise SWOT** comporta inúmeras vantagens para uma entidade, tais como:

- Fácil aplicação e adaptabilidade: A simplicidade da análise SWOT permite que empresas de qualquer tamanho, desde start-ups até grandes corporações, apliquem a ferramenta de forma eficaz. Gürel e Tat (2017) destacam a facilidade de implementação desta ferramenta, considerando-a um processo acessível e flexível.
- Ajuda a antecipar ameaças: Ao focar-se em fatores externos como ameaças, permite que a empresa desenvolva planos para mitigar riscos antes que eles afetem negativamente o negócio. Humphrey (2005) enfatizou que uma análise SWOT bem realizada pode antecipar obstáculos futuros e preparar a organização para enfrentá-los.
- Facilita a tomada de decisões: Ao resumir informações complexas de forma concisa, a SWOT facilita o processo de tomada de decisões, permitindo que os gestores priorizem ações com base nas forças e nas oportunidades. Piercy e Giles (2007) indicam que a clareza fornecida por este modelo, melhora a comunicação entre as diferentes partes da organização, facilitando a formulação de estratégias integradas.
- Adaptável a novos mercados e contextos: Em mercados inovadores e dinâmicos, a análise SWOT permite uma constante reavaliação, ajustando estratégias de acordo com as mudanças do ambiente. Clegg et al. (2017) defendem que a SWOT é uma ferramenta ágil para ambientes de negócios que passam por mudanças frequentes.

Análise SWOT – Unishare

Através desta análise, a *Unishare* pode transformar os seus pontos fortes em vantagens competitivas, melhorar os seus pontos fracos, abraçar novas oportunidades e mitigar as possíveis ameaças identificadas.

Tabela 5.1 - Análise SWOT

Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
✓ Relações estabelecidas junto dos diferentes parceiros institucionais; ✓ Equipa jovem e dinâmica, caracterizada pela criatividade; ✓ Cultura organizacional assente em três pilares fundamentais: colaboração, respeito e inovação. ✓ Plataforma intuitiva e de fácil utilização;	✓ Dependência de notoriedade inicial; ✓ Recursos físicos, humanos e financeiros limitados; ✓ Concorrência já estabelecida no mercado-alvo; ✓ Os “senhorios” com falta de formação em áreas como a gestão e a manutenção de propriedades; ✓ Dificuldade de Implementação tecnológica
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
✓ Elevada procura por alojamento para os estudantes; ✓ Expansão para novas áreas geográficas de forma a diversificar a oferta presente na plataforma; ✓ Estabelecer parcerias junto de investidores estrangeiros; ✓ Explorar novas tecnologias presentes no mercado; ✓ Procurar soluções ambientalmente mais responsáveis; ✓ Ter um espaço dentro da aplicação em que permite a compra e venda de imóveis entre os investidores; ✓ Aumentar a oferta de produtos dentro da plataforma, nomeadamente através da entrega de bens complementares.	✓ Entrada de novos agentes no mercado; ✓ Alterações nas preferências dos estudantes; ✓ Alterações na legislação do mercado de arrendamento; ✓ Crises económicas e sociais; ✓ Rápidas mudanças tecnológicas; ✓ Falta de Literacia Digital pelos “Senhorios”; ✓ Escassez de novas construções; ✓ Degradação do Parque Habitacional.

Fonte: *Elaboração Própria*

Assim sendo, a análise SWOT evidência uma plataforma promissora, que opera num mercado dinâmico, mas com desafios estruturais e conjunturais significativos. O modelo de negócios, centrado na intermediação e gestão de alojamentos para estudantes, apresenta um elevado potencial de crescimento, desde que as forças e oportunidades identificadas sejam maximizadas, enquanto as fraquezas e ameaças sejam mitigadas de forma estratégica. Desta forma, a *Unishare*, deverá desenhar linhas orientadoras capazes de:

- **Investir no Reconhecimento da Marca e em Parcerias Estratégicas:** Deve priorizar campanhas de marketing direcionadas, especialmente nas redes sociais e universidades, para aumentar a notoriedade junto dos principais públicos-alvo. Parcerias com instituições de ensino, associações de estudantes e investidores estrangeiros podem solidificar a posição da marca como líder no setor;
- **Desenvolver um Plano de Mitigação de Riscos:** Criar uma abordagem proativa para lidar com ameaças regulatórias e crises económicas é crucial. A *Unishare* deve investir em consultoria jurídica contínua e criar modelos de negócio adaptáveis para diferentes cenários económicos e legislativos;
- **Monitorizar a concorrência e Inovação Disruptiva:** A constante vigilância da concorrência e o estudo de novos modelos são fundamentais para antecipar possíveis movimentos no mercado. A *Unishare* deve procurar colaborações com *startups* tecnológicas, de modo a ganhar vantagem competitiva;
- **Criar Pacotes de Formação para os Senhorios:** Investir na formação dos senhorios pode mitigar a falta de capacitação em áreas como a gestão e a manutenção dos alojamentos presentes na plataforma. Estes programas podem melhorar a qualidade das propriedades disponíveis e atrair mais parceiros para a plataforma;
- **Expandir a Oferta de Serviços e Abrir Novos Mercados:** A diversificação da oferta da *Unishare* deve incluir funcionalidades adicionais, como opções de financiamento para estudantes, seguros habitacionais e assistência na manutenção de propriedades. A expansão para novas geografias irá reduzir a dependência de mercados locais saturados.

Posto isto, o sucesso dependerá da capacidade da empresa em se adaptar rapidamente às condições do mercado, criar um ecossistema robusto de parceiros e investir na experiência do utilizador. Um equilíbrio entre a inovação tecnológica, a expansão estratégica e a gestão de riscos serão essenciais para consolidar a posição competitiva da organização no mercado e atender à crescente procura do setor.

5.2 Fatores Críticos de Sucesso

Os **Fatores Críticos de Sucesso** são áreas essenciais que uma organização deve dominar para alcançar os seus objetivos estratégicos e uma vantagem competitiva no mercado. A identificação destes fatores vai permitir alinhar estratégias, recursos e capacidades às exigências do mercado e expectativas das diferentes partes interessadas. No contexto do setor digital, Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), destacam a importância de se colocar a tecnologia inovadora, a experiência do utilizador e a diferenciação competitiva como os elementos centrais do sucesso de uma organização. Para uma plataforma como a *Unishare*, que atua no mercado da habitação estudantil, os fatores críticos de sucesso incluem não só a utilização de tecnologias avançadas, mas também a criação de relações de confiança entre os diferentes utilizadores da aplicação. Assim sendo, podem ser identificados os seguintes fatores:

- ✓ Inovação Tecnológica e Personalização da experiência: A capacidade de integrar inteligência artificial para personalizar a experiência do utilizador é um dos pilares da *Unishare*. Os algoritmos de recomendação permitem que os estudantes encontrem habitações que atendam às suas necessidades específicas, enquanto os investidores/emigrantes têm acesso a ferramentas de gestão digital simplificada. Além disso, funcionalidades como visitas virtuais e alertas personalizados promovem a diferenciação da plataforma no mercado.
- ✓ Construção de relações de confiança e de transparência: Num setor onde a confiança é essencial, a *Unishare* diferencia-se ao adotar práticas transparentes em todos os seus processos, desde a apresentação de contratos claros até o feedback visível de outros utilizadores. Esta abordagem é complementada pela certificação de qualidade das propriedades listadas, o que promove maior credibilidade entre os utilizadores da plataforma.
- ✓ Foco na experiência do Cliente: A experiência do cliente deve ser o motor do sucesso da *Unishare*. O design intuitivo da plataforma, combinado com suporte ao cliente acessível e responsivo, garante que estudantes e senhorios tenham interações simples e eficazes. Para manter um padrão elevado, a *Unishare* investe em recolher feedback contínuo e em melhorar a usabilidade da plataforma com base nas sugestões dos utilizadores.
- ✓ Parcerias Estratégicas com Instituições: A *Unishare* aposta em colaborações com universidades, associações estudantis e autarquias para ampliar o alcance da sua oferta e criar valor para os utilizadores. Estas parcerias facilitam a integração dos estudantes nas cidades universitárias e permitem que a plataforma alcance uma base de clientes mais ampla.
- ✓ Adoção de práticas socialmente responsáveis: A capacidade de ajustar a estratégia às mudanças no mercado habitacional, aliada ao compromisso com a sustentabilidade é outro fator crítico de sucesso. A *Unishare* promove a inclusão social ao oferecer opções acessíveis

para estudantes com baixos rendimentos e apoia práticas sustentáveis nas propriedades listadas, destacando-se como uma empresa socialmente responsável.

- ✓ Segmentação e Diferenciação Competitiva: A *Unishare* posiciona-se como uma solução única ao focar-se exclusivamente em estudantes universitários, algo que nem todas as plataformas concorrentes fazem. Este foco direccionado permite que a organização personalize melhor os seus serviços, criando uma proposta de valor mais relevante e competitiva.

Capítulo 6 – Objetivos do Plano e Estratégia de Desenvolvimento

6.1 Visão, Missão e Valores

Visão

A visão da *Unishare* assenta em: “Ser a plataforma líder no apoio à mobilidade estudantil em Portugal, garantindo alojamento acessível e de qualidade enquanto criamos valor sustentável para estudantes, senhorios e investidores.”

Esta visão reflete o objetivo de longo prazo da *Unishare* de se consolidar como a escolha principal dos estudantes que procuram alojamento, tanto a nível nacional como internacional. Este enunciado destaca o papel da tecnologia como motor da mudança e enfatiza o foco na criação de soluções inovadoras que beneficiem tanto os estudantes quanto os investidores, oferecendo-lhes um mercado estruturado e rentável. Ao aspirar ser líder neste segmento, a *Unishare* procura facilitar a transição dos estudantes para novas cidades e apoiar a sua adaptação, assegurando que o processo de encontrar alojamento é simples, transparente e acessível. A integração nas comunidades universitárias significa mais do que apenas habitação, trata-se de proporcionar uma experiência de vivência e de conexão com a cultura local e com outros estudantes.

Missão

A nossa missão prende-se em “Facilitar o acesso à habitação de qualidade e promover uma experiência de integração positiva para os estudantes, através de uma plataforma digital que otimiza a procura e a oferta de alojamento estudantil, apoiando os estudantes, senhorios e investidores”.

A *Unishare* está centrada na resolução de um problema central no mercado de habitação estudantil: a falta de uma oferta estruturada e confiável que possa ser facilmente alcançada pelos estudantes. A plataforma foi desenhada para servir como um ponto de ligação entre os estudantes/senhorios e os investidores, tornando o processo de procura e oferta de alojamento mais facilitado e adaptado às necessidades específicas da população estudantil. Com o uso da tecnologia, a plataforma visa criar um ambiente seguro e transparente, onde os estudantes podem encontrar opções que correspondem aos seus critérios financeiros e de localização, e onde os investidores podem anunciar de forma mais eficaz os seus imóveis. Esta missão coloca a inclusão e a equidade como pilares fundamentais, garantindo que estudantes de diferentes contextos, nomeadamente os senhorios, têm acesso igualitário a opções de habitação adequadas.

Valores

- ✓ Inovação;
- ✓ Acessibilidade;
- ✓ Sustentabilidade;
- ✓ Transparência;
- ✓ Inclusão Social;
- ✓ Equidade;

6.2 Objetivos do Plano

Foram formulados 5 objetivos SMART, para impulsionar a visão e a missão da *Unishare* de forma estratégica e alinhada ao crescimento sustentado e inclusivo da plataforma.

Tabela 6.1 - Objetivo SMART de Expandir a base de utilizadores ativos da plataforma

Específico	Atrair um maior número de estudantes e senhores, com foco especial em novos públicos, através de campanhas de marketing digital e parcerias estratégicas com universidades e empresas locais.
Mensurável	Expandir em 25%, o número de novos utilizadores registados e ativos monitorizado mensalmente.
Alcançável	Atingível com campanhas específicas e parcerias com instituições de ensino e redes de estudantes.
Relevante	Alinha-se com o objetivo de ser a plataforma líder na mobilidade estudantil, aumentando a visibilidade e adesão ao serviço.
Temporal	12 meses

Fonte: *Elaboração Própria*

Tabela 6.2 - Objetivo SMART de Implementar práticas sustentáveis nas operações da plataforma

Específico	Adotar práticas ecológicas, como otimização de servidores e uso de energias renováveis, além de sensibilizar os investidores para alojamentos sustentáveis para reduzir a pegada de carbono.
Mensurável	Realizar mensalmente 2 ações de sustentabilidade analisando o seu impacto regularmente.

Alcançável	Possível através de parcerias com fornecedores sustentáveis e campanhas de sensibilização de investidores.
Relevante	Alinha-se ao valor da sustentabilidade, promovendo uma operação responsável e ambientalmente consciente.
Temporal	12 meses

Fonte: *Elaboração Própria*

Tabela 3.3 - Objetivo SMART de Otimizar a Experiência Personalizada do Utilizador

Específico	Melhorar a experiência personalizada na plataforma, usando algoritmos que recomendem alojamentos e serviços baseados no perfil e nas preferências dos utilizadores.
Mensurável	Análise do feedback do utilizador com aumento da taxa de interação em 50% com recomendações personalizadas
Alcançável	Viável ao integrar tecnologias de personalização e análise de comportamento do utilizador.
Relevante	Fomenta o objetivo de oferecer uma experiência de alta qualidade, aumentando a satisfação dos utilizadores e incentivando a fidelidade.
Temporal	9 meses

Fonte: *Elaboração Própria*

Tabela 6.4 - Objetivo SMART de Reduzir o Tempo Médio de Resposta ao Utilizador

Específico	Melhorar a eficiência no atendimento ao cliente, garantindo respostas rápidas e informativas para estudantes, senhorios e investidores.
Mensurável	Atingir um tempo médio de resposta aos utilizadores inferior a 24h.
Alcançável	Concretizável ao otimizar processos de atendimento e ao formar equipas para maior capacidade de resposta
Relevante	Reforça a confiança e a satisfação dos utilizadores, melhorando a imagem da plataforma e a retenção de clientes.
Temporal	6 meses

Fonte: *Elaboração Própria*

Tabela 6.5 - Objetivo SMART de Medir o Impacto Social Através do Número de "Senhorios"

Específico	Acompanhar o número de alunos carenciados que conseguem alojamento através da plataforma, incentivando os investidores a apoiar esta inclusão social.
Mensurável	Obter uma taxa de ocupação de 10% de "Alunos Carenciados" e aumentar o feedback dos "senhorios" presentes na plataforma em 30%.
Alcançável	Alcançável ao monitorizar a ocupação e a taxa de estudantes carenciados alojados e incentivar investidores a disponibilizar mais quartos para contribuir para a causa.
Relevante	Aumenta o impacto social da <i>Unishare</i> , reforçando o compromisso com a inclusão e criando valor na comunidade estudantil.
Temporal	12 meses

Fonte: *Elaboração Própria*

6.3 Estratégia de Desenvolvimento

O conceito de negócios sustentáveis e inovadores tem ganho relevância significativa no cenário global, refletindo a crescente necessidade de conciliar a criação de valor com a responsabilidade social e ambiental. Neste contexto, a *Unishare* posiciona-se como uma plataforma inovadora, que não só visa facilitar o acesso à habitação de qualidade para estudantes, mas também promover práticas que sustentem o desenvolvimento de uma economia mais inclusiva e responsável. A sua estratégia de crescimento passa, portanto, pela incorporação de princípios de sustentabilidade e inovação em todos os seus processos, com foco na criação de valor não apenas para os alunos, mas também para os investidores e para a sociedade como um todo. Segundo Porter e Kramer (2011), a integração de práticas sustentáveis nas estratégias empresariais não é apenas uma questão ética, mas uma oportunidade estratégica para gerar valor a longo prazo.

6.3.1 Segmentação

A **segmentação** do mercado é uma prática fundamental no desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes, permitindo às organizações direcionar os seus esforços de forma mais precisa e personalizada para diferentes grupos de consumidores. Segundo Kotler et al. (2017), a segmentação envolve o processo de dividir um mercado amplo em subgrupos de consumidores com características, necessidades e comportamentos semelhantes. Ao compreender as especificidades de cada segmento, as empresas podem adaptar as suas ofertas e comunicações, resultando em maior relevância e satisfação dos consumidores, bem como uma maior eficiência na alocação de recursos.

A segmentação pode ser realizada com base em diferentes critérios, sendo os mais comuns: **geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais**. Cada um destes critérios oferece uma perspetiva única sobre as necessidades e motivações dos consumidores, permitindo um conhecimento mais preciso do perfil do nosso consumidor-alvo.

Assim sendo, no quadro abaixo podemos ver a segmentação dos três públicos-alvo da *Unishare*, sendo eles, os “alunos”, os “senhorios” e os “emigrantes”, tendo por base os critérios anteriormente explanados.

Tabela 6.6 - Estratégias de Segmentação

Categoria	Aluno	Senhorio (aluno carenciado)	Emigrante/Investidor
Segmentação Geográfica	Localizados em cidades universitárias em Portugal (Coimbra, Vila Real, Évora, Braga, Aveiro)	Localizados em cidades universitárias em Portugal (Coimbra, Vila Real, Évora, Braga, Aveiro)	Emigrantes/Investidores com imóveis em zonas de elevada procura universitária ou nas proximidades das universidades
	Pode incluir estudantes locais deslocados e internacionais (programas de intercâmbio, Erasmus)	Estudantes locais deslocados	Investidores com imóveis em regiões de grande procura ou com potencial de valorização
Segmentação Demográfica	Idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos	Idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos	Idades compreendidas entre os 35 e os 65 anos
	Estudantes de licenciatura, mestrado ou doutoramento	Estudantes de licenciatura ou mestrado	Emigrantes com interesse em rentabilizar a sua casa no período em que estão ausentes
	Alunos com capacidade financeira para suportar os custos da habitação	Alunos com dificuldade financeira para suportar os custos com a habitação	Profissionais de áreas distintas à do imobiliário que procuram uma renda variável, com base no número de imóveis que possuem e dos respetivos valores dos alugueres.
Segmentação Psicográfica	Alunos que procuram segurança, comodidade e conforto no alojamento	Estilo de vida focado nas necessidades básicas, procurando um alojamento que atenda às suas	Motivação por rentabilidade a médio e longo prazo, interessando-se por investimentos

		condições financeiras	imobiliários de baixo risco
	Interesse por alojamento que permita proximidade a atividades culturais, lazer e transportes públicos	Preocupação com a qualidade de vida e segurança, com maior foco no alojamento acessível	Interesse em plataformas que simplifiquem a gestão do imóvel, com o objetivo de reduzir os custos operacionais
	Valorização da qualidade do espaço e serviços, procurando um bom ambiente de convivência	Valorização de soluções de alojamento econômico, com acessibilidade e suporte à integração social	Procuram segurança jurídica, praticidade nas transações e possibilidades de rendimentos passivos proveniente dos seus ativos
Segmentação Comportamental	Utilização da plataforma pode ser sazonal, com maior foco no início do ano letivo	Utilização da plataforma pode ser sazonal, com maior foco no início do ano letivo	A Frequência da utilização da plataforma é baseada no número de imóveis disponíveis e no sucesso de locação
	Procura por opções de alojamento mais sofisticadas e com melhores serviços agregados	Procura por opções de alojamento que minimize custos, com foco na flexibilidade e no custo acessível	Interesse na gestão simplificada do imóvel e nas condições de rentabilidade contínua

Fonte: *Elaboração Própria*

Com base nesta segmentação, a *Unishare*, consegue personalizar a entrega do seu serviço para os diferentes tipos de consumidor, maximizando a experiência tanto para os estudantes, como para os senhores e os investidores presentes na plataforma.

6.3.2 Target

Após a **segmentação** do mercado, onde se identificam os diferentes grupos de consumidores com necessidades e características distintas, o **target** visa escolher quais desses grupos a empresa pretende focar a sua comunicação, os seus esforços de vendas e o desenvolvimento de produtos ou serviços (Kotler et al., 2017). Este processo é fundamental, pois garante que os recursos da empresa são alocados de maneira eficaz, atendendo às necessidades específicas de um público com maior potencial de conversão.

De acordo com Kotler et al. (2017), a definição do público-alvo é baseada numa avaliação cuidadosa de diversos fatores, como o tamanho do segmento, o seu potencial de crescimento, a sua acessibilidade, os recursos e capacidades da empresa, e a compatibilidade com a missão e visão do negócio. A escolha do público-alvo permite à empresa direcionar suas estratégias de marketing de

forma mais precisa, criando ofertas personalizadas que aumentem a satisfação do consumidor e a fidelização. Para uma plataforma como a *Unishare*, que procura atender diferentes públicos-alvo, a definição do target é essencial para ajustar a entrega de valor quer aos estudantes, sejam eles “alunos” ou “senhorios”, como também aos investidores, os “emigrantes”. Desta forma e segundo Kotler e Keller (2015), a *Unishare*, enquadra-se num **target diferenciado**, dado que a organização optou por desenvolver ofertas distintas para diferentes segmentos de mercado, com base nas características e preferências específicas de cada grupo.

Os “alunos” são jovens que irão ingressar ou já estão no ensino superior e que os seus pais têm condições para fazer face às suas despesas com a habitação. Os “senhorios” são jovens que já estão ou vão ingressar na universidade, mas que não têm condições para pagar um quarto na cidade onde vão estudar. Por fim, os “emigrantes”, representam o segmento de clientes que possuem uma segunda habitação disponível para ser rentabilizada, mas que não possuem conhecimento sobre o mercado onde o imóvel está inserido e que preferem contratar uma empresa para explorar os seus imóveis.

As personas representadas nos quadros abaixo representam a segmentação realizada para cada um dos *targets* da *Unishare*: o “aluno”; o “senhorio” e o “emigrante”.

Tabela 6.7 - Segmentação Persona " Aluno"

Categoria	Descrição
Nome	Salvador Pinto e Cunha
Idade	18 anos
Profissão	Estudante
Situação Familiar	Solteiro, filho de pais licenciados e que trabalham por conta própria
Localização	Foz do Porto, Portugal
Motivações	Seguir um percurso profissional semelhante ao dos pais, sem nunca prescindir do seu tempo de lazer, como por exemplo, as idas ao estádio e as viagens com os amigos.
Objetivos	Ir estudar para uma cidade diferente de onde reside com os pais, de modo a experienciar o “viver sozinho” e conhecer novas realidades. Contudo, a habitação que procura deverá ter condições semelhantes à casa dos seus pais.
Persona Criada	O Salvador é um jovem, filho de uma prestigiada família da Foz, que está prestes a ingressar no ensino superior. Apesar de entrar na faculdade da sua cidade, o Salvador quer ir estudar para Lisboa para puder viver sozinho pela primeira vez.

Fonte: *Elaboração Própria*

Tabela 6.8 - Segmentação Persona "Senhorio"

Categoria	Descrição
Nome	Rafael Santos
Idade	18 anos
Profissão	Estudante
Situação Familiar	Solteiro, filho de país com o 9º ano de escolaridade e que trabalham na agricultura
Localização	Bragança, Portugal
Motivações	Estudar medicina, numa das faculdades portuguesas, de modo a responder à falta de cuidados de saúde que há na aldeia onde habita junto dos pais no interior do país.
Objetivos	Ir para o ensino superior, para poder proporcionar à família um futuro diferente daquele que os seus pais tiveram.
Persona Criada	O Rafael, é um jovem que ambiciona ingressar no ensino superior, mas que tem clara consciência da falta de possibilidades dos pais para pagar um quarto na cidade onde vai estudar. Contudo, como não há o curso de medicina no distrito onde sempre viveu com os pais, procurou soluções de atenuar os custos de estudar fora da sua cidade natal, e encontrou a sua oportunidade junto da <i>Unishare</i> .

Fonte: *Elaboração Própria*

Tabela 6.9 - Segmentação Persona "Emigrante"

Categoria	Descrição
Nome	Miguel Canto e Castro
Idade	37 anos
Profissão	Administrador de uma empresa de construção civil
Situação Familiar	Casado, filho de emigrantes e pai de dois filhos
Localização	Paris, França
Motivações	Aumentar o seu portfólio de imóveis, sem ter a necessidade de conhecer todas as características dos mercados onde estão inseridos.
Objetivos	Continuar a ascender na sua carreira profissional em França. Contudo, quer maximizar a rentabilidade de todos os seus ativos, sem que isso lhe roube o tempo necessário que a sua profissão exige.
Persona Criada	O Miguel, é um profissional da área da gestão que herdou um imóvel em Vila Nova de Gaia, segunda habitação dos seus falecidos pais. Confiante que o ativo lhe traria uma renda extra, mas não tendo nenhum conhecimento sobre o mercado da habitação em Portugal, encontrou na <i>Unishare</i> a oportunidade ideal de rentabilizar o seu ativo.

Fonte: *Elaboração Própria*

6.3.3 Posicionamento

Segundo Kotler et al. (2017), o **posicionamento** envolve a criação de uma imagem ou identidade distinta para a marca ou produto na mente do consumidor, diferenciando-o dos concorrentes de forma clara e eficaz. A definição do posicionamento é essencial para garantir que a oferta da empresa ressoe com as necessidades, desejos e percepções do público-alvo, criando uma vantagem competitiva no mercado.

De acordo com os mesmos, para que o posicionamento seja eficaz, a empresa deve ser capaz de definir claramente a proposta de valor que quer oferecer aos seus públicos-alvo e, com base nisso, construir uma comunicação consistente. Essa proposta de valor deve estar alinhada com as expectativas do consumidor e refletir as vantagens competitivas da empresa, sejam elas em termos de preço, qualidade, serviços agregados ou experiência do cliente, por exemplo. Como afirmam Kotler e Keller (2015), as principais estratégias de posicionamento de uma organização são: posicionamento baseado em atributos ou benefícios; posicionamento baseado em comparação; posicionamento de nicho.

“O posicionamento da Unishare assenta na oferta de uma solução digital inclusiva, sustentável e inovadora que facilita o acesso a alojamento estudantil de qualidade, promovendo simultaneamente a integração social dos alunos, a gestão eficiente para senhorios e a valorização segura do investimento dos emigrantes.”

(Unishare, 2024)

Assim, a *Unishare* enquadra-se no **posicionamento baseado em atributos ou benefícios**. A sua proposta de valor é baseada na criação de soluções de habitação acessíveis e de qualidade para os estudantes universitários, com um forte compromisso com a sustentabilidade e a integração social. Ao mesmo tempo, oferece aos investidores, uma plataforma segura e eficaz para gerir e disponibilizar as suas propriedades.

A *Unishare*, além de proporcionar aos estudantes uma experiência de alojamento mais conveniente, também facilita a integração nas comunidades universitárias, oferecendo um ambiente digital completo que vai além da simples intermediação entre locadores e locatários. Oferece funcionalidades como visitas virtuais, painel de favoritos, feedback de experiência e parcerias institucionais, garantindo que os estudantes encontram soluções de habitação que atendam às suas necessidades e expectativas. Em relação aos “emigrantes”, a empresa proporciona uma base sólida de dados para ajudar os investidores a tomar decisões informadas, como também oferece a possibilidade de alcançar uma base ampla de estudantes que procura alojamento, sem a complexidade dos processos tradicionais.

Através de uma abordagem inclusiva e sustentável, a *Unishare* também se distingue no mercado pela sua preocupação com a acessibilidade e a promoção de práticas ecológicas e de integração social. Ao garantir que os estudantes carenciados têm acesso a alojamento de qualidade, a *Unishare* reforça o seu compromisso com a inclusão social e com o desenvolvimento de soluções que promovem o bem-estar da comunidade estudantil.

Assim sendo, o posicionamento da *Unishare* combina tecnologia, sustentabilidade, inclusão e qualidade, criando uma solução completa que beneficia os “alunos”, os “senhorios” e os “emigrantes”, ao mesmo tempo em que contribui para o fortalecimento do ecossistema de habitação estudantil em Portugal.

6.3.3.1 Triângulo de Ouro

De forma a complementar o posicionamento, o **triângulo de ouro** permite definir de forma clara a posição da *Unishare* no mercado. Este modelo considera três componentes fundamentais, entre elas, o cliente, a concorrência e a empresa, sendo essencial o alinhamento entre estes elementos para garantir um posicionamento eficaz.

Expectativas dos consumidores:

- Conveniência, confiança e integração social;
- Ferramentas de gestão digital simplificadas;
- Habitação adequada e acessível;
- Maximizar a ocupação e o rendimento dos imóveis.



Posicionamento dos concorrentes:

- Número reduzido de plataformas exclusivamente orientadas para os estudantes;
- Maior foco na transação imobiliária do que no arrendamento de quartos;
- Fraca diversificação entre as diferentes plataformas.

Trunfos potenciais do serviço:

- Focalização em estudantes universitários;
- Recurso a ferramentas digitais para criar uma experiência eficiente e personalizada;
- Promoção de práticas ecológicas e integração social;
- Parcerias exclusivas com instituições locais;
- Foco na transparência e na criação de relações de confiança;

Figura 6.1 - Triângulo de Ouro

Fonte: *Elaboração Própria*

Capítulo 7 – Definição de Políticas de Implementação

7.1 Marketing-Mix

O Marketing-Mix é um conjunto de ferramentas e estratégias que as organizações utilizam para atender às necessidades do mercado-alvo e alcançar consequentemente os objetivos traçados. Kotler e Keller (2015), enfatizam a sua importância para criar valor percebido e sustentar a vantagem competitiva de uma empresa no mercado em que opera, uma vez que permite criar, comunicar e entregar um bem ou serviço que satisfaz as necessidades do seu segmento de mercado. Inicialmente, o termo envolvia “4P’s”, sendo eles, o Produto, o Preço, a Distribuição e a Comunicação. Este modelo foi expandido para incluir elementos como Pessoas, Processos e Evidências Físicas, por Booms e Bitner (1981), em resposta à crescente importância dos serviços e da personalização.

7.1.1 Produto

A *Unishare* posiciona-se como uma solução inovadora para o mercado de arrendamento estudantil, combinando tecnologia, gestão integrada e impacto social. O seu principal objetivo é responder às necessidades específicas dos três principais intervenientes no setor: os estudantes (“alunos”), os proprietários de imóveis (“emigrantes/investidores”) e os gestores locais (“senhorios-alunos”).

Mais do que uma plataforma digital, a *Unishare* é um facilitador de integração social e um conector de oportunidades que colmatam o complicado desafio do mercado da habitação estudantil em Portugal. A plataforma vai além da simples intermediação entre oferta e procura, assumindo um papel ativo na gestão dos imóveis e na integração dos estudantes, garantindo uma experiência mais transparente, acessível e eficiente para todas as partes envolvidas.

Assim sendo, o produto entregue pela *Unishare* no mercado está assente em quatro pilares fundamentais: serviço personalizado, funcionalidades diferenciadas, responsabilidade social e gestão transparente.

7.1.1.1 Produto – “Emigrantes”

Para os emigrantes ou investidores imobiliários que pretendem rentabilizar os seus imóveis, a *Unishare* representa uma solução de gestão integrada, eliminando as dificuldades inerentes ao acompanhamento de um arrendamento à distância, oferecendo:

- ✓ **Gestão completa do arrendamento:** Seleção e controlo dos inquilinos, celebração de contratos e supervisão do pagamento das rendas;
- ✓ **Relatórios de desempenho do imóvel:** Acompanhamento contínuo da ocupação, estado da habitação e rentabilidade do investimento;

- ✓ **Monitorização e manutenção preventiva:** Garantia de um serviço de acompanhamento presencial realizado pelos senhorios-alunos, que asseguram o bom estado do imóvel;
- ✓ **Flexibilidade na gestão do património:** Possibilidade de disponibilizar quartos por períodos específicos, garantindo um retorno financeiro ajustado às necessidades do proprietário.

7.1.1.2 Produto – “Alunos”

O acesso a um alojamento estudantil adequado e acessível continua a ser um dos maiores desafios enfrentados pelos estudantes universitários. A *Unishare* diferencia-se por disponibilizar uma experiência personalizada, segura e acessível, recorrendo a inteligência artificial e parcerias institucionais para simplificar o processo de procura de quarto e integração na cidade universitária. A *Unishare*, oferece, por isso:

- ✓ **Sistema inteligente de *matching*:** Algoritmos que identificam as opções mais adequadas ao perfil e necessidades do estudante;
- ✓ **Visitas virtuais interativas:** Redução do tempo e custos associados a deslocações para conhecer os alojamentos;
- ✓ **Garantia de transparência:** Verificação prévia dos imóveis e avaliação contínua através do feedback de outros estudantes;
- ✓ **Possibilidade de partilha de casa:** Funcionalidade que permite escolher colegas de casa dentro da rede *Unishare*;
- ✓ **Parcerias e benefícios exclusivos:** Integração com universidades, autarquias e empresas locais para facilitar a adaptação dos estudantes à nova cidade.

7.1.1.3 Produto – “Senhorios”

O modelo inovador da *Unishare* incorpora uma dimensão social e colaborativa, atribuindo a função de “senhorio” a alunos com dificuldades financeiras. Estes estudantes beneficiam de alojamento gratuito, prestando, em contrapartida, serviços de gestão dos imóveis pertencentes a emigrantes e investidores, tais como:

- ✓ **Responsabilidade na administração do imóvel:** Acompanhamento das necessidades dos inquilinos, comunicação com os emigrantes/investidores e supervisão dos pagamentos.
- ✓ **Supervisão do estado das habitações:** Inspeção periódica dos espaços para garantir a sua conservação.
- ✓ **Intermediação entre estudantes e proprietários:** Facilitação da comunicação e resolução de eventuais questões relacionadas com o arrendamento.
- ✓ **Oportunidade de desenvolvimento pessoal:** Aquisição de competências de gestão e organização, com impacto positivo na experiência profissional futura.

Com esta estrutura, a *Unishare* assegura uma oferta equilibrada entre inovação tecnológica e impacto social, promovendo um modelo de arrendamento que não só resolve problemas de acesso à habitação, mas também fomenta a inclusão e a responsabilidade partilhada entre os diferentes agentes do setor.

7.1.2 Preço

A política de preços da *Unishare* foi desenhada para garantir o equilíbrio entre a acessibilidade e a sustentabilidade financeira, contemplando a diversidade dos utilizadores da plataforma. O modelo de precificação adotado segue uma estratégia de valor agregado, equilibrando custos acessíveis para estudantes com um modelo de monetização sustentável para emigrantes/investidores.

Assim, a *Unishare* adota um modelo híbrido, combinando uma taxa fixa inicial e um custo mensal para os investidores, bem como uma taxa anual acessível para os estudantes. Este modelo não segue uma abordagem *low-cost*, mas também não se posiciona no segmento premium. Em vez disso, o preço reflete os benefícios adicionais oferecidos pela plataforma, como a gestão profissional do imóvel, a manutenção contínua e o suporte personalizado.

Este posicionamento permite, **criar um serviço diferenciador em relação à concorrência**, que muitas vezes apenas faz a intermediação do arrendamento, **garantir previsibilidade financeira para os investidores**, que sabem exatamente os custos associados à plataforma, e **oferecer um custo acessível para estudantes**, reduzindo as barreiras económicas ao acesso à habitação.

Assim sendo, a *Unishare* apresenta um modelo de precificação diferenciado para cada um dos segmentos da plataforma:

1. Investidores / Emigrantes: Custo anual de 440€ por habitação dividido em: 200€ fixos no início do ano letivo (aquando da ocupação do imóvel), mais 20€/mês por habitação que inclui a gestão, manutenção e promoção do imóvel ao longo de toda a jornada de alojamento do estudante. Contudo, a *Unishare* ainda oferece a possibilidade de subscrição de uma assinatura premium, com um custo de 10€/mês que permite uma maior visibilidade dos imóveis disponíveis na plataforma, bem como uma prioridade no match com os estudantes;
2. Estudantes: Custo anual de 100€ pagos aquando da ocupação do imóvel pelo acesso à plataforma, que inclui um acesso exclusivo a uma rede de imóveis direcionados para alojamento estudantil verificados, funcionalidades de recomendação inteligentes e suporte na integração universitária;

No mercado tradicional de arrendamento estudantil, plataformas concorrentes cobram taxas elevadas sobre cada contrato fechado, o que pode levar a custos variáveis ao longo do tempo. A *Unishare*, por outro lado, adota um modelo de preço previsível e competitivo, evitando comissões por contrato e oferecendo suporte contínuo.

7.1.3 Distribuição

A *Unishare* assenta a sua estratégia de distribuição num modelo omnicanal, combinando a acessibilidade digital com um suporte físico estratégico. Dado que a plataforma tem uma forte componente tecnológica, a distribuição digital assume um papel central, sendo complementada por espaços físicos de apoio nas universidades das cidades com maior procura por alojamento estudantil. A combinação destes dois canais permite uma experiência fluida e acessível para os estudantes e investidores, garantindo que cada utilizador tem os meios necessários para usufruir do serviço de forma eficaz.

A entrega do valor criado pela *Unishare* será feita através de uma plataforma online *user-friendly*, quer através do website, quer da aplicação móvel, garantindo que a oferta está disponível em qualquer lugar, em qualquer momento. Para garantir a máxima acessibilidade, a *Unishare* disponibilizará a sua aplicação na:

- *App Store (iOS)*, aplicação acessível a todos os utilizadores de dispositivos Apple, permitindo o fácil acesso às funcionalidades da plataforma, como a pesquisa de alojamento, a gestão de pagamentos e o contacto com as partes envolvidas;
- *Google Play Store*, para utilizadores de Android, com o mesmo tipo de funcionalidades e facilidade de uso, cobrindo a maioria do mercado móvel e garantindo dessa forma que qualquer estudante ou investidor tenha a mesma experiência de utilização, independentemente do dispositivo.

A plataforma web será uma versão responsiva e intuitiva da concretização do modelo de negócios da *Unishare*, acessível através de qualquer navegador, permitindo uma experiência completa sem necessidade de instalação da aplicação.



Figura 7.1 - Website UniShare

Fonte: Elaboração Própria

Embora a empresa tenha um foco prioritário na digitalização do serviço, reconhece-se a importância de um contacto presencial para consolidar a confiança dos utilizadores e oferecer um suporte mais próximo e personalizado. Assim, serão criados espaços de apoio no seio das universidades, que atuarão como pontos de contacto direto entre os “alunos” e os “senhorios”. Estes espaços disponibilizados gratuitamente e em parceria com as instituições de ensino da cidade universitária onde a plataforma se encontra, terão como principais funções a prestação de assistência na utilização da plataforma, aconselhamento sobre o alojamento e a resolução de questões operacionais, garantindo que todos os utilizadores possam esclarecer dúvidas e receber suporte de forma ágil e eficiente.

A estratégia de distribuição da *Unishare* será desenvolvida de forma faseada, acompanhando a expansão da plataforma e ajustando-se ao crescimento da procura. Assim, a plataforma estará disponível nas cidades universitárias que registam grande necessidade de alojamento e onde a *Unishare* terá presente os seus balcões de apoio, como **Lisboa, Porto, Coimbra, Braga e Aveiro**. Posteriormente, será avaliada a viabilidade de uma expansão internacional, tendo em vista mercados onde a oferta de alojamento estudantil enfrenta desafios semelhantes aos do contexto português.

Desta forma, a *Unishare* assegura um modelo de distribuição que conjuga a eficiência da digitalização com a proximidade do atendimento presencial, criando um ecossistema que melhora a experiência dos utilizadores da plataforma, enquanto otimiza o processo de arrendamento no mercado estudantil.

7.1.4 Comunicação

A estratégia de comunicação da *Unishare* está alinhada com os diferentes públicos-alvo da organização, utilizando canais e narrativas que criam identificação imediata. A *Unishare* assenta a sua estratégia de

comunicação numa abordagem estruturada e multicanal, combinando o digital com o offline de forma complementar, procurando garantir a notoriedade da marca, captar clientes e consolidar a sua posição como referência no setor do alojamento estudantil. A comunicação desempenha um papel fundamental na forma como a organização interage com os seus diferentes *stakeholders*, promovendo uma mensagem coerente e impactante para os estudantes, os investidores, instituições universitárias, associações de estudantes e meios de comunicação.

Sendo, o segmento dos “alunos” e dos “senhorios” um público mais jovem, as plataformas como o *Instagram*, o *Facebook* e o *TikTok*, são canais importantes para criar uma conexão direta e pessoal com os estudantes. Além disso, haverá um investimento inicial reforçado em publicidade digital, através do *Google Ads* e do *Meta Ads*, para promover a plataforma com anúncios segmentados, principalmente focados em estudantes que procuram alojamento. Já no que toca ao segmento dos investidores, a presença em eventos e feiras de imobiliário e a utilização de redes sociais profissionais, como o *LinkedIn*, vai permitir não só promover a plataforma, como também reforçar a credibilidade da mesma.

7.1.4.1 Redes Sociais

No *Instagram*, terá como objetivo captar a atenção do público jovem, principalmente estudantes, utilizando uma linguagem visual e interativa. A produção de conteúdos dinâmicos, como imagens de alta qualidade, vídeos curtos e *stories* interativos, visa criar uma identidade visual consistente e estimular a participação e a interação dos utilizadores. As publicações abordarão temas como testemunhos de estudantes, visitas virtuais aos alojamentos e dicas práticas para a vida universitária, criando assim uma narrativa envolvente e coerente com os valores da *Unishare*.

A comunicação no *TikTok* procura explorar a informalidade e a criatividade inerentes à plataforma, permitindo a produção de vídeos curtos que exploram tendências, desafios e conteúdos virais. A estratégia incluirá a criação de desafios interativos, conteúdos de “behind the scenes” e testemunhos em formato de vídeo, sempre enfatizando a experiência única de alojamento oferecida pela *Unishare*. Este canal possibilitará a ampliação do alcance da marca junto de um público que valoriza a autenticidade e o dinamismo.

No *LinkedIn*, a comunicação será orientada para investidores, instituições universitárias e os demais *stakeholders* do setor imobiliário. A produção de conteúdos neste canal terá um carácter mais institucional, com artigos, infográficos e estudos de mercado que evidenciem a rentabilidade dos investimentos e a eficiência dos processos de gestão da *Unishare*. A presença ativa na rede permitirá a construção de uma imagem de credibilidade e profissionalismo, fundamental para a captação de investidores e de parcerias estratégicas.

A parceria com influenciadores digitais é uma estratégia-chave para aumentar a visibilidade e o alcance orgânico da *Unishare*, sobretudo entre o público jovem. Os influenciadores selecionados deverão ter forte presença nas redes sociais e alinhamento com os valores da marca, atuando na divulgação de conteúdos que transmitam autenticidade e experiência real. A comunicação através destes parceiros incluirá vídeos, *posts* e *stories* que evidenciem a experiência positiva dos utilizadores e a eficiência dos serviços da *Unishare*.

7.1.4.2 Website

O website da *Unishare* constitui o *hub* central da comunicação, reunindo informações detalhadas sobre a plataforma, os serviços oferecidos e os benefícios para cada um dos públicos-alvo. A otimização do site é realizada através de estratégias de SEO, garantindo um bom posicionamento orgânico nos motores de busca, e a implementação de campanhas SEM visa atrair tráfego qualificado. O conteúdo do website é elaborado de forma a responder às dúvidas dos utilizadores e a incentivar a conversão, por meio de *landing pages* e chamadas para ação bem estruturadas.

A otimização do website para os diferentes motores de busca (SEO) e a implementação de campanhas pagas (SEM) são fundamentais para garantir a captação de *leads* qualificados e o aumento do tráfego orgânico. A estratégia de SEO envolverá a produção contínua de conteúdos otimizados, análise de palavras-chave e ajustes técnicos no site, enquanto as campanhas SEM serão focadas em anúncios segmentados no *Google Ads* e do *Meta Ads*, visando maximizar as conversões.

7.1.4.3 Email marketing

O email marketing será utilizado para estabelecer um canal de comunicação direto e segmentado com os diversos públicos. A estratégia envolverá a criação de newsletters mensais para estudantes, contendo dicas, novidades e oportunidades, bem como emails informativos para investidores com análises de rentabilidade e atualizações do mercado. A segmentação cuidadosa dos contatos permitirá a personalização das mensagens, aumentando a relevância e a eficácia das campanhas.

7.1.4.4 Outdoors publicitários

Por fim e de modo a aumentar a visibilidade da plataforma e a notoriedade da marca, a *Unishare* irá investir em outdoors publicitários, uma vez que são uma excelente ferramenta para transmitir uma mensagem impactante junto de um novo público.



Figura 7.2 - Outdoor de uma campanha publicitária da UniShare
Fonte: *Elaboração Própria*

7.1.4.5 Tabela Resumo Orçamental – Estratégia de Comunicação

Tabela 7.1 - Resumo Orçamental - Estratégia de Comunicação

Atividades	Custo estimado mensal
Produção e edição de vídeo	1000
Gestão de conteúdos	500
Desenvolvimento e manutenção do website	1400
Parcerias com Influenciadores	1000
Email Marketing	2000
Outdoors Publicitários	500
Otimização SEO (Search Engine Optimization)	600
SEM (Search Engine Marketing)	1000
TOTAL	8000

Fonte: *Elaboração Própria*

7.1.5 Pessoas

A *Unishare* necessita de talentos para a execução dos objetivos traçados e consequente sucesso organizacional. Posto isto, será necessária uma **equipa de desenvolvimento e tecnologias de informação**, capaz de criar e manter a plataforma, garantindo não só a sua funcionalidade como a segurança de todos os dados introduzidos pelos diferentes utilizadores da plataforma. Uma **equipa de marketing e de vendas**, responsável pela promoção da plataforma, aquisição de clientes e mediação

das relações estabelecidas com os mesmos, como também uma **equipa de suporte ao cliente**, que garante a satisfação das necessidades dos utilizadores através da prevenção e resolução de eventuais problemas identificados. Por fim, e não menos importante, uma **equipa de consultores e de especialistas**, com o *know-how* requerido tanto em termos do mercado imobiliário, como também na sua respetiva legislação.

7.1.6 Processos

Os processos da Unishare são projetados para otimizar a experiência do utilizador e a eficiência operacional. As principais etapas incluem:

✓ **Automatização das Transações:**

- Pagamentos digitais seguros e rápidos;
- Assinatura eletrónica de contratos de arrendamento diretamente através da plataforma

✓ **Sistema de notificações personalizadas:**

- Alertas automáticos sobre novas propriedades disponíveis com base nas preferências dos estudantes;
- Lembretes de renovação de contratos ou de pagamentos

✓ **Gestão de Reclamações e de Resoluções:**

- Mecanismo integrado para estudantes e senhorios reportarem eventuais problemas identificados;
- Resolução de conflitos de forma célere, com uma área de suporte ao cliente disponível.

✓ **Relatórios Personalizados para Emigrantes/Investidores da Plataforma:**

- Dados sobre a procura e tendências do mercado para ajudar no planeamento estratégico dos investidores presentes na plataforma;
- Atualizações regulares sobre o desempenho das propriedades.

✓ **Feedback Contínuo:**

- Recolha de opiniões dos utilizadores da *Unishare* após cada transação;
- Ajustes contínuos na plataforma com base no *feedback* recebido, promovendo melhorias constantes.

7.1.7 Evidências Físicas / Ambiente

Todos os pontos de contacto junto dos clientes, devem ser capazes de transmitir rigor e especial atenção para a procura cessante pela satisfação da sua necessidade. Assim sendo:

- ✓ O design da plataforma deverá ser moderno, intuitivo e esteticamente agradável, refletindo os valores de inovação e acessibilidade da marca;
- ✓ O “senhorio” irá vestido com peças de *merchandising* da *Unishare* aquando das deslocações às habitações dos estudantes, de forma a promover não só a marca como também transpor a confiança e a transparência do digital para o ambiente presencial;
- ✓ Uso de uma paleta de cores, de ícones e tipografia coesos para criar uma identidade visual única e profissional em todos os pontos de contacto digitais;
- ✓ Disponibilização de vídeos tutoriais, bem como guias de utilização, de forma a facilitar o uso da plataforma por todos os perfis de utilizadores;
- ✓ Atribuição de selos ou de classificações às propriedades listadas na plataforma, de forma a certificar a qualidade do imóvel, com base em critérios como a segurança, o conforto e o feedback de utilizadores anteriores.

Capítulo 8 – Requisitos de Implementação

Assumindo a premissa de que mais importante do que a ideia é a sua execução, o desenvolvimento de um projeto de empresa inovador requer um planeamento estratégico detalhado. Assim sendo, este capítulo apresenta um plano de ação com as atividades necessárias para a implementação do negócio, delineando as etapas desde a conceção inicial até ao lançamento da plataforma e respetivos meses subsequentes de recolha de *feedbacks* e de ajustes de melhoria. O plano compreende um período de um ano, sendo que cada ação foi desenhada de forma a garantir a entrega de uma solução funcional e alinhada com as necessidades do mercado-alvo, maximizando a experiência dos utilizadores e o sucesso do projeto.

Tabela 8.1 - Plano de Ação

		2024				2025											
		Ano															
		Mês	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Planeamento Inicial: Constituição da Empresa e Implementação do Plano de Negócio																	
Ação 1	Angariação de investimento para desenvolvimento da ideia de negócio		X	X													
	Refinamento da proposta de valor e consequente análise da concorrência		X	X													
	Ajuste dos objetivos e metas traçados em função do investimento angariado		X	X													
	Subscrever uma avença de advocacia e de contabilidade				X												
	Criação da empresa e obtenção das licenças necessárias				X												
	Registo da marca			X													
Desenho do serviço e recrutamento e formação do pessoal																	
Ação 2	Definição das funcionalidades essenciais do website e da aplicação móvel				X												
	Criação da Identidade Visual: desenvolvimento do logótipo, escolha da paleta de cores e tipografia				X												
	Recrutamento de pessoal: avaliação e contratação dos candidatos					X	X	X	X								
	Formação dos colaboradores					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Desenvolvimento de Medidas de Segurança					X	X										
	Estabelecer contactos com parcerias institucionais e locais					X											
Design e Desenvolvimento da plataforma Unishare: Website e Aplicação móvel																	
Ação 3	Recolha de feedback dos estudantes e dos investidores para compreender as suas necessidades específicas		X														
	Escolha de tecnologias e plataformas para desenvolvimento			X	X												
	Configuração dos servidores e da base de dados		X	X	X	X	X	X	X	X	X						
	Criação de esboços para o layout do website e da aplicação		X	X	X	X											
	Desenvolvimento do design visual assegurando uma experiência do utilizador intuitiva					X	X	X	X								
	Desenvolvimento das páginas principais, como homepage, pesquisa e perfil de utilizador					X	X	X	X								
	Implementação de sistemas de proteção de dados e encriptação					X	X	X	X								
Testes de lançamento e Início de Atividade																	
Ação 4	Identificação e resolução de eventuais bugs identificados na versão inicial do website						X	X	X								
	Refinamento das funcionalidades e do Design							X	X								
	Lançamento da versão beta para um grupo limitado de utilizadores de forma a obter feedback adicional									X							
	Criação de campanhas publicitárias e de conteúdo para os diferentes canais de comunicação					X	X	X	X								
	Criação de materiais promocionais e planeamento do evento de lançamento					X	X	X									
	Testes de Carga: Garantir que o website e a app suportam um grande número de utilizadores simultâneos									X							
	Disponibilização pública do website e da app										X						
	Implementação de canais de suporte para os utilizadores											X	X				
	Início de Atividade													X			
	Melhorias Contínuas: Atualizações e Adições de novas funcionalidades baseadas no feedback													X	X	X	X
	Monitorização e Análise: Uso de ferramentas analíticas para medir o desempenho													X	X	X	X

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 9 – Avaliação Financeira

A avaliação financeira é uma etapa essencial no processo de planeamento e gestão estratégica de qualquer projeto empresarial, especialmente em empresas inovadoras e em fase inicial, como a *Unishare*. Segundo Ross et al. (2020), a avaliação financeira permite compreender o desempenho esperado do negócio, avaliar os recursos necessários e identificar os potenciais riscos financeiros. Para *start-ups* e empresas em crescimento, como a *Unishare*, que atuam num mercado competitivo e dinâmico, a avaliação financeira é ainda mais crítica, pois sustenta decisões estratégicas de captação de recursos e alocação de capital.

Para Damodaran (2002), a avaliação financeira é fundamental para atrair investidores e parceiros estratégicos, fornecendo evidências quantitativas sobre o potencial de retorno do projeto. Para empresas como a *Unishare*, que dependem de financiamento externo para acelerar o crescimento, a capacidade de apresentar projeções financeiras sólidas e coerentes aumenta a credibilidade perante instituições financeiras e investidores privados.

Segundo Brigham, Ehrhardt e Fox (2016), a avaliação financeira vai ajudar os gestores a monitorizarem o desempenho real da operação em relação às metas estabelecidas, permitindo ajustes proativos para corrigir desvios. No caso da *Unishare*, este processo vai permitir que a empresa mantenha o foco na oferta de um serviço de alta qualidade, maximizando os retornos e minimizando os custos, enquanto se posiciona como líder no mercado de alojamento estudantil.

Assim sendo, e através do recurso a uma ferramenta digital disponibilizada no site do IAPMEI, foi elaborada a avaliação financeira da *Unishare*, tendo por base os seguintes pressupostos:

Pressupostos Gerais:

- ✓ CAE Principal: 6832 – Administração de Imóveis por conta de Outrem
- ✓ Tipo de Atividade: Serviços
- ✓ Unidade Monetária: EUR
- ✓ Ano de início do investimento: 2025
- ✓ Ano cruzeiro: 2028
- ✓ Nº de meses de exploração: 12 (12 meses por ano entre 2025 e 2030)
- ✓ Nº de dias de exploração: 365 (365 dias por ano entre 2025 e 2030)

Fiscalidade:

- ✓ IRC: 21,00%
- ✓ Derrama Municipal: 1,50%
- ✓ IRS: 15,00%
- ✓ Imposto de Selo aplicado aos Juros: 4,00%
- ✓ TSU Empresa: 23,75%
- ✓ TSU Colaboradores: 11,00%
- ✓ Fundo de Compensação – Investimento financeiro: 0,93%
- ✓ Fundo de Compensação – Encargos: 0,08%
- ✓ Seguro Acidentes de Trabalho: 1,00%
- ✓ IVA taxa normal: 23,00%
- ✓ IVA taxa intermédia: 13,00%
- ✓ IVA taxa reduzida: 6,00%
- ✓ IVA isento/não sujeito: 0,00% Prejuízos Fiscais
- ✓ Prejuízos Fiscais (reporte em nº de anos): 5 anos

Inflação:

- ✓ Taxa de Inflação: 3,50%
- ✓ Taxa de Crescimento de remunerações de pessoal: 5,50%

Tabela 9.1 - Venda e Serviços Prestados

Vendas e Serviços Prestados								
			2025	2026	2027	2028	2029	2030
Total de Vendas e Serviços prestados			236 000	486 160	901 341	1 485 409	2 180 858	2 695 540
Total IVA Vendas e Serviços prestados			54 280	111 817	207 308	341 644	501 597	619 974
Vendas de Mercadorias			-	-	-	-	-	-
IVA Vendas de Mercadorias			-	-	-	-	-	-
Vendas de Produtos			-	-	-	-	-	-
IVA Vendas de Produtos			-	-	-	-	-	-
Serviços Prestados			236 000	486 160	901 341	1 485 409	2 180 858	2 695 540
IVA Serviços Prestados			54 280	111 817	207 308	341 644	501 597	619 974
Serviços Prestados	IVA aplicável	Estudantes	60 000	123 600	229 154	377 646	583 464	721 161
IVA Serviços Prestados	23,00%		13 800	28 428	52 706	86 859	134 197	165 867
Quantidade vendida			600	1 200	2 160	3 456	5 184	6 221
PVP			100	103	106	109	113	116
Taxa crescimento Vendas			0,00%	100,00%	80,00%	60,00%	50,00%	20,00%
Serviços Prestados	IVA aplicável	Emigrantes	176 000	362 560	672 186	1 107 763	1 597 394	1 974 379
IVA Serviços Prestados	23,00%		40 480	83 389	154 603	254 785	367 401	454 107
Quantidade vendida			400	800	1 440	2 304	3 226	3 871
PVP			440	453	467	481	495	510
Taxa crescimento Vendas			0,00%	100,00%	80,00%	60,00%	40,00%	20,00%

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 9.1, observa-se um crescimento expressivo no total de vendas e de serviços prestados, partindo de 236.000€ em 2025 para 2.695.540€ em 2030. Durante os primeiros anos, a *Unishare* beneficia de economias de escala, em que os custos marginais da operação diminuem à medida que a base de clientes aumenta, bem como a expansão geográfica e a diversificação dos serviços contribuem

para o crescimento global das receitas. Este aumento representa um crescimento médio anual elevado, demonstrando o potencial de mercado do modelo de negócio da *Unishare*. O segmento de serviços prestados aos “emigrantes”, constitui a maior parcela de receitas crescendo de 176.000€ em 2025 para 1.974.379€ em 2030, enquanto o segmento direcionado para os estudantes também apresenta uma expansão significativa. Cada habitação disponível na plataforma, tem um custo ao investidor de 440€ anuais, sendo o valor composto por uma taxa fixa de 200€ paga no início do ano letivo aquando da ocupação do imóvel por parte dos “alunos”, bem como uma mensalidade de 20€ pela gestão, manutenção e promoção da habitação por parte de uma equipa especializada da *Unishare*. Por sua vez, o estudante terá apenas um custo anual de 100€ por usar a plataforma, representando não só o custo do acesso a uma rede exclusiva de propriedades direcionadas para o segmento estudantil, como também serviços complementares que visão melhorar e facilitar a experiência e a integração do mesmo no contexto universitário. O impacto do IVA sobre os serviços prestados é significativo, representando 23% do valor faturado. Até 2030, o montante total de IVA gerado passa de 54.280€ em 2025 para 619.974€ em 2030, sublinhando a relevância fiscal da *Unishare* enquanto contribuidora para o estado.

Contudo, apesar do cenário parecer favorável há riscos que devem ser tidos em conta de modo a minimizar e atenuar o possível efeito dos mesmos, nomeadamente:

- ✓ **Risco de Dependência do Segmento-Chave – “Emigrantes”:** Embora o crescimento global seja robusto, a dependência acentuada do segmento de “emigrantes” pode expor a *Unishare* a riscos externos, como mudanças em políticas de imigração, crises económicas em mercados emissores ou alterações nas preferências desse público;
- ✓ **Pressão nos Preços e Concorrência:** Apesar do aumento contínuo no preço médio por venda, a concorrência no mercado de arrendamento estudantil e de serviços direcionados para os investidores pode pressionar os preços e as margens de lucro. A *Unishare* precisa de se diferenciar dos demais, com serviços de valor agregado de modo a sustentar o seu crescimento;
- ✓ **Desafios Regulamentares e Tributários:** A carga fiscal significativa derivada do IVA pode afetar a atratividade do modelo de negócio, especialmente se surgirem alterações nas taxas fiscais ou nas regulamentações setoriais;
- ✓ **Crescimento Sustentado em Volume:** O aumento progressivo das unidades vendidas em ambos os segmentos, demonstra a escalabilidade do modelo de negócio desenhado pela *Unishare*. Contudo, será crucial garantir que a qualidade dos serviços seja mantida à medida que o volume cresce.

Tabela 9.2 - Gastos com Fornecimento e Serviços Externos

Fornecimentos e Serviços Externos				2025	2026	2027	2028	2029	2030
Total FSE				196 957	202 865	208 951	215 220	221 676	228 327
IVA dos FSE				44 520	45 856	47 231	48 648	50 108	51 611
Subcontratos	IVA aplicável	Valor Mensal		8 652	8 912	9 179	9 454	9 738	10 030
Subcontratos	23,00%	700		8 652	8 912	9 179	9 454	9 738	10 030
Serviços Especializados	IVA aplicável	Valor Mensal		133 859	137 875	142 011	146 271	150 659	155 179
Trabalhos Especializados	23,00%	1200		14 832	15 277	15 735	16 207	16 694	17 194
Publicidade e Propaganda	23,00%	8000		98 880	101 846	104 902	108 049	111 290	114 629
Vigilância e Segurança	23,00%	300		3 708	3 819	3 934	4 052	4 173	4 299
Honorários	23,00%	700		8 652	8 912	9 179	9 454	9 738	10 030
Comissões	23,00%	500		6 180	6 365	6 556	6 753	6 956	7 164
Conservação e Reparação	23,00%	130		1 607	1 655	1 705	1 756	1 808	1 863
Materiais	IVA aplicável	Valor Mensal		4 759	4 901	5 048	5 200	5 356	5 517
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	23,00%	75		927	955	983	1 013	1 043	1 075
Livros e Documentação Técnica	23,00%	80		989	1 018	1 049	1 080	1 113	1 146
Material de Escritório	23,00%	150		1 854	1 910	1 967	2 026	2 087	2 149
Artigos para Oferta	23,00%	80		989	1 018	1 049	1 080	1 113	1 146
Energia e Fluidos	IVA aplicável	Valor Mensal		6 674	6 875	7 081	7 293	7 512	7 737
Eleticidade	23,00%	300		3 708	3 819	3 934	4 052	4 173	4 299
Combustíveis	23,00%	180		2 225	2 292	2 360	2 431	2 504	2 579
Água	6,00%	60		742	764	787	810	835	860
Deslocações, Estadas e Transportes	IVA aplicável	Valor Mensal		5 809	5 983	6 163	6 348	6 538	6 734
Deslocações e Estadas	23,00%	320		3 955	4 074	4 196	4 322	4 452	4 585
Transportes de Pessoal	23,00%	150		1 854	1 910	1 967	2 026	2 087	2 149
Serviços Diversos	IVA aplicável	Valor Mensal		34 732	35 774	36 847	37 952	39 091	40 263
Rendas e Alugueres	23,00%	1600		19 776	20 369	20 980	21 610	22 258	22 926
Comunicação	23,00%	340		4 202	4 328	4 458	4 592	4 730	4 872
Seguros	0,00%	230		2 843	2 928	3 016	3 106	3 200	3 296
Contencioso e Notariado	23,00%	140		1 730	1 782	1 836	1 891	1 948	2 006
Despesas de Representação	23,00%	400		4 944	5 092	5 245	5 402	5 565	5 731
Limpeza, Higiene e Conforto	23,00%	100		1 236	1 273	1 311	1 351	1 391	1 433
Outros Serviços	IVA aplicável	Valor Mensal		2 472	2 546	2 623	2 701	2 782	2 866
Outros Serviços	23,00%	200		2 472	2 546	2 623	2 701	2 782	2 866

Fonte: Elaboração Própria

O valor de gastos com fornecimentos e serviços externos aumentou em linha com o aumento do volume de negócios da *Unishare*. Este crescimento é típico de uma *start-up* em expansão, uma vez que, apesar do aumento exponencial das vendas e dos serviços prestados, continua a haver um controlo racional dos gastos com serviços especializados, transportes, energia, entre outros, de modo a direcionar o investimento para a investigação e desenvolvimento de novos bens e serviços prestados ao cliente final. Todas as categorias de “FSE’s” apresentam um crescimento proporcional, refletindo um planeamento financeiro bem estruturado e alinhado com a expansão do negócio. Sub-rubricas como a “publicidade”, “rendas e alugueres” e “serviços especializados” são os principais motores dos aumentos dos gastos, reforçando a importância de conquistar clientes e construir uma marca forte, bem como ter um local que permite abarcar com todos os sonhos e objetivos de expansão desenhados pela organização.

Tabela 9.3 - Gastos com Pessoal

Gastos com Pessoal								
Gastos com o Pessoal		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
		266 578	328 016	566 796	690 429	861 391	1 186 501	
Nº Trabalhadores		11	13	21	24	29	38	
Gerência		2	2	4	5	5	6	
Administrativo		2	3	4	4	5	6	
Comerciais		3	3	5	6	8	11	
Operacionais		4	5	7	8	9	13	
Outros		0	0	1	1	2	2	
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)		Valor Mensal	187 600	230 412	398 908	486 606	605 290	836 193
Gerência		1700	47 600	50 218	105 960	139 735	147 420	186 634
Administrativo		900	25 200	39 879	56 096	59 182	78 046	98 806
Comerciais		1000	42 000	44 310	77 912	98 636	138 748	201 272
Operacionais		1300	72 800	96 005	141 799	170 970	202 919	309 227
Outros		1100	-	17 141	18 083	38 156	40 254	-
Subsídio de Alimentação Total		Valor Diário	15 246	19 009	32 396	39 060	49 793	65 246
Subsídio de Alimentação		6	15 246	19 009	32 396	39 060	49 793	65 246
Segurança Social			65 191	80 068	138 621	169 095	210 338	290 577
TSU Empresa			44 555	54 723	94 741	115 569	143 756	198 596
TSU Colaboradores			20 636	25 345	43 880	53 527	66 582	91 981
IRS			28 140	34 562	59 836	72 991	90 793	125 429
IRS			28 140	34 562	59 836	72 991	90 793	125 429
Fundos de Compensação			141	173	299	365	454	627
Fundos de Compensação			141	173	299	365	454	627
Seguros de Acidente de Trabalho			1 876	2 304	3 989	4 866	6 053	8 362
Seguros de Acidente de Trabalho			1 876	2 304	3 989	4 866	6 053	8 362
Outros Gastos com Pessoal (Formação, HST, EPI, outros)			17 160	21 395	36 463	43 964	56 044	77 477
IVA		IVA Aplicável	3 551	4 427	7 545	9 097	11 597	16 032
Formação		23%	100	13 200	16 458	28 048	33 818	59 597
Higiene Segurança no Trabalho (HST)		13%	30	3 960	4 937	8 414	10 145	12 933
Equipamento Especializado Individual (EPI)		23%	0	-	-	-	-	-
Outros		0%	0	-	-	-	-	-

Fonte: *Elaboração Própria*

O crescimento exponencial dos gastos reflete a expansão acelerada da empresa, tanto em termos de trabalhadores quanto em complexidade operacional. O aumento do quadro operacional e comercial simboliza uma estratégia de crescimento intensivo no mercado, onde a captação de clientes e a eficiência operacional são prioritárias. O forte crescimento nos custos com o pessoal, exige que as receitas cresçam proporcionalmente, garantindo assim margens saudáveis. O aumento exponencial na remuneração total deverá por isso ser acompanhado de estratégias de retenção de clientes e aumento das receitas.

O investimento crescente em formação evidencia a preocupação crescente por parte da *Unishare*, na qualificação dos seus colaboradores, pilar fundamental para suportar o crescimento e a qualidade dos serviços prestados.

Por conseguinte, a Unishare deverá procurar ser atrativa no mercado de trabalho, de modo assegurar não só a contratação de talento para os quadros da empresa como também reter as suas principais peças, através de, por exemplo:

- ✓ **Parcerias Tecnológicas:** Explorar colaborações com universidades e centros de pesquisa para atrair talentos e reduzir custos com recrutamento;
- ✓ **Refinamento dos Critérios de Contratação:** Assegurar que os novos engenheiros possuem competências alinhadas com as necessidades da empresa, maximizando o retorno sobre o investimento;

- ✓ **Incentivos e Benefícios:** Considerar pacotes de benefícios competitivos e programas de reconhecimento para reter as peças-chave;

Tabela 9.4 - Resumo da Avaliação Financeira do Projeto

Avaliação do projeto / investimento						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Investidor						
VAL (Valor atualizado Líquido)	775 415					
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	22%					
Payback (Período de Recuperação de Capital)	5,3					
Valor Residual (VR)	579 793					
Ponto Crítico (Analisar o ano cruzeiro definido em "Pressupostos")						
Total custos Fixos e Variáveis	463 534	530 881	775 747	905 649	1 083 067	1 414 828
Total custos fixos	292 846	345 335	517 759	601 786	731 607	954 487
Total custos variáveis	170 688	185 547	257 987	303 862	351 460	460 340
Vendas anuais	236 000	486 160	901 341	1 485 409	2 180 858	2 695 540
Ponto Crítico de Vendas (valor)	1 058 176	558 485	725 383	756 550	872 161	1 151 064
Margem de segurança (valor)	-822 176	-72 325	175 958	728 860	1 308 696	1 544 476

Fonte: Elaboração Própria

A análise dos indicadores financeiros mostra que a *Unishare* é um projeto altamente viável e atrativo, quer para os fundadores quer para os restantes *stakeholders*. O **VAL** positivo e a **TIR** elevada indicam que o projeto cria valor significativo e apresenta uma excelente relação risco-retorno. Por conseguinte, o **payback** de 5,3 anos, é um ponto positivo para uma *start-up*, uma vez que oferece uma maior segurança financeira aos investidores, atenuando o impacto dos riscos associados no início das operações. No que toca à **margem de segurança**, que reflete o excedente de vendas acima do ponto crítico, é negativa em 2025 e 2026, mas torna-se positiva em 2027 e nos anos subsequentes. Desta forma, o primeiro e o segundo ano serão crítico, uma vez que a empresa está a operar abaixo do ponto de equilíbrio, tornando-se premente uma gestão eficiente dos custos e uma estratégia assente no crescimento, de forma a superar as dificuldades iniciais enfrentadas e aproveitar o potencial de longo prazo. O financiamento externo, possibilita suprimir as necessidades de tesouraria nos primeiros anos, como também acelera o retorno do investimento esperado e amplia a capacidade de gerar valor, beneficiando tanto a empresa como os investidores. Este cenário sugere um futuro promissor para a *Unishare*, com potencial significativo para gerar valor e consolidar-se no mercado da habitação estudantil em Portugal, contudo e de modo a garantir a longevidade da organização, deverá haver numa fase inicial o foco na gestão eficiente dos recursos, minimizando os custos nos primeiros anos e maximizando a utilização dos recursos financeiros captados, como também o investimento em estratégias de marketing e parceiras estratégicas para acelerar a captação de clientes, que são o “coração” de qualquer entidade.

Tabela 9.5 - Resumo da Avaliação de Rácios Financeiros

Rácios Financeiros						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Rentabilidade do Negócio						
Margem Operacional			14%	39%	50%	48%
Margem líquida				26%	34%	31%
Rentabilidade do Ativo				41%	42%	32%
Atividade operacional						
Turnover do ativo	69%	109%	153%	160%	125%	104%
Retorno						
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)			0%	43%	43%	32%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)				59%	50%	36%
Liquidez						
Liquidez geral	40%	10%	18%	259%	632%	1077%
Financeiros						
Autonomia Financeira			19%	70%	84%	89%
Endividamento	111%	110%	81%	30%	16%	11%
Solvabilidade	90%	91%	124%	335%	637%	947%

Fonte: Elaboração Própria

A análise dos rácios financeiros demonstra uma transição de uma empresa altamente alavancada no início da atividade para uma empresa estável, lucrativa e com elevada autonomia financeira no longo prazo, refletindo a evolução natural de uma *startup*. O crescimento na **margem líquida** e na **liquidez geral** destaca uma boa gestão financeira, enquanto a diminuição do **endividamento** e o aumento da **solvabilidade** indicam uma melhoria na saúde financeira da organização. O aumento de 14% em 2027 para 48% em 2030 da **margem operacional**, reflete um controlo eficiente dos custos operacionais à medida que o negócio amadurece. Nos anos iniciais, há um maior investimento em marketing, em tecnologias de informação e ferramentas operacionais, pressionando os lucros, enquanto a estabilização a rondar a média dos 50% entre 2029 e 2030 é uma consequência da automação, da integração tecnológica e dos programas de fidelização de clientes levados a cabo, que em anos posteriores permite a maximização das receitas e o controlo dos custos. Este progresso sólido sugere que a estratégia de financiamento inicial da *Unishare*, combinada com um foco na eficiência operacional e na rentabilidade, está alinhada com os objetivos de médio e longo prazo da organização. O valor crescente do **ROIC** até 2029, com uma ligeira redução para 32% em 2030, demonstra que os investimentos estão a gerar retorno superior ao custo de capital. A redução nos últimos anos indica uma menor pressão para crescer aceleradamente, com foco na sustentabilidade e na consolidação da marca. Por sua vez, os valores elevados do **ROE**, também sugerem o elevado retorno para os acionistas, bem como o sucesso na redução do endividamento e na criação de valor para os investidores, crucial para atrair novos parceiros e financiamentos.

Contudo, recomenda-se que a *Unishare* continue a monitorizar o uso excessivo de liquidez projetado nos últimos anos da avaliação financeira, explorando novas formas de reinvestir os seus recursos e de maximizar o seu crescimento futuro.

Capítulo 10 - Conclusões do Plano de Negócio e Limitações do Estudo

A presente tese reflete o esforço em delinear um modelo de negócio inovador que responde aos desafios concretos do mercado habitacional estudantil em Portugal, um setor profundamente afetado por fatores económicos, sociais e estruturais. O projeto da *Unishare* emerge como uma solução criativa e pragmática, concebida para mitigar as dificuldades enfrentadas pelos estudantes universitários deslocados, enquanto oferece aos investidores uma plataforma eficiente e confiável para a gestão dos seus imóveis.

O desenvolvimento da *Unishare* demonstrou como a integração de ferramentas tecnológicas avançadas, como a inteligência artificial, pode transformar a experiência do consumidor quer na procura quer na gestão da habitação. Através de funcionalidades como o match personalizado, visitas virtuais e um sistema de gestão integrado, a *Unishare* resolve não apenas problemas imediatos de oferta e procura, mas também promove um modelo transparente e sustentável de arrendamento habitacional. Além disso, a plataforma incorpora uma forte componente social, ao permitir que estudantes com recursos financeiros limitados participem como gestores locais, criando valor tanto para os utilizadores como para a própria comunidade.

Um dos grandes propósitos da *Unishare* é o seu foco na inclusão e na criação de oportunidades educacionais para jovens que, de outra forma, poderiam ser excluídos do ensino superior devido aos custos elevados da habitação. Este compromisso social, aliado a uma proposta de valor diferenciada, coloca a *Unishare* numa posição única num mercado competitivo, onde já operam plataformas estabelecidas, como a Uniplaces, o Idealista e o Imovirtual. Ainda assim, a *Unishare* consegue destacar-se pela sua abordagem centrada no estudante e pela gestão integrada de propriedades, o que a diferencia como uma alternativa viável e inovadora.

A tese também destaca a importância de alinhar inovação com sustentabilidade financeira. O modelo de receitas proposto, que inclui taxas de transação, gestão e serviços adicionais, demonstra um equilíbrio entre a criação de valor para os utilizadores e a viabilidade económica do negócio. Este equilíbrio é essencial para assegurar que a *Unishare* possa alcançar não apenas a sua missão social, mas também sustentar as operações a longo prazo.

Contudo, no decorrer do trabalho, identificaram-se limitações importantes que não podem ser ignoradas. A análise de mercado foi amplamente fundamentada em dados secundários, como relatórios institucionais e estatísticas públicas. Embora essas fontes tenham permitido traçar um panorama abrangente do setor, a ausência de dados primários, como inquéritos ou entrevistas junto dos segmentos-alvo, restringiu a capacidade de explorar com maior detalhe as necessidades

específicas e as expectativas dos utilizadores da plataforma. Esta lacuna poderá influenciar a exatidão com que o modelo da *Unishare* responde às dinâmicas reais do mercado.

Além disso, a implementação das funcionalidades tecnológicas delineadas apresenta desafios significativos. Embora a utilização de inteligência artificial e de outras ferramentas digitais seja um fator de diferenciação, o desenvolvimento e a operacionalização destas tecnologias exige investimentos financeiros e recursos técnicos substanciais. Face à concorrência já estabelecida de outras plataformas no mercado, a *Unishare* enfrenta uma pressão acrescida para alcançar um nível de sofisticação tecnológica que esteja à altura das expectativas do mercado.

O modelo financeiro proposto, apesar de promissor, depende fortemente de um crescimento contínuo na base de utilizadores e na confiança dos investidores. Este crescimento está, no entanto, intrinsecamente condicionado por fatores externos, como a estabilidade económica e possíveis mudanças nas políticas públicas que regem o setor imobiliário. Alterações legislativas, como a introdução de novas regulamentações no arrendamento de quartos, ou mesmo crises económicas que afetem o poder de compra dos estudantes e das suas famílias, podem impactar negativamente a sustentabilidade financeira do projeto.

O foco inicial da *Unishare* nas “cidades universitárias” portuguesas, embora estratégico, restringe a escala geográfica da operação. A expansão para mercados internacionais, embora atraente, exige análises detalhadas de contextos culturais, económicos e legais específicos, que não foram explorados no âmbito desta tese. Essa falta de abrangência geográfica limita a aplicabilidade imediata do modelo, embora evidencie o potencial de crescimento e de adaptação em futuras fases de desenvolvimento.

Não obstante a estas limitações, a *Unishare* emerge como uma proposta diferenciada, que equilibra inovação tecnológica, impacto social e sustentabilidade financeira. A sua capacidade de oferecer uma solução integrada que responde às necessidades dos estudantes e dos investidores posiciona-a como um modelo pioneiro, não apenas no mercado habitacional português, mas também como uma referência para outros contextos internacionais.

Portanto, as limitações aqui identificadas devem ser encaradas como oportunidades para aprimorar e expandir o modelo proposto. Trabalhos futuros poderão centrar-se na recolha de dados primários que aprofundem a compreensão das dinâmicas do mercado, no refinamento das tecnologias implementadas e na adaptação estratégica do modelo a diferentes contextos geográficos. Assim, a *Unishare* não só reafirma o seu compromisso com a igualdade de oportunidades no ensino superior, como também se posiciona como uma iniciativa empresarial inovadora, capaz de transformar positivamente o mercado habitacional e a experiência académica de milhares de jovens.

Bibliografia

- Banco de Portugal. (2023). *Relatório Económico 2023*. Lisboa: BdP. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/documents/2024-01/be_dez23_p.pdf
- Bar-Gill, O., & Warren, E. (2008). *Making Credit Safer: The Case for Regulation*. Harvard Law Review. <https://harvardmagazine.org/sites/default/files/pdf/2008/05-pdfs/0508-34.pdf>
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bélanger, F., & Crossler, R. E. (2011). *Privacy in the Digital Age: A Review of Information Privacy Research in Information Systems*. MIS Quarterly, 35(4), 1017–1041. <https://doi.org/10.2307/41409971>
- Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981). *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*. Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, 47-51.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C., Fox, R. (2016). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning. https://archive.org/details/financialmanagem0000brig_x8m8/page/n1/mode/2up
- Burns, P. (2011). *Entrepreneurship & Small Business (Start-up, growth and maturity)*. University of Bedfordshire Business School: Palgrave Macmillan. https://archive.org/details/entrepreneurship0000burn_k7d4/page/n3/mode/2up
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. (1984). *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization*. Academy of Management Review, 9(2), 354-359. <https://doi.org/10.2307/258448>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy and Implementation*. Pearson Education.
- Chesbrough, H. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198841906.001.0001>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46>
- Chwolka, A. & Raith, M. G. (2012). *The value of business planning before start-up — A decision-theoretical perspective*. Journal of Business Venturing 27, pp. 385–399.
- Clegg, S., Schweitzer, J., Whittle, A., Pitelis, C. (2017). *Strategy: Theory and Practice*. Sage. <https://archive.org/details/strategytheorypr0002cleg>
- Daft, R. L. (2007). *Organization Theory and Design*. Mason: South-Western. https://www.academia.edu/37923160/Organization_Theory_and_Design
- Damodaran, A. (2002). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (3rd ed.)*. Wiley. https://archive.org/details/investmentvaluat0000damo_n6k9
- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2023). *Estatísticas do Ensino Superior*. Lisboa: DGEEC. <https://www.dgeec.medu.pt/api/ficheiros/667ebe7a1638429280fe59e5>
- Dornelas, J. C. A. (2005). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios (2.ed)*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press. <https://archive.org/details/processinnovatio00dave>
- Gans, J. (2018). *Choosing a Strategy for Your Startup*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/ideacast/2018/05/choosing-a-strategy-for-your-startup.html>
- Governo da República Portuguesa (2023). *Programa de Apoio a Edifícios Mais Sustentáveis*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=programa-de-apoio-a-edificios-mais-sustentaveis>
- Graham, P. (2012). *Startup = Growth*. <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Grant, R. M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review, 33(3), 114-135.
- Gruber, M. (2007). *Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective*. Journal of business venturing, 22(6), 782-807.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). *SWOT analysis: A theoretical review*. The Journal of International Social Research, 10(51), 994-1006.

- Hartmann, H. (1959). *Managers and Entrepreneurs: A Useful Distinction?* Administrative Science Quarterly, 3(4), 429-451.
- Honig, B. (2004). *Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning.* Academy of Management Learning & Education, 3(3), 258-273.
- Humphrey, A. (2005) *SWOT Analysis for Management Consulting.* SRI Alumni Newsletter. SRI International, United States.
<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=2172518>
- Visão (2023). *Renda Média em Lisboa dispara para valores acima dos 1.400 euros.*
<https://visao.pt/imobiliario/2023-07-26-renda-media-em-lisboa-dispara-para-valores-acima-dos-1-400-euros/>
- Instituto Nacional de Estatística (2023). *Indicadores Macroeconómicos em Portugal.*
https://www.ine.pt/xportal/xmain?DESTAQUESdest_boui=628889487&DESTAQUESmodo=2&xpgid=ine_destaques&xpid=INE&utm_source=chatgpt.com
- Instituto Nacional de Estatística (2022). *Censos Resultados definitivos - 2021.*
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=65586079&PUBLICACOESmodo=2
- Kao, R. W. (1993). *Defining Entrepreneurship: Past, Present and?* Basil Blackwell Ltd, 2(1), 69-70.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.1993.tb00073.x>
- Knight Frank (2023). *Student Accommodation Report.*
<https://content.knightfrank.com/research/1663/documents/en/knight-frank-ucas-student-accommodation-survey-report-2023-10118.pdf>
- Kholodilin, K.A., (2024). *Rent control effects through the lens of empirical research: An almost complete review of the literature.* Journal of Housing Economics 63: 101983.
<https://doi.org/10.1016/j.jhe.2024.101983>
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management (10ª ed.).* Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital.* Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management (15th ed.).* Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2017). *Marketing Management (15ª ed.).* Pearson Education.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. (2012). *Business model innovation: When the game gets tough, change the game.* Boston Consulting Group.
<https://doi.org/10.1002/9781119204084.ch40>
- Longhi, F. (2011) *A história da revolução das startups.* Imasters. <https://imasters.com.br/carreira-dev/a-historia-da-revolucao-das-startups>.
- Mendes, L. (2023). *“Não existem falta de casas em portugal”, Diz Especialista. Então, O que nos levou à crise da habitação?* SAPO. <https://www.sapo.pt/noticias/atualidade/artigos/o-que-nos-levou-a-crise-da-habitacao-o-explicador-do-sapo-ajuda-a-esclarecer>
- Monteiro, F., Sá Silva, E., & Resende, M. (2017). *Plano de negócios: Abordagem estratégica e financeira.* Vida Económica.
- Neto, D. S., & Ribeiro, R. (2024). *Crise do Alojamento Estudantil em Portugal: Análise da Opinião Pública em redes sociais.* Cidades, Comunidades e Territórios.
<https://journals.openedition.org/cidades/8715?lang=en>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* Wiley.
- Parker, G., Van Alstyne, M. W. & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you.* W.W. Norton & Company.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value.* Harvard Business Review, 89(1-2), 62-77.
- Piercy, N. F., & Giles, W. (2007). *Making SWOT Analysis Work.* Marketing Intelligence & Planning, 7(5/6), 5-9.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* Crown Business.
<https://archive.org/details/leanstartuphowto0000ries>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2020). *Corporate Finance.* McGraw-Hill Education.

- Sahlman, W. A. (1997). *How to write a great business plan*. Harvard Business Review, 75(4), 98-108.
<https://hbr.org/1997/07/how-to-write-a-great-business-plan>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. New Brunswick, New Jersey.
<https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf>
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
<https://archive.org/details/capitalismsocial00schu/page/n5/mode/2up>
- SEF (2023). *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo*. <https://www.sef.pt/pt/pages/conteudo-detalhe.aspx?nID=92>
- Shane, S. (2004). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing.
https://www.researchgate.net/publication/291798010_A_general_theory_of_entrepreneurship_The_individual-opportunity_nexus
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. Strategic Management Journal, 11, 17–27. <http://www.jstor.org/stable/2486667>
- Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning, 43(2-3), 172–194.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). *Business model design: An activity system perspective*. Long Range Planning, 43(2-3), 216–226

Anexos

Anexo A – Pressupostos Ferramenta IAPMEI

Demonstração dos Resultados						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e Serviços prestados	236 000	486 160	901 341	1 485 409	2 180 858	2 695 540
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-
CMVMC	-	-	-	-	-	-
FSE	(196 957)	(202 865)	(208 951)	(215 220)	(221 676)	(228 327)
Gastos com o Pessoal	(266 578)	(328 016)	(566 796)	(690 429)	(861 391)	(1 186 501)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	-	-	-	-	-
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	(227 534)	(44 721)	125 594	579 761	1 097 791	1 280 713
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(49 733)	(87 750)	(124 650)	(154 587)	(185 120)	(204 087)
EBIT (Resultado Operacional)	(277 268)	(132 471)	944	425 174	912 671	1 076 626
Juros e Gastos Similares Suportados	(16 052)	(16 052)	(16 052)	(13 377)	(10 702)	(8 026)
EBT (Resultado Antes de Impostos)	(293 320)	(148 524)	(15 109)	411 797	901 969	1 068 600
Imposto	-	-	-	(27 796)	(164 987)	(240 435)
IRC	-	-	-	(25 943)	(153 988)	(224 406)
<i>Derrama Municipal</i>	-	-	-	(1 853)	(10 999)	(16 029)
Resultado Líquido	(293 320)	(148 524)	(15 109)	384 001	736 982	828 165

Balço						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ativo						
Ativo não corrente	254 002	398 133	497 673	526 938	531 167	523 565
Ativos fixos tangíveis	32 400	34 600	34 500	32 330	28 710	27 840
Ativos intangíveis	219 867	359 667	455 617	482 550	484 800	470 333
Outros investimentos financeiros	1 735	3 867	7 557	12 058	17 657	25 391
Ativo corrente	87 110	49 149	91 122	403 469	1 218 434	2 056 279
Inventários	-	-	-	-	-	-
Clientes	23 859	49 149	91 122	150 169	220 476	272 508
EOEP	63 251	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	-	-	-	253 300	997 958	1 783 771
Total do Ativo	341 111	447 282	588 795	930 407	1 749 600	2 579 844
Capital Próprio	(35 932)	(45 171)	113 401	652 279	1 475 098	2 307 288
Capital Social	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Prestações suplementares	157 388	296 673	470 354	625 231	787 868	939 289
Resultados Transitados	-	(293 320)	(441 844)	(456 952)	(168 952)	383 785
Reservas legais	-	-	-	-	19 200	56 049
Resultado Líquido	(293 320)	(148 524)	(15 109)	384 001	736 982	828 165
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Passivo						
Passivo não corrente	158 882	8 715	(24 994)	122 500	81 667	81 667
Financiamentos obtidos (MLP)	158 882	8 715	(24 994)	122 500	81 667	81 667
Passivo corrente	218 162	483 738	500 387	155 627	192 836	190 889
Fornecedores	32 324	33 848	37 010	39 073	41 847	46 041
EOEP	13 601	18 153	45 890	75 720	110 155	144 848
Financiamentos obtidos (CP)	172 236	431 736	417 487	40 833	40 833	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	377 043	492 453	475 394	278 127	274 502	272 556
Total Capital Próprio + Passivo	341 111	447 282	588 795	930 407	1 749 600	2 579 844

Fundo de Maneio							
		2025	2026	2027	2028	2029	2030
Fundo de Maneio	Dias						
PMR - Clientes	30						
DMI - Inventário de Mercadorias e Matéria Prima	60						
DMI - Inventário de Produtos Acabados	60						
PMP - Fornecedores	45						
Investimento em Fundo de Maneio		41 184	-44 037	11 074	27 153	33 099	13 146

Investimento em Capital fixo (CAPEX)									
				2025	2026	2027	2028	2029	2030
Investimento em Capital fixo (CAPEX)				302 000	229 750	220 500	179 350	183 750	188 750
IVA				69 460	52 843	50 715	41 251	42 263	46 990
Ativo fixo tangíveis	IVA aplicável	Anos Amort.	Valor Amort. Mensal	38 000	9 000	7 750	6 600	6 000	6 000
Equipamento básico	23,00%	10	350	20 000	6 000	5 000	4 000	3 500	3 500
Equipamento ligeiro	23,00%	5	306	10 000	2 000	1 750	1 600	1 500	1 500
Equipamento de transporte	23,00%	0	-	-	-	-	-	-	-
Equipamento administrativo	23,00%	5	217	8 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Ativos intangíveis				264 000	220 750	212 750	172 750	177 750	182 750
Projetos de desenvolvimento	23,00%	6	15 139	200 000	190 000	195 000	160 000	170 000	175 000
Programas de Computador	23,00%	5	1 583	40 000	20 000	15 000	10 000	5 000	5 000
Propriedade Industrial	23,00%	10	317	20 000	10 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Outros Ativos Intangíveis	23,00%	5	129	4 000	750	750	750	750	750

Necessidades Totais de Financiamento						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Total Investimento FM e CAPEX	343 184	185 713	231 574	206 503	216 849	201 896
Investimento em Fundo de Maneio	41 184	(44 037)	11 074	27 153	33 099	13 146
Investimento em Capital fixo (CAPEX)	302 000	229 750	220 500	179 350	183 750	188 750

Capital Próprio						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Capital Próprio						
Capital Social	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Prestações suplementares	157 388	296 673	470 354	625 231	787 868	939 289
Resultado Líquido	(293 320)	(148 524)	(15 109)	384 001	736 982	828 165
Resultados Transitados		(293 320)	(441 844)	(456 952)	(168 952)	383 785
Dividendos	-	-	-	-	76 800	147 396
Reservas legais	-	-	-	-	19 200	36 849
Outras Variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Total Capital Próprio	(35 932)	(45 171)	113 401	652 279	1 475 098	2 307 288
Variações Capital Próprio	(35 932)	(9 239)	158 572	538 878	822 819	832 190
Variações Capital Próprio (sem Prestações suplementares)	(193 320)	(148 524)	(15 109)	384 001	660 182	680 768

Capitais Alheios						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Valor mínimo de Capital Alheio (Financiamento Bancário, ...)	85 796	46 428	57 894	51 626	54 212	50 474
Total de Financiamento Bancário	245 000	-	-	-	-	-
Financiamento Bancário	MLP					
Ano do contrato	2025					
Capital contratualizado	245 000					
Período de reembolso de capital (anos)	6					
Período de carência de capital (anos)	1					
Taxa de juro anual	6,30%					