



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Business Plan: Cunnict

Guilherme Carreira Corrêa de Oliveira

Mestrado em Gestão

Orientador: Prof. Doutor Renato Pereira,
Professor Auxiliar,
ISCTE-IUL

Setembro, 2021

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Business Plan: Cunnict

Guilherme Carreira Corrêa de Oliveira

Mestrado em Gestão

Orientador: Prof. Doutor Renato Pereira,
Professor Auxiliar,
ISCTE-IUL

Setembro, 2021

Dedicatória

Ao meu avô,
adeus, obrigado por tudo.

Agradecimentos

À minha grande família, que é responsável por grande parte do que me tornei e que está sempre presente para mim, em especial, mas não exclusivamente, à minha avó, mãe, pai, irmão e madrastra.

À minha namorada, Joana Rebelo, por me acompanhar a partir do Porto e por todo o apoio que me tem dado ao longo destes 4 anos.

Aos meus amigos, por continuarem cá, mesmo depois de todos os planos que tive de recusar.

Ao meu grupo de trabalho, pela sua disponibilidade, simpatia, amizade e profissionalismo.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Renato Pereira, por ter aceite fazer parte deste projeto e por me transmitir o seu conhecimento que me permitiu finalizar esta etapa.

Quero ainda destacar mais uma vez o meu pai Vasco, a minha namorada Joana, os meus amigos Jena, Nuno, Catarina, e Eurico por todo o apoio que me deram ao longo do mestrado e pelo contributo que tiveram para o concluir com sucesso.

Muito obrigado!

Resumo

O objetivo da presente tese é a conceptualização de uma rede social, que se pretende inovadora no mercado português, denominada “Cunnict”, incluindo a elaboração de um plano de negócio financeiramente viável construído com base na análise empírica das necessidades dos estudantes.

A Cunnict pretende utilizar sinergias entre estudantes do ensino superior para satisfazer várias necessidades dos mesmos como troca de apontamentos, *chats* entre colegas, planeamento de atividades, contratar serviços de apoio ao estudo e ainda consultar ofertas do mercado de trabalho na área.

De acordo com o estudo realizado na presente tese, apenas 3,3% dos inquiridos nunca recorreu a apontamentos de outros estudantes para estudar, enquanto mais de 46,7% afirma que recorre frequentemente ou sempre que têm de estudar.

Ao consultar o estado da arte atual sobre o tema, conclui-se que os alunos tendem a recorrer mais uns aos outros para auxiliar o seu estudo do que recorrem aos professores ou às universidades; as redes sociais vieram ainda mais criar uma proximidade entre os alunos, chegando alguns autores a defender que a utilização das mesmas com o propósito de conectar as pessoas e de trocar informação, aumenta o sentimento de integração o que traz benefícios psicológicos e a nível de performance académica.

A plataforma online projetada é de carácter *multi-sided*, o que lhe permite auferir de diversas fontes de rendimento, nomeadamente de anúncios provenientes do *Google ads* diretamente no *website*, anúncios de empresas nos apontamentos dos estudantes, subscrição de entidades para anunciar atividades, oportunidades de emprego e serviços de apoio académico e o pagamento de serviços *premium* por parte dos estudantes.

Da perspetiva do negócio este projeto é extremamente inovador no mercado português, porque explora a oportunidade dos alunos comunicarem constantemente para trocarem informações de âmbito académico e acessarem facilmente informação útil proveniente de empresas e prestadores de serviços.

No final do projeto atesta-se a sua viabilidade, exibindo bons indicadores financeiros e alcançando o *payback* financeiro ao fim de 3 anos, 0 meses e 3 dias.

Palavras Chave: Multi-sided platform, Teoria com base nos recursos, Peer learning, Blue ocean strategy

Abstract

The objective of this thesis is the conceptualization of a social network that intends to be innovative in the Portuguese market, called "Cunnict", including the elaboration of a financially viable business plan based on an empirical analysis of the students' needs.

Cunnict intends to use synergies between higher education students to satisfy their various needs, such as exchanging notes, chats between colleagues, planning activities, hiring study support services, and consulting the job market's offers in the area.

According to the study carried out in this thesis, only 3.3% of respondents never used notes from other students to study, while more than 46.7% said they used it frequently or whenever they had to study.

When consulting the current state of the art on the subject, it is concluded that students tend to use each other more to help their study than they do to professors or universities; social networks have created even more proximity between students, some authors even claiming that their use for the purpose of connecting people and exchanging information increases the feeling of integration, which brings psychological benefits and leads to better academic performance.

The projected online platform is multi-sided, which allows different sources of income, including ads from *Google ads* directly on the website, private company ads in students' notes, subscription to entities to advertise activities, opportunities for employment and academic support services and the payment of premium services by students.

From a business perspective, this project is extremely innovative in the Portuguese market, as it explores the opportunity for students to communicate constantly to exchange academic information and easily access useful information from companies and service providers.

At the end of the project, its viability is attested, showing good financial indicators and reaching the financial payback after 3 years and 0 months and 3 days.

Keywords: Multi-sided platform, Resource Based View (RBV), Peer learning, Blue ocean strategy

Índice

RESUMO	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE TABELAS	XIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	5
2.1. PARTILHA DE CONHECIMENTOS NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM	5
2.2. OS EFEITOS DA SOLIDÃO NA PERFORMANCE ACADÉMICA.....	5
2.3. BLUE OCEAN STRATEGY	7
2.4. MULTI-SIDED PLATFORM	8
2.5. FREEMIUM MODEL	9
2.6. SUBSCRIPTION-BASED MODEL	10
3. METODOLOGIA.....	13
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	14
3.2. NECESSIDADES DE MERCADO.....	15
3.3. PREDISPOSIÇÃO A UTILIZAR A PLATAFORMA.....	24
3.4. COMPLEMENTARIDADE DE SERVIÇOS.....	31
3.5. DISCUSSÃO.....	32
4. PLANO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIO.....	35
4.1. ANÁLISE EXTERNA	35
4.1.1. <i>Análise PESTAL</i>	36
4.1.2. <i>Modelo das 5 forças de Porter</i>	43
4.1.3. <i>Identificação de ameaças e oportunidades</i>	48
4.2. ANÁLISE INTERNA	50
4.2.1. <i>Identificação de Recursos</i>	50
4.2.2. <i>Identificação de pontos fortes e pontos fracos</i>	51
4.3. FORMULAÇÃO	52
4.3.1. <i>Missão</i>	52

4.3.2.	Visão.....	52
4.3.3.	Filosofia	53
4.3.4.	Indústria.....	53
4.3.5.	Valores	54
4.3.6.	Objetivos.....	55
4.3.7.	Metas.....	58
4.3.8.	V.R.I.O.....	58
4.3.9.	Cadeia de valor.....	60
4.3.10.	SWOT i.....	66
4.3.11.	Proposta de valor	72
4.3.12.	Business model canvas (BMC).....	76
4.4.	IMPLEMENTAÇÃO	81
4.4.1.	Marketing	81
4.4.2.	Operações	96
4.4.3.	Plano Financeiro.....	103
5.	LIMITAÇÕES.....	119
6.	CONCLUSÃO	121
7.	BIBLIOGRAFIA	123
8.	ANEXOS.....	131
	ANEXO A: V DE CRAMER DO CRUZAMENTO DA FREQUÊNCIA COM QUE OS ESTUDANTES RECORREM A APONTAMENTOS COM A PREDISPOSIÇÃO A UTILIZAR A PLATAFORMA. FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR COM RECURSOS A IBM SPSS.....	131
	ANEXO B: DIAGRAMA DE GANTT- PLANEAMENTO DE MARKETING. FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR.....	132
	ANEXO C: ATUALIZAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA. FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR.....	133
	ANEXO D: WORKING CAPITAL PREVISIONAL. FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR	133
	ANEXO E: BMC CUNNICT. FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR COM RECURSO AO STRATEGYZER.COM	134
	ANEXO F: CLASSIFICAÇÃO DO PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS ESTUDANTES/FORNECEDORES. FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR.....	135
	ANEXO G: CLASSIFICAÇÃO DA AMEAÇA DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS. FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR.....	135
	ANEXO H: CLASSIFICAÇÃO DO PODER DOS COMPRADORES. FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR	136
	ANEXO I: CLASSIFICAÇÃO DA AMEAÇA DE NOVAS ENTRADAS NO MERCADO. FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR	137
	ANEXO J: CLASSIFICAÇÃO DA RIVALIDADE MERCADO. FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR.....	138
	ANEXO K: INQUÉRITO ONLINE. FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR COM RECURSO AO GOOGLE FORMS.....	139

Índice de Figuras

Figura 3.1. Ansiedade dos estudantes derivado da falta de recursos	16
Figura 3.2. . Frequência com que os estudantes recorrem a apontamentos de colegas	17
Figura 3.3. Frequência com que os estudantes disponibilizam apontamentos aos colegas	17
Figura 3.4. Histograma cruzamento da utilização da plataforma com a frequência de apontamentos disponibilizados.....	18
Figura 3.5. Plataformas utilizadas pelos inquiridos para aceder a apontamentos	18
Figura 3.6. Impacto das atividades nos sentimentos de solidão dos estudantes.....	20
Figura 3.7. Impacto da plataforma na criação de networks dos estudantes.....	20
Figura 3.8: Histograma do cruzamento do impacto da plataforma na network dos estudantes com a o impacto nos sentimentos de solidão.	21
Figura 3.9. Histograma do cruzamento do impacto da plataforma na network dos estudantes com a o impacto nos sentimentos de solidão.	21
Figura 3.10. Utilização de explicações por parte dos Inquiridos	22
Figura 3.11. Predisposição dos inquiridos a utilizar a plataforma para recorrer a explicações	22
Figura 3.12. Perceção dos estudantes sobre a facilidade em arranjar emprego.....	23
Figura 3.13. Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para ingressar no mercado de trabalho	23
Figura 3.14. Perceção dos estudantes sobre o impacto da plataforma no número de apontamentos que teriam disponíveis	25
Figura 3.15. Predisposição a ver anúncios para ter acesso a apontamentos.....	25
Figura 3.16. Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para esclarecer as suas dúvidas	26
Figura 3.17.Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para esclarecer as dúvidas dos colegas.....	26
Figura 3.18.Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para fazer atividades	27
Figura 3.19. Impacto da plataforma no número de atividades	27

Figura 3.20. Percepção dos estudantes quanto à viabilidade da plataforma para procurar emprego	28
Figura 3.21. Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para partilhar apontamentos em troca de uma quantia simbólica	29
Figura 3.22. Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para partilhar apontamentos	29
Figura 3.23. Histograma representativo do cruzamento entre a predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para partilhar apontamentos em troca de uma quantia simbólica e predisposição para partilhar apontamentos	30
Figura 3.24. Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para explicações	31
Figura 4.25. Cadeia de Valor	60
Figura 4.26. SWOT i	71
Figura 4.27. Business Model Canvas Layout de Osterwalder & Yves	77
Figura 4.28. Influência dos diferentes grupos interdependentes	82
Figura 4.29. Diagrama de Gantt - Processo de desenvolvimento da plataforma	97
Figura 4.30. Organograma da empresa	101

Índice de Tabelas

Tabela 3.1. V de Cramer do cruzamento do impacto da plataforma na network dos estudantes com a o impacto nos sentimentos de solidão.	21
Tabela 3.2.Cruzamento dos coeficientes de correlação das afirmações que refletem a predisposição dos estudantes a utilizar as diferentes vertentes da plataforma.....	32
Tabela 3.3. Variação do IPC.....	37
Tabela 3.4. Variação homóloga da taxa de desemprego jovem	38
Tabela 3.5.Valores anuais do PIB português.....	38
Tabela 3.6. Intervenientes nas diferentes perspetivas de negócio	44
Tabela 3.7. Atratividade global da indústria	48
Tabela 3.8. Recursos	50
Tabela 3.9. Análise V.R.I.O	59
Tabela 4.10. Vertentes a executar no BMC de modo a criar uma Blue Ocean Strategy.....	78
Tabela 4.11. Diferentes ofertas às empresas de publicitarem atividades.....	93
Tabela 4.12. Diferentes ofertas às empresas de publicitarem oportunidades de emprego.....	94
Tabela 4.13. Previsão do alcance da plataforma	94
Tabela 4.14. Trabalhadores da empresa por anos	101
Tabela 4.15. Funções base por cargo e salário de referência para os primeiros 3 anos.....	102
Tabela 4.16. Projeção do número de utilizadores da Cunnect	104
Tabela 4.17. Previsão de receitas provenientes de Google ads	105
Tabela 4.18.Previsão de receitas provenientes de anúncios de particulares.....	106
Tabela 4.19.Previsão de receitas provenientes de ofertas de emprego.....	106
Tabela 4.20. Previsão de receitas provenientes de explicadores.....	107
Tabela 4.21.Previsão de receitas provenientes de publicidade a atividades.....	108
Tabela 4.22. Previsão de receitas provenientes de estudantes "premium"	108
Tabela 4.23. Previsão de custos de fornecidos de serviços externos	109
Tabela 4.24. Custos do desenvolvimento e manutenção da plataforma.....	109

Tabela 4.25. Ordenados anuais e despesas com o pessoal Fonte: Elaboração do Autor	110
Tabela 4.26. Despesas com pessoal.....	110
Tabela 4.27. Orçamento de Marketing.....	111
Tabela 4.28. Custo de aquisição de ativos fixos tingíveis	111
Tabela 4.29. Amortizações	112
Tabela 4.30. Despesas com pagamentos de apontamentos a estudantes	112
Tabela 4.31. Empréstimo bancário	113
Tabela 4.32. Balanço previsional.....	114
Tabela 4.33. Demonstração de Resultados previsional.....	115
Tabela 4.34. Fluxos de Caixa previsionais.....	116
Tabela 4.35. Indicadores Financeiros	117
Tabela 4.36. Análise de sensibilidade em função do VAL (nº de interações vs percentagem paga aos estudantes)	118
Tabela 4.37. Análise de sensibilidade em função do VAL (ganho anual por visualização mensal vs percentagem paga aos estudantes)	118

1. Introdução

A presente tese visa conceptualizar um plano de negócios inovador, com base nas necessidades dos estudantes percebidas através de métodos empíricos. É ainda exigido deste plano de negócio que seja viável financeiramente.

O plano de negócios em questão visa a conceptualização de uma rede social académica em formato de *multi-sided platform*, tendo como principal característica a criação de sinergias entre os estudantes de modo a facilitar o seu percurso no ensino superior e tornando a experiência mais completa, agradável e intuitiva.

Esta plataforma surge com o objetivo de satisfazer várias necessidades do quotidiano dos estudantes, incluindo auxiliar à redução da taxa de desemprego jovem, a qual, de acordo com o instituto nacional de estatística (INE), atingiu em 2020 o seu máximo nos últimos cinco anos. Pretende, ainda, proporcionar uma ferramenta que contribua para a inversão dos dados do estudo da YouGov que sugerem que apenas 4% dos estudantes dos 18 aos 24 anos nunca tiveram sentimentos de solidão, sendo que 21% dos inquiridos afirma ter sentido solidão ao ponto de não conseguirem operar da mesma forma. Mas visa, sobretudo, responder essencialmente às necessidades estudantis percebidas através do inquérito elaborado na presente tese, que indica que 71,72% dos estudantes já sentiu ansiedade por não ter recursos suficientes para estudar, e que 82,5% dos estudantes consideram que as universidades não disponibilizam recursos suficientes para os preparar para as avaliações. Uma solução possível para colmatar estas lacunas poderá ser a criação de uma plataforma que permita aos estudantes trocar mais facilmente apontamentos entre os si, uma vez que 44,7% dos estudantes inquiridos afirmam que recorrem sempre, ou frequentemente a apontamentos de colegas para estudar e apenas 3,3% nunca o fez. Esta conclusão é suportada por Bouton et al. (2021), num estudo onde se constata que a troca de materiais entre alunos é uma parte integral da rotina de estudo dos estudantes.

Em Portugal apesar da predisposição em utilizar a Cunnict ser muito elevada (havendo apenas 1,6% dos estudantes inquiridos que não a utilizaria) existe pouca oferta que vise satisfazer as necessidades dos estudantes do ensino superior de um modo completo. A *Uniarea* tem um conceito com algumas semelhanças, contudo além de não funcionar da mesma forma que a Cunnict, apresenta tem uma grande disparidade na quantidade de conteúdos a favor do ensino secundário comparativamente ao ensino superior, deixando esta último muito desprovido de documentos de apoio ao estudo, sendo utilizada por apenas 2,7% dos inquiridos. Existe ainda a *fcloud* que é uma plataforma destinada a faculdades de ciências, propondo aos alunos divulgarem os seus documentos em troca de uma remuneração. Esta plataforma existe pelo menos desde novembro de 2011, contudo o seu universo de ação tem-se revelado diminuto, visto que até à data apenas conta com 405 utilizadores, disseminados pelas várias universidades do país, o que impede que se construa uma comunidade que realmente seja

prestável, o que pode justificar o facto de nenhum dos inquiridos, no âmbito da presente tese, utilizar esta plataforma. A nível internacional, a plataforma *Studocu* já chegou a Portugal, embora aparentemente com uma abrangência reduzida, uma vez que apenas 1,1% dos inquiridos, no âmbito da presente tese, a utiliza; à semelhança da *Uniarea*, não dispõe de uma grande variedade de documentos para cada universidade; além deste fator, esta plataforma não se preocupa em distinguir as unidades curriculares (UC) de um modo organizado ou mesmo as faculdades dentro de cada universidade.

Com esta oferta limitada em Portugal, a maioria dos estudantes universitários acaba por não utilizar nenhuma das plataformas anteriormente descritas recorrendo maioritariamente a grupos do Facebook (44,6% dos inquiridos), WhatsApp (81%), Messenger (35,9%) e Google drive (76,1%) sendo que nenhum destes foi desenhado com o intuito de contribuir especialmente para a experiência académica, torna-a menos intuitiva e completa. A grande referência até agora neste mercado, é a *Wuolah* uma plataforma que atua em Espanha, nascida em Sevilha, que conta com mais de 1,4 milhões de estudantes. Os alunos são divididos por universidades e podem navegar até encontrar as unidades curriculares que pretendem, sendo que cada unidade curricular é atualizada constantemente pelos seus colegas que são recompensados mediante o número de interações nos documentos que partilham.

A *Cunnict* visa obter o sucesso que a *Wuolah* conseguiu em Espanha, apresentando, contudo, uma proposta que se pretende mais completa para os estudantes. À semelhança da plataforma espanhola, a *Cunnict* pretende fazer uma repartição dos estudantes pelas diferentes instituições de ensino superior assim que estes se registem na plataforma. Após o registo, o aluno poderá partilhar os seus documentos e ser recompensado mediante o número de interações que estes obtenham. A *Cunnict* pretende diferenciar-se, contudo, da *Wuolah* pelos serviços adicionais que proporciona aos estudantes como o planeamento de atividades entre colegas da mesma universidade, a ligação com empresas empregadoras e prestadores de serviços de âmbito académico, para além do facto de exercer a sua atividade no mercado português.

Em Portugal só a *fcloud* proporciona a hipótese de os estudantes obterem proveito financeiro com os seus apontamentos. No entanto, com base nos apenas 32€ que ofereceu no total aos alunos, aparenta que essa medida não estará a ser muito eficaz. A *Cunnict* também pretende dar a opção aos estudantes de ganharem dinheiro com os documentos partilhados, contudo acresce a possibilidade de receberem esses proveitos em cartão, isentando os estudantes da abertura de atividade e, em simultâneo, permitindo à *Cunnict* incorrer em despesas.

Além dos apontamentos em cada unidade curricular os estudantes poderão partilhar as suas dúvidas e obter respostas dos seus colegas em tempo real, isto porque é normal os estudantes estarem a estudar para a mesma UC no mesmo período de tempo. É ainda possível ver o histórico das perguntas feitas nas UC e respetivas respostas, proporcionando aos estudantes a aquisição de conhecimentos em resultado de dúvidas passadas dos seus colegas.

A Cunnict assume-se com uma *multi-sided platform*; isto significa que a plataforma serve como ponto de contacto entre mais de dois grupos de utilizadores interdependentes, desempenhando um papel de *matchmaker*; os grupos de utilizadores intervenientes são os “estudantes”, as “organizações” compostas pelos anunciantes gerais (utilizadores do *google ads*) e os anunciantes específicos (organizações empregadoras, prestadores de serviços académicos ou empresas organizadoras de eventos/atividades).

O modelo de negócio utilizado é o modelo *freemium* (utilizado pelos estudantes), contudo para que os anunciantes específicos possam publicitar no website têm de fazer uma subscrição; o modelo *freemium* permite aos estudantes utilizarem a plataforma gratuitamente, mas serão expostos aos anúncios das entidades que estiverem dispostas a publicitar nos apontamentos. Não obstante, subsiste a possibilidade de se descartarem os anúncios pagando-se uma mensalidade que lhes permite associar o seu perfil a um conteúdo *premium*. Relativamente aos anunciantes, têm um serviço de subscrição que lhes permite mensalmente fazer um certo número de publicações que cheguem aos estudantes; seja de planeamento de atividades, anúncios de serviços ou de oportunidades de emprego.

De modo a concretizar o objetivo a que se propõe a tese será estruturada em partes distintas. Em primeiro lugar é elaborada uma revisão de literatura onde se explora o estado da arte de temáticas relacionadas com este tipo de plataformas, e algumas vertentes mais específicas que caracterizam os mercados onde a plataforma em questão visa atuar.

Em segundo lugar, é elaborada metodologia para comprovar a revisão de literatura e sustentar as duas vertentes da proposta de valor (A vertente dos “estudantes”: “a possibilidade de ter uma página personalizada para cada estudante que permite criar sinergias em tempo real de modo a fazer face aos problemas e necessidades do quotidiano das instituições de ensino superior, oferecendo as possibilidades de, lucrar com a troca de apontamentos, consultar apontamentos relevantes dos colegas da mesma instituição de ensino, tirar dúvidas com os colegas inscritos, alargar a rede de contactos e contribuir para redução de sentimentos de solidão através do planeamento de atividades com colegas, entrar em contacto com empresas em processo de recrutamento na área e explicadores especializados nas áreas de estudo dos estudantes” e a vertente das “organizações”: “Oferecer um meio de disponibilizar anúncios a um público extremamente segmentado durante longos períodos de tempo e monitorizar o desempenho destes em tempo real”). A metodologia foi aplicada conforme os critérios do livro Alan Bryman “Social Research Methods” e tem um carácter quantitativo uma vez que tem por base respostas de estudantes do ensino superior a um questionário.

Em terceiro lugar foi elaborado todo o plano de negócios incluindo as análises à envolvente. Na elaboração desta, foi desenvolvida uma estratégia com base nos recursos com vista a justificar a criação

de um novo espaço de mercado necessário para as estratégias *Blue Ocean*. Para isto, recorreu-se a ferramentas de gestão estratégica, para definir as vantagens competitivas sustentáveis.

Por fim, foram definidos os métodos de implementação estratégica ao nível do marketing, operacional e financeiro culminando com a comprovação da viabilidade do projeto.

2. Revisão de literatura

2.1. Partilha de conhecimentos no processo de aprendizagem

A discussão que se apresenta na seção seguinte discute o modo como os estudantes interagem entre si recorrendo aos conceitos de *peer-to-peer knowledge sharing* e *peer learning*.

Bouton et al., (2021) estipula que *peer-to-peer knowledge sharing* ocorre quando indivíduos realizam atividades onde partilham as ferramentas de estudo que têm ao seu dispor. Após a realização de dois estudos empíricos, os autores concluíram que partilhar e utilizar materiais de estudo de outros colegas torna-se uma parte integral da rotina de estudo e que os alunos acreditam que estas práticas melhoram o seu sucesso académico.

Os mesmos autores referem ainda que as redes sociais têm uma grande importância na implementação deste conceito, desmistificando que os jovens as utilizem apenas por lazer, servindo-se destas também para fins académicos; quando os estudantes do ensino superior, o fazem tendem a criar interações “estudante-estudante” ou “estudantes-conteúdo”, envolvendo pouco os docentes e mesmo a universidade no processo de estudo.

O conceito de *peer-to-peer knowledge sharing*, atua em conformidade com o conceito explicitado por Choi et al. (2021) de *peer learning* que se baseia numa aprendizagem sustentada na interação entre alunos, onde estes trocam experiências, conhecimentos e ideias de maneira recíproca. O *peer learning* de acordo com os autores tem vários benefícios, contribuindo para a redução de ansiedade e stress, aumento de confiança, da autoestima e na melhoria do aproveitamento académico. Esta posição é sustentada por Bano et al. (2019) que acrescentam ainda que as redes sociais como o WhatsApp, entre os estudantes contribuem para a expansão das suas redes e uma maior troca de informação, o que promove a integração social dos estudantes, beneficiando o seu bem-estar psicológico e performance académica.

2.2. Os efeitos da solidão na performance académica

Na seção seguinte é discutido o modo como a solidão impacta o quotidiano dos estudantes e qual o impacto que as redes sociais podem ter para resolver este problema.

Segundo Wang et al. (2017) a solidão é um estado emocional subjetivo doloroso que ocorre quando há uma discrepância entre os padrões de interação social desejados e alcançados.

Moeller & Seehuus (2019) explicita que o sentimento de solidão contribui para os aumentos de depressão e ansiedade. Os autores explicitam ainda que estes sentimentos são comuns nos alunos que entram no ensino superior, consequência da variedade das capacidades sociais dos estudantes, que causam uma complexidade social que dificulta a adaptação ao novo ambiente acadêmico. Para resolver este problema os autores sugerem um maior foco das universidades no desenvolvimento de programas ligados às “capacidades sociais” dos estudantes.

Mihailescu et al. (2016), acrescenta que a ansiedade e depressão são causas da diminuição da performance dos estudantes do ensino superior, ressaltando ainda que os casos mais graves estão presentes nos alunos de primeiro ano. Esta posição é ainda defendida por Bruffaerts et al. (2018) que deixou claro seu estudo que a saúde mental está relacionada com a performance acadêmica nos estudantes do ensino superior.

Em termos de resultados práticos a *YouGov* (Smith, 2016) organizou um estudo no Reino Unido onde utilizou uma amostra de 1.061 estudantes onde 629 tinham idades compreendidas entre 18 e 24 anos; destes, apenas 4% respondeu que nunca teve sentimentos de solidão sendo que 12% responderam que sentem solidão com frequência e 5% têm um sentimento constante de solidão; dentro desta faixa etária 21% respondeu ainda que quando sentem solidão chegam ao ponto de não conseguirem operar da mesma forma. Concluiu-se também que, 24% dos estudantes (dos 151 inquiridos) entre os 18 e 24 anos responderam que sofrem de problemas de saúde mental e que, de entre estes, 74% relaciona os seus problemas com depressão e 77% relaciona-os com ansiedade, havendo obviamente, sobreposição entre as duas condições psicológicas. Mais de 50% dos 151 estudantes desta faixa etária que identificam um problema de saúde mental, afirmam que têm dificuldades (ou que não conseguem de todo) completar as suas tarefas quotidianas e apenas 22% consegue fazê-lo sem medicação.

O'Day & Heimberg (2021) definem solidão como fraca qualidade percebida dos relacionamentos, sendo que ter uma maior quantidade de relacionamentos não ajuda necessariamente a acabar com a solidão. Os autores desenvolvem ainda o papel das redes sociais na solidão, correlacionando positivamente o uso do Facebook com o sentimento de solidão. Contudo, os autores terminam o raciocínio afirmando que embora a utilização constante e passiva das redes sociais aumente o sentimento de solidão, estas têm um contributo positivo se o propósito for o de aumentar as oportunidades de conexão entre as pessoas. Thomas et al. (2020), à semelhança com Moeller et al. (2019), defendem uma construção por parte das universidades de um maior sentido de comunidade para reduzir a solidão. Os autores defendem que as universidades devem considerar as redes sociais para promover encontros pessoais entre os estudantes. Isto porque, as redes sociais têm um papel importante neste processo permitindo aos estudantes saber mais sobre os seus colegas, ajudando a iniciar conversas.

2.3. Blue ocean strategy

O conceito de *blue ocean* surge em oposição ao conceito de *red ocean*; este último, refere-se ao espaço de mercado já conhecido onde todas as indústrias que já existem se encontram; quando se entra numa indústria em *red ocean* os limites da mesma já estão definidos e aceites, e as regras da competição pela quota de mercado já são conhecidas. À medida que os mercados vão ficando mais ocupados as perspectivas de lucro vão-se reduzindo; o termo *red ocean* faz alusão a um “oceano vermelho de sangue” onde a competição é feroz e sangrenta.

Por outro lado, o espaço de *blue ocean* requer a criação de procura em espaços inexplorados fornecendo a oportunidade de um crescimento extremamente rentável, ou na metáfora que dá origem ao nome, uma parte do oceano inexplorada pela concorrência, onde ainda não há “derramamento de sangue”.

O termo de “*blue ocean*” foi cunhado em 2004 por Kim & Mauborgne a partir do Best seller internacional “*Blue ocean strategy*”. Embora este termo tenha sido definido nesta data, de acordo com os autores a sua existência sempre foi uma realidade no mundo empresarial, uma vez que se recuarmos poucas dezenas de anos atrás grande parte das indústrias que conhecemos hoje nunca tinham sido faladas, da mesma maneira que se pudéssemos avançar poucas dezenas de anos para a frente provavelmente muitas indústrias de que nunca ouvimos falar irão fazer parte do quotidiano da sociedade global.

Apesar de serem conceitos opostos, a maior parte dos *blue oceans* surgem através da expansão dos limites das indústrias em *red ocean*. De acordo com Kim & Mauborgne uma empresa ter o seu foco num mercado de *red ocean* equivale a aceitar que o seu propósito estratégico máximo é o de lutar por território limitado resultante do excesso de oferta sobre a procura, quando a história dos mercados demonstra que, na sua maior parte, existe uma expansão constante.

A estratégia *blue ocean*, de acordo com os autores do livro, consiste em criar inovação de valor, tornando a competição irrelevante. Para isto os autores sugerem o modelo das quatro ações desencadeadas por quatro perguntas chave (mais tarde utilizadas por Osterwalder & Pigneur (2010) para adequar o *business model* à *blue ocean strategy*), de modo a desafiar a lógica da indústria e o modelo de negócios estabelecido:

1. Quais dos fatores que o setor considera indispensáveis devem ser eliminados?
2. Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor?
3. Que fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor?

4. Que fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu?

Atualmente o conceito de estratégia *blue ocean* ainda é posto em prática em todo mundo para negócios totalmente diferentes como por exemplo nos estudos de Molina et al. (2021), realizado na *Universidad politécnica de Madrid* ou de Priilaid et al. (2020) realizado na África do sul. No primeiro caso foi utilizada uma estratégia para tornar os competidores irrelevantes relativamente ao porto de Espanha através da composição de uma estratégia bem definida com base na inovação. Já no segundo caso, foram comparadas atividades relacionadas com enoturismo consideradas *red ocean* com atividades consideradas *blue ocean* de onde se concluiu que um pensamento inovador pode aportar valor no setor.

2.4. Multi-sided platform

As *multi-sided platforms* (MSP) são plataformas que conectam dois ou mais grupos de utilizadores interdependentes, desempenhando o papel de intermediário ou *matchmaker* (Abdelkafi, Raasch, Roth, & Srinivasan, 2019). Quando estas plataformas conectam apenas dois grupos de utilizadores interdependentes denominam-se de *Two-sided platform* (Muzellec, Ronteau, & Lambkin, 2015) por operacionalizarem em mercados *two-sided*; são exemplos deste tipo de plataformas, versões antigas da Uber (apenas com condutores e viajantes) ou do Airbnb (apenas com turistas e hóspedes) em que a plataforma cria valor como intermediária ao conectar dois grupos interdependentes.

Estas *Two-sided platforms* tornam-se *multi-sided platforms* quando passam a afetar mais de dois grupos de clientes, como por exemplo a Uber quando adicionou a possibilidade de receber entregas de comida de restaurantes juntando os restaurantes à equação ou o Airbnb ao adicionar proporcionadores de experiências turísticas (Dell'Era, Trabucchi, & Magistretti, 2020).

Hagiu & Wright (2015) acrescentam ainda que, no nível mais fundamental, as MSPs têm dois recursos principais: a) Permitir interações diretas entre duas ou mais partes distintas; por "interação direta" os autores referem-se ao controlo sobre os termos-chave da interação (ex: preços, pacotes, marketing e entrega dos bens ou serviços comercializados) que os dois ou mais lados distintos mantêm, em detrimento de ser o intermediário assumir esse mesmo controlo. b) Todas as partes são afiliadas à plataforma; o termo "afiliação" é utilizado no sentido em que os utilizadores de cada lado fazem conscientemente os investimentos necessários na plataforma para que possam interagir diretamente uns com os outros; o investimento pode consistir numa taxa de acesso fixa, gasto de recursos ou um custo de oportunidade.

De acordo com Filistrucchi et al. (2013), existem dois tipos de *multi-sided platforms*: (i) MSP transacionais, onde os clientes e os fornecedores de serviços têm uma relação direta, servindo a plataforma como facilitador da transação; as plataformas podem assim cobrar não só um preço pela adesão (externalidades de associação) como um preço pela utilização (externalidades de uso); (ii) MSP não transacionais, onde dois grupos de clientes não executam transações diretas uma com a outra (por exemplo os anúncios da Google), não existindo assim externalidades de uso direto entre os utilizadores.

Zenno (2020) menciona ainda externalidades de redes indiretas, podendo estas ser positivas, caso o aumento do número de utilizadores de qualquer um dos lados atraia necessariamente mais utilizadores do outro lado, ou, negativas no caso de só o aumento do número de utilizadores de um dos lados ser positivo para o outro, mas o contrário não suceder.

Para Osterwalder & Pigneur (2010), no seu livro “Business Model Generation”, as *Multi-sided platforms* enfrentam o dilema de ter de atrair e atender diferentes grupos em simultâneo, ficando assim o sucesso da adesão dos vários grupos à plataforma dependente da adesão de cada um deles. Para fazer face a este problema os autores defendem que se deve subsidiar um segmento de cliente, atraindo-o através de uma proposta de valor barata ou gratuita, sendo que o verdadeiro desafio para o gestor está em escolher qual dos grupos subsidiar, o que, de acordo com o raciocínio de anterior, é apenas um desafio para o caso da plataforma apresentar externalidades de redes indiretas positivas, porque no caso das externalidades de redes indiretas negativas existe pelos menos um tipo de cliente que não beneficia do aumento dos restantes pelo que esse em circunstâncias normais não deverá usufruir de uma proposta de valor gratuita.

2.5. Freemium model

O conceito de *Freemium* que resulta da combinação das palavras “*free*” e “*premium*” tem se tornado imensamente popular.

Para Gu et al. (2018) o sucesso de uma plataforma *premium* assenta no número de pessoas que, na presença da versão gratuita, compra a versão *premium* servindo apenas a gratuita como modo de promover o *word-of-mouth* e as pesquisas orgânicas, de modo a tornar o produto popular; deixa-se, assim, implícito que o que realmente é lucrativo para as empresas é vender o produto *premium* ao máximo de clientes, caso contrário na opinião do autor é provável que o negócio falhe. Todavia, numa pesquisa realizada por Kumar (2014), descobriu que a maioria das empresas apenas entre 2% e 5% dos clientes subscrevem a serviços *premium*.

Sato (2019) é mais abrangente no conceito que Gu et al, explicitando que consiste na disponibilização de um produto *core* de forma gratuita para um vasto número de clientes e a venda de produtos *premium* a uma porção mais reduzida. No entanto, o facto do produto *core* ser disponibilizado de forma gratuita aos clientes não significa que não gere receitas através da entrada no *two-sided market*, onde os anúncios têm uma vertente essencial nas receitas do negócio, fazendo assim com que o negócio não esteja somente dependente das vendas do produto *premium* ao cliente. As *two-sided platforms* utilizam normalmente este modelo de negócio onde o cliente que tem menos aversão a anúncios fica a ganhar por poder utilizar a plataforma de forma gratuita não deixando de se oferecer a clientes que tenham mais aversão aos mesmos a possibilidade de pagar uma prestação para não ser sujeito a estes e, por vezes, poderem ainda usufruir de outros benefícios *premium*. De acordo com o autor, este modo de agir acaba por ser mesmo o mais lucrativo para as plataformas que funcionem em *two-sided markets*.

Zenno (2020) acrescenta ainda que em termos concorrenciais este modelo de negócio faz com que a competição exista não só nos serviços básicos e gratuitos que estas oferecem, mas também nos serviços *premium* e pagos.

2.6. Subscription-Based model

Na perspetiva de Ritter & Schanz (2019) os modelos *Subscription-Based* são dominados por relações diádicas entre a oferta e a procura. Dependendo da proposta de valor, os contratos com base em subscrições podem dar ao subscritor uma certa quantidade de produto, utilização ilimitada de produto, ou um serviço ilimitado de um serviço por parte de um fornecedor durante um certo período de tempo. Grewal et al. (2010) acrescentam à discussão a perspetiva dos subscritores, que após pagarem a taxa de subscrição tem o objetivo de utilizar o produto ou serviço para valorizar o dinheiro investido; segundo os autores, no ato de subscrição é criado um “vínculo” que requiere da parte do consumidor a realização de uma ação desejada para que possa recuperar o investimento efetuado:

Chyi (2005) relata o surgimento do serviço de subscrição nos anos 90’, quando os sites de notícias começaram a cobrar uma taxa aos utilizadores para terem acesso a notícias online, o que na maioria dos casos resultou em falhanços. Após este método não ter sido bem-sucedido, começou a ser implementado com um sucesso limitado o modelo de publicidade, que na altura tinha uma eficácia questionável, este modelo começou, porém, a diminuir no início da década de 2000, quando a recessão económica se fez sentir nas vendas da publicidade online. A acrescentar a estes fatores na altura o e-commerce não tinha a adesão que tem atualmente pelo que a opção de escolher um modelo de subscrição era apenas um último recurso para a sobrevivência das empresas. A tendência veio a inverter-se a favor do mercado das subscrições, segundo um estudo da McKinsey, de 2011 a 2016 constata-se que o mercado das subscrições subiu mais de 100%, gerando no último ano de análise mais 2.6 mil milhões

em vendas. Saavedra & González (2015) justificam o aumento das receitas geradas por modelos de subscrição com o aumento da utilização da internet, afirmando que no caso concreto dos jornais, criou uma migração do produto físico para o digital. Os autores fizeram ainda um estudo empírico de onde concluíram que os consumidores subscrevem aos serviços mediante alguns fatores chave como a razão pelo qual querem o produto e a lealdade para com a marca que o comercializa.

Atualmente Bischofet al. (2020) sugerem que as subscrições são particularmente importantes para estabelecer relações de longa duração com os clientes para empresas fornecedoras de bens que devem ser comercializados rapidamente. As subscrições permitem deste modo gerar compras recorrentes automatizando decisões de compra.

3. Metodologia

Como se referiu antes, a presente tese visa criar uma plataforma *online* que vise satisfazer múltiplas necessidades dos estudantes, criando sinergias e pontos de contacto entre diversos intervenientes; nesta seção será avaliado com base numa análise de carácter quantitativo, a predisposição dos estudantes em utilizar cada uma das vertentes da plataforma; após esta análise, será possível construir na secção seguinte uma proposta de valor cimentada nas opiniões do público-alvo.

A proposta de valor servirá, posteriormente, como base para o plano financeiro de negócios, que ditará deste modo, numa base empírica, se a proposta é viável financeiramente.

Desta forma, é relevante realizar uma análise de carácter quantitativo, que permita avaliar não só as necessidades de mercado, como a predisposição dos estudantes em utilizar a plataforma. Após se averiguar se efetivamente as necessidades de mercado existem e se os estudantes utilizariam a plataforma com base na descrição fornecida da mesma, é também necessário avaliar-se através de questionários, se o target da Cunnict terá os comportamentos esperados e utilizará as múltiplas vertentes da plataforma de modo a fazer justiça à proposta de valor que irá propor. Se todas estas condições se verificarem, pode-se então concluir que a análise financeira (que será efetuada tendo por base a concretização dos elementos que permitem alcançar a proposta de valor) apresentará resultados legítimos de serem interpretados por se basearem em pressupostos obtidos de modo empírico com base científica.

De acordo com Bryman (2012), a pesquisa quantitativa é uma abordagem científica que permite através da recolha de dados numéricos estabelecer uma relação entre a teoria e a pesquisa dedutiva, proporcionando uma perspetiva objetivista da realidade social. O autor acrescenta ainda que este tipo de pesquisa não se distingue da pesquisa qualitativa apenas por quantificar os aspetos da vida social, isto porque o facto de se poderem fazer interpretações epistemológicas e ontológicas sugere que este tipo de pesquisa vai muito para além dos fatores numéricos.

Deste modo será possível através de análises estatísticas identificar padrões no público-alvo que confirmem a pertinência da Cunnict no mercado e definir com maior credibilidade a proposta de valor uma vez que vão permitir confirmar o que os estudantes valorizam na plataforma.

Os inquéritos (anexo K) que deram azo à análise foram elaborados com recurso ao *Google forms*, utilizando questões de escolha múltipla e escalas de *likert*. Após a sua elaboração, os inquéritos foram distribuídos através de diversas redes sociais como o *Instagram*, *LinkedIn* e *Facebook*; utilizou-se o método de amostra por conveniência para chegar a um maior número de inquiridos, contudo foi

feito um esforço especial por parte do autor para chegar a estudantes do ensino superior e alargar ao máximo a área geográfica de onde os respondentes são provenientes recorrendo a grupos de *Facebook* de várias zonas geográficas do país e a contacto direto com respondentes com origens fora de Lisboa e do Porto.

Os inquiridos foram respondidos por duzentas e dez pessoas sendo que, destas, vinte seis foram excluídas na pergunta inicial por não terem um contacto próximo com o ensino superior, significando que não frequentaram o ensino superior nos últimos três anos, não estavam a frequentar no presente nem previam estar a frequentar nos próximos dois anos. Para efeitos de simplificação, serão apenas tidos em consideração durante todo o estudo os cento e oitenta e quatro inquiridos elegíveis.

3.1. Caracterização da amostra

A amostra caracteriza-se por 184 inquiridos elegíveis, com uma média de idades de 24,82 anos, sendo que 65,8% são mulheres. Os inquiridos são provenientes de 55 institutos de ensino distintos. Dos inquiridos, 64% estuda, pretende vir a estudar ou estudou em Lisboa, 14,1% estuda, pretende vir a estudar ou estudou no Porto e 21,8% estuda, pretende vir a estudar ou estudou noutras zonas, sendo estas, oito zonas diferentes do país ou a opção de estudar no estrangeiro. Da amostra, 49,1% dos inquiridos estão a completar ou terminaram o mestrado, 42,6% estão a completar ou terminaram a licenciatura e apenas 4,7% ainda não começaram a realizar a licenciatura, estando atualmente no ensino secundário prestes a ingressar no ensino superior. Em média, nas sessões mais intensas de estudo, os inquiridos estudam 7h04, 5,83 dias por semana e fazem 3,58 sessões de estudo por dia.

A plataforma mais utilizada entre os inquiridos para trocar apontamentos é o *WhatsApp* (149 responderam que utilizam), seguida do *Google Drive* (140 responderam que utilizam), Grupos do *Facebook* (82 responderam que utilizam) e *Messenger* (66 responderam que utilizam). Apenas 1,6% dos inquiridos respondeu que não utilizaria a plataforma, 25% respondeu que talvez utilizasse a plataforma e 73,4% respondeu que utilizaria. Das plataformas avaliadas como concorrência direta na troca de apontamentos em Portugal, a mais utilizada é a *Uniarea* com apenas 2,7% dos inquiridos a responder que utilizava. Apenas 6% acha que a realização de atividades planeadas através da plataforma não contribuiria para a redução de sentimentos de solidão nas instituições de ensino superior.

Dos inquiridos, 71,7% já sentiu ansiedade por não ter recursos suficientes para estudar, 82,5% considera que nem sempre as faculdades proporcionam os recursos suficientes para os estudantes se prepararem para as avaliações.

Apenas 19% dos inquiridos responderam que nunca utilizam ou raramente utilizam apontamentos de colegas para estudar, sendo que 46,7% disse que o faz sempre ou frequentemente,

28,3% nunca ou raramente disponibilizam apontamentos aos colegas, sendo que 37,5% o faz sempre que necessário ou com frequência.

Cerca de dois terços dos inquiridos estaria disposto a ver anúncios nos apontamentos, no entanto, mais de um quarto dos inquiridos respondeu que talvez o estivesse disposto a fazer.

As opiniões dividem-se de um modo quase uniforme quanto à facilidade em encontrar emprego após sair da universidade, estando, porém, as opiniões ligeiramente mais inclinadas a achar fácil fazê-lo.

Praticamente metade dos estudantes já recorreu a explicações. A maioria dos inquiridos prefere ser remunerada por disponibilizar apontamentos através de remuneração específica (dinheiro) mesmo que a quantia seja menor, do que crédito na plataforma ou *giftcards* (que não implicariam descontos).

3.2. Necessidades de mercado

Nesta secção serão avaliadas com recurso às respostas do inquérito elaborado, quais as necessidades do público-alvo. Para chegar a estas conclusões foram feitas algumas questões que pretendiam comprovar através das opiniões dos inquiridos sobre alguns dos pontos indicados na “Revisão de literatura”, como “o efeito do planeamento de atividades no sentimento de solidão”, se “as redes sociais são utilizadas para fins académicos” e se “peer-to-peer knowledge sharing é algo que realmente ocorre na realidade portuguesa”. Tentou ainda perceber-se através dos questionários, se “recorrer a explicações é um hábito comum nos estudantes”, qual a “perceção que os estudantes têm da entrada no mundo laboral”, se “sentem que têm recursos suficientes para estudar” e se “é comum sentirem ansiedade por terem recursos insuficientes”.

Todas estas questões irão de seguida ser compartimentadas em quatro grupos.

1. Peer-to-peer Knowledge Sharing/ Peer learning

Nesta secção será avaliada a necessidade dos estudantes recorrerem uns aos outros para melhorarem a sua performance académica. Bouton, et al. (2021), como mencionado antes, referira que os estudantes com recurso às redes sociais criam muitas ligações “estudante-estudante” e “estudante-conteúdo” com vista a obter mais recursos para melhorar a sua performance. Choi, et al. (2021), acrescentam ainda com recurso ao conceito de *peer learning*, que a partilha de ferramentas de estudo contribuem para a redução de stress e ansiedade. Bano, et al. (2019), corroboram esta afirmação,

15

acrescentando ainda que as redes sociais contribuem para uma maior troca de informação, o que promove a integração social dos estudantes, beneficiando o seu bem-estar psicológico e performance académica.

Com intuito de avaliar se os estudantes sentem em geral ansiedade causada pelas instituições de ensino superior foi posta a questão no inquérito “Já sentiu ansiedade por não ter recursos suficientes para estudar?”. Em resposta a esta questão, como se pode averiguar na Figura 3.1, 71,7% dos estudantes afirmou já ter sentido ansiedade enquanto 28,3% disse que nunca teve este tipo de comportamento associado à causa em questão.



Figura 3.1. Ansiedade dos estudantes derivado da falta de recursos

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao Google forms

A partir desta questão retira-se que dentro da amostra existe uma maior tendência para associar falta de recursos a ansiedade, do que para não o fazer. O que acrescenta duas perguntas ao raciocínio. Os estudantes realmente criam relações entre si para combater a ansiedade causada por falta de recursos? E se o fazem, realmente recorrem às redes sociais?

Através do inquérito realizado é então possível comprovar se de facto as ligações “estudante-estudante” e “estudante-conteúdo” são uma realidade entre os estudantes portugueses. Para o fazer foram realizadas duas questões: “Com que frequência recorre a apontamentos de colegas para estudar? (1- Nunca; 2 - Raramente; 3 - Por vezes; 4- Frequentemente; 5 - Sempre)” e “Com que frequência os seus colegas recorrem aos seus apontamentos para estudar? (1- Nunca; 2 - Raramente; 3 - Por vezes; 4- Frequentemente; 5 - Sempre)”. Como se pode concluir através da figura 3.2 e da figura 3.3, pode-se comprovar que existe uma maior tendência na amostra para recorrer a apontamentos de colegas com sempre ou com frequência do que para não o fazer ou fazer raramente. Da mesma maneira, embora de um modo menos evidente existe uma tendência ligeiramente maior para disponibilizar apontamentos aos colegas sempre ou com frequência do que para não fazer ou fazer raramente. Através do cruzamento de dados pode-se ainda concluir que existe relação (embora moderada) estatisticamente significativa que

comprova que a certeza em utilizar a plataforma tende a aumentar em conformidade com a frequência com que os inquiridos disponibilizam apontamentos aos colegas como se pode analisar no histograma ajustado da figura 3.4 e no V de Cramer do anexo A.

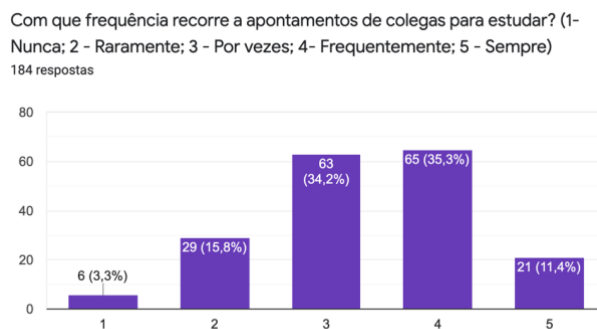


Figura 3.2. . Frequência com que os estudantes recorrem a apontamentos de colegas

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao Google forms

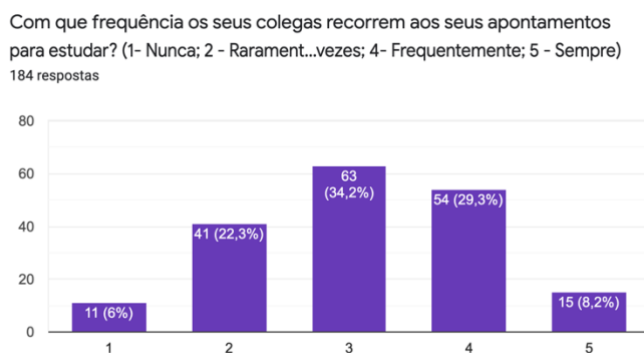


Figura 3.3. Frequência com que os estudantes disponibilizam apontamentos aos colegas

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao Google forms

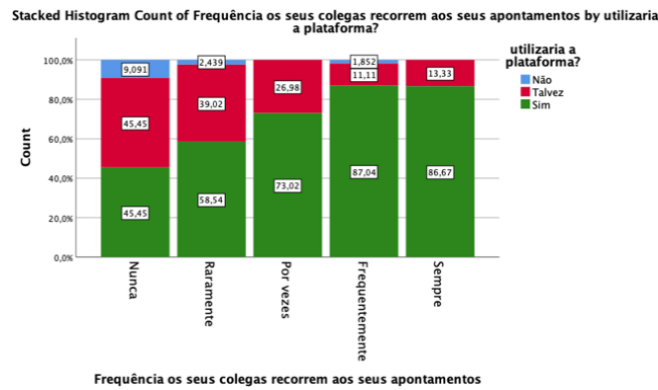


Figura 3.4. Histograma cruzamento da utilização da plataforma com a frequência de apontamentos disponibilizados

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

Por fim, resta analisar de que modo os estudantes trocam documentos entre si no cenário atual. Com recursos ao gráfico fornecido pelo *Google forms* presente na figura 3.5, pode-se analisar que a concorrência direta da Cunnict praticamente não tem funcionado como principal meio para os estudantes terem estas interações, em detrimento disso os estudantes tendem a recorrer a redes sociais como o *Facebook*, *Messenger* e *WhatsApp*, bem como à plataforma do *Google drive*. Todos estes meios apesar de práticos para responder a necessidades imediatas não deixam de ser desenhadas para ter em vista outras funções diferentes daquelas a que a Cunnict se propõe.

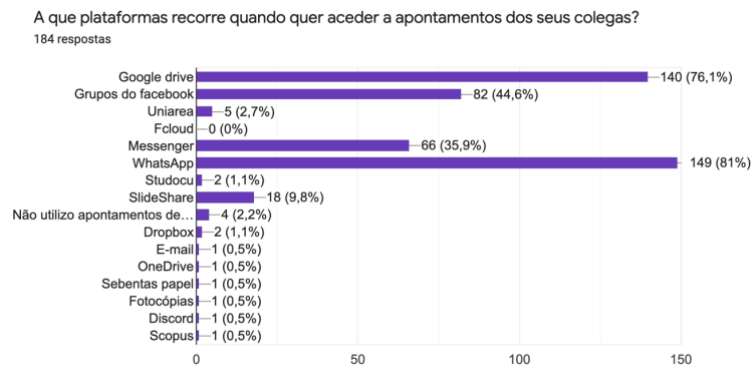


Figura 3.5. Plataformas utilizadas pelos inquiridos para aceder a apontamentos

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao Google forms

Em suma, a ansiedade proveniente de não ter recursos necessários para se sentirem preparados para as avaliações é algo comum entre grande parte dos inquiridos. Apesar de não existir uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis, o que limita as conclusões a retirar da amostra, ao analisarem-se as respostas dos inquiridos nota-se que dos que responderam que recorrem

frequentemente ou sempre a apontamentos 21,5% e 28,6%, respectivamente, responderam que nunca sentiram ansiedade por terem falta de recursos; por outro lado, dos estudantes que nunca recorreram a apontamentos, 45,5% nunca sentiu ansiedade por terem falta de recursos. Apesar destes dados em termos estatísticos não poderem ser fiavelmente interpretados, não deixam de poder ser alvo de uma interpretação subjetiva que sugere que a ansiedade faz surgir o impulso de procurar recorrer aos colegas.

Note-se ainda que são poucos os estudantes que não recorrem ou nunca emprestam apontamentos, havendo uma tendência ligeiramente maior no recurso a documentos de colegas do na predisposição a emprestar; contudo, notou-se ainda que existe uma associação positiva entre as pessoas que fornecem com mais frequência documentos e os que dizem com mais certeza que utilizariam a plataforma. Por fim, observa-se uma tendência em utilizar as redes sociais para aceder a apontamentos de colegas, o que confirma que o espaço para uma plataforma que se especialize nesta vertente ainda não está substancialmente preenchido em Portugal.

2. Atividades

A vertente das atividades da plataforma além de ser um serviço que pretende ser prazeroso para os estudantes, pretende contribuir para a diminuição do sentimento de solidão nos institutos superiores bem como aumentar o *network* de quem pretende utilizar a plataforma. Como já foi verificado anteriormente a partir do estudo da YouGov, o sentimento de solidão é algo comum nos estudantes. A partir dos inquéritos realizados pretendeu-se confirmar se a opinião dos estudantes estaria em conformidade com a de Thomas, et al. (2020) e Moeller, et al. (2019) que defendem que os encontros sociais devem ser promovidos pelas universidades para construir um sentido de comunidade e assim reduzir a solidão dos estudantes.

Como se pode analisar através das respostas dos estudantes à questão demonstradas no gráfico da figura 3.6 “Com base na descrição da plataforma, acha que a possibilidade de realizar atividades com outros estudantes contribuiria para a redução dos sentimentos de solidão dentro das instituições de ensino?”, mais de dois terços dos inquiridos acham que as atividades podem ter um impacto positivo nos sentimentos de solidão dos estudantes enquanto que apenas 11% acham que não contribuiria positivamente para a redução deste tipo de sentimentos.

Com base na descrição da plataforma, acha que a possibilidade de realizar atividades com outros estudantes contribuiria para a redução dos sentimentos de solidão dentro das instituições de ensino?
184 respostas

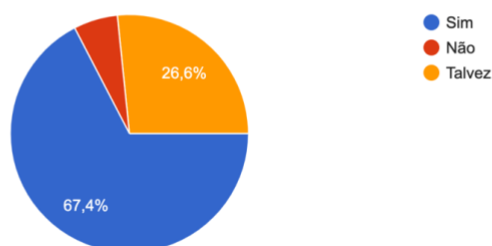


Figura 3.6. Impacto das atividades nos sentimentos de solidão dos estudantes

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao Google forms

Quando questionados para classificar o grau de concordância com a afirmação se “Iria, aumentar o meu network a partir da plataforma.” como se pode averiguar através do gráfico da figura 3.7 mais de 60% concorda em parte ou totalmente com a afirmação.

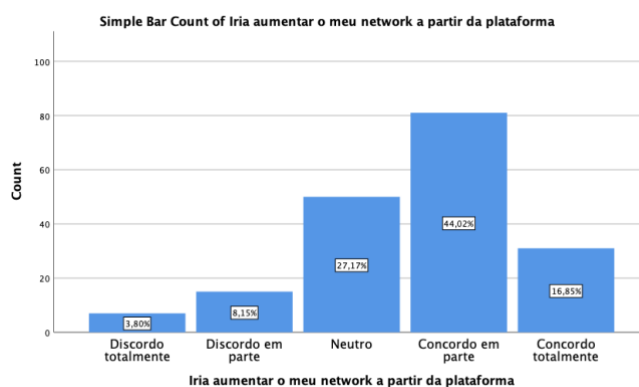


Figura 3.7. Impacto da plataforma na criação de networks dos estudantes

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

Em suma, através dos dados recolhidos observa-se uma tendência para concordar que as atividades na plataforma podem ter um efeito positivo de socialização aumentando a network dos estudantes, contribuindo positivamente para a redução do sentimento de solidão. Inclusivamente, ao cruzar estas duas informações, pode verificar-se que existe uma associação, onde os estudantes que tendem a concordar que aumentaria a sua network aparentam concordar mais que teria um impacto positivo na redução do sentimento de solidão nas instituições de ensino como se pode observar através

das figuras 3.8 e 3.9, que demonstram e ilustram uma relação estatisticamente significativa com associação positiva.

Tabela 3.1. V de Cramer do cruzamento do impacto da plataforma na network dos estudantes com a o impacto nos sentimentos de solidão.

Symmetric Measures			Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,492	,000
	Cramer's V	,348	,000
N of Valid Cases		184	

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

Figura 3.8: Histograma do cruzamento do impacto da plataforma na network dos estudantes com a o impacto nos sentimentos de solidão.

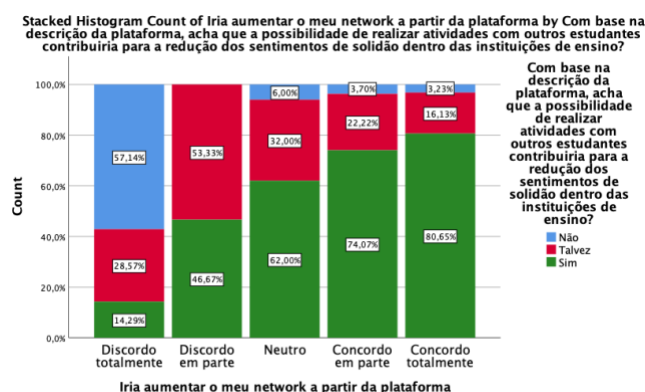


Figura 3.9. Histograma do cruzamento do impacto da plataforma na network dos estudantes com a o impacto nos sentimentos de solidão.

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

3. Explicações

Relativamente às explicações interessa saber se existe um mercado dentro dos inquiridos que não responderam que não utilizariam a plataforma. Como se pode observar a partir da figura 3.10, 47,51% dos inquiridos referiu que já recorreu a explicações no passado.

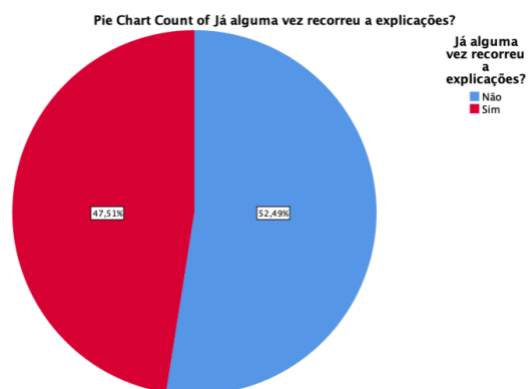


Figura 3.10. Utilização de explicações por parte dos Inquiridos

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

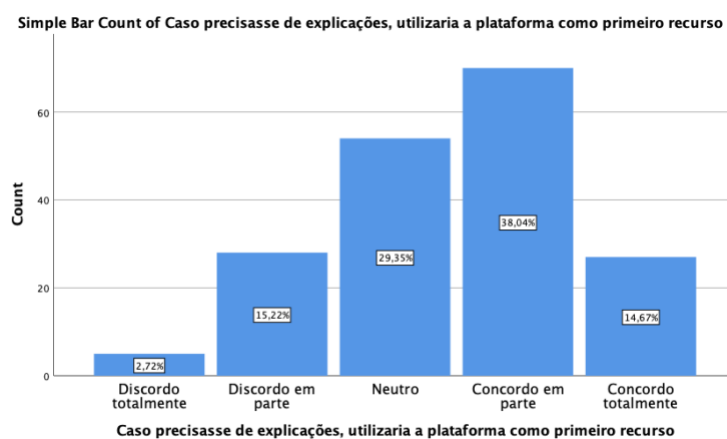


Figura 3.11. Predisposição dos inquiridos a utilizar a plataforma para recorrer a explicações

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

Em suma, deste pequeno estudo retira-se que ter explicações não é algo estranho para praticamente metade dos inquiridos e que muitos estudantes consideraram o facto de ter opiniões de outros estudantes do mesmo instituto de ensino sobre que explicador optar, algo positivo que os levaria a ter a plataforma em consideração na hora de escolher um explicador.

4. Mercado de trabalho

Relativamente à avaliação das necessidades de ter contacto com o mercado de trabalho, trabalho, tentou-se através dos inquéritos retirar-se a percepção da facilidade percebida pelos estudantes em arranjar emprego após saírem das instituições de ensino e se os estudantes utilizariam a plataforma para procurar emprego.

No que toca à facilidade em arranjar emprego as respostas foram muito distribuídas existindo quase que uma simetria entre os estudantes que consideram fácil arranjar emprego e os que consideram difícil, como se pode observar no gráfico seguinte representado na figura 3.12 (onde o valor 1 representa “muito difícil” e o valor 5 representa “muito fácil”).



Figura 3.12. Perceção dos estudantes sobre a facilidade em arranjar emprego

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao Google forms

Foi ainda pedido aos inquiridos que classificassem o grau de concordância com a afirmação “Quando quisesse ingressar no mercado de trabalho teria sempre em consideração os cargos disponibilizados pelas organizações presentes na plataforma”, onde 48,91% respondeu que concordaria em parte ou totalmente com a afirmação como se pode averiguar através da figura 3.13.

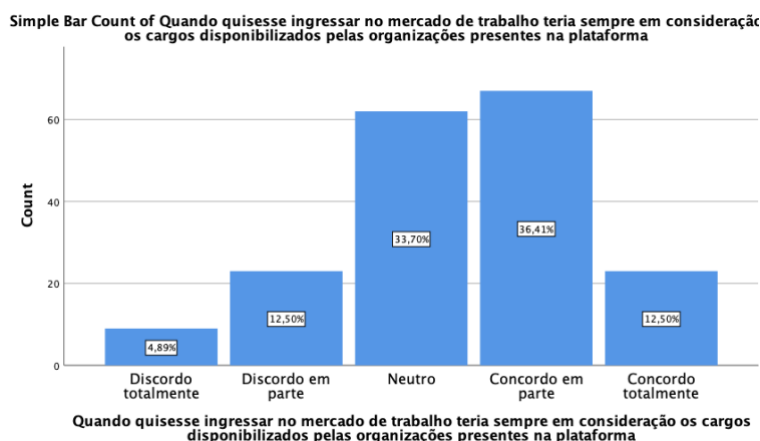


Figura 3.13. Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para ingressar no mercado de trabalho

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

Em suma, pode-se concluir deste estudo no que toca à percepção da facilidade de encontrar emprego há uma divergência de opiniões pelo que existe uma porção significativa que considera difícil

arranjar emprego. Retira-se ainda que cerca de metade dos estudantes iria sempre consultar os cargos oferecidos na plataforma com base na descrição que têm da mesma.

Nota-se ainda que através do teste de Ró de Spearman não existe uma correlação passível de interpretação entre as duas variáveis analisadas.

3.3. Predisposição a utilizar a plataforma

O inquérito lançado aos estudantes permitiu retirar um *feedback* positivo quanto à recetividade da plataforma no mercado. Quando questionados sobre se utilizariam a plataforma, apenas 1,6% deu uma resposta negativa, 25% respondeu que talvez utilizasse e os restantes 73,4% responderam que a utilizariam.

De modo a avaliar a recetividade dos inquiridos a cada um dos serviços a que Cunnict se propõe a oferecer, foram feitas questões acerca do grau de concordância com certas afirmações que refletiam o desejo de utilizar cada um dos serviços. Este estudo terá uma grande influência na construção da proposta de valor da Cunnict (ainda serão tidas em conta questões feitas de um modo mais incisivo para complementar a opinião dos inquiridos relativa às propostas de valor). A proposta de valor da Cunnict irá afetar várias vertentes que fazem com que esta plataforma se diferencie de toda a oferta que existe no mercado. A Cunnict irá ter duas vertentes da proposta de valor, uma para as organizações, que se baseia em ter uma oferta alargada de estudantes para os quais estas conseguem fazer publicidade localizada e outra para os estudantes, que se dividem em várias vertentes.

1. Consultar apontamentos relevantes dos colegas da mesma instituição de ensino

Como se pode averiguar através do gráfico de barras apresentado na figura 3.14, mais de 70% dos estudantes concorda totalmente ou em parte que teria mais acesso a documentos de colegas se utilizasse a plataforma. O que confirma que a plataforma transmite aos utilizadores a ideia de que pode acrescentar valor em termos de quantidade de documentos disponíveis. Esta conclusão é relevante porque, como se verificou antes, os estudantes sentem que as universidades não só não fornecem ferramentas suficientes aos estudantes como estes sofrem de ansiedade por não terem recursos suficientes para estudar. De modo a identificar a qualidade percebida dos apontamentos por parte dos estudantes, foi ainda questionado se estes dispostos a ver anúncios para obter acesso a estes. Como se pode consultar no *Pie chart* presente na figura 3.15, cerca de dois terços dos inquiridos estariam dispostos a fazê-lo, enquanto apenas 8,7% não estaria.

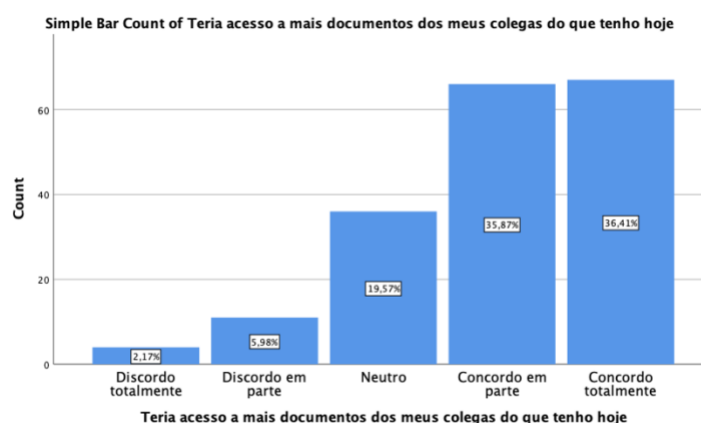


Figura 3.14. Percepção dos estudantes sobre o impacto da plataforma no número de apontamentos que teriam disponíveis

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

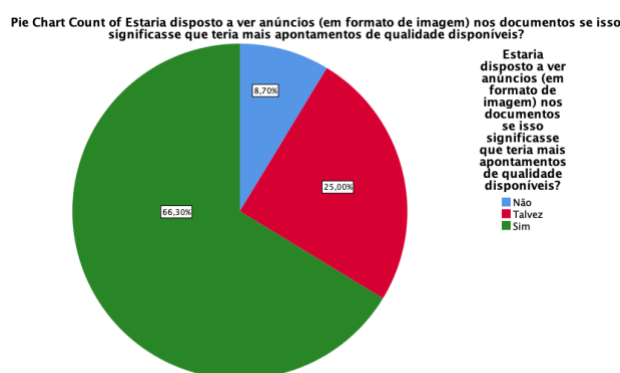


Figura 3.15. Predisposição a ver anúncios para ter acesso a apontamentos

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

2. Tirar dúvidas com os colegas inscritos na plataforma

Através das figuras 3.16 e 3.17 percebe-se que a aceitação em esclarecer dúvidas dos colegas, ao contrário do esperado, apesar de muito semelhante, é ligeiramente maior do que a predisposição a utilizar a plataforma para esclarecer as suas próprias questões com recurso aos colegas. Esta semelhança entre as duas respostas e o alto grau de concordância com as afirmações (cerca de 70% dos inquiridos concordou em parte ou totalmente com ambas as afirmações) são bons indicadores de que a criação de um fórum de dúvidas é algo realizável. O fórum de dúvidas é relevante para uma plataforma como a Cunnict porque, como averiguado anteriormente, os estudantes tendem a comunicar muito entre si, fazendo essa comunicação já parte da sua rotina de estudo (Bouton, et al. 2021).

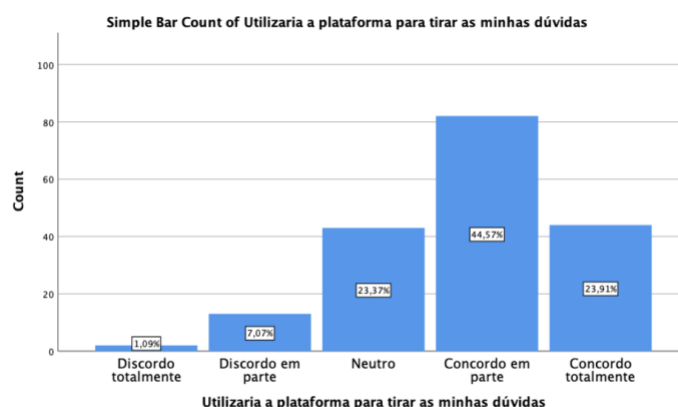


Figura 3.16. Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para esclarecer as suas dúvidas

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

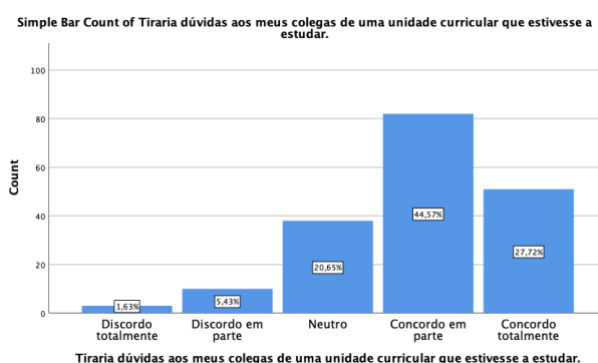


Figura 3.17. Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para esclarecer as dúvidas dos colegas

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

3. Alargar a rede de contactos e contribuir para redução de sentimentos de solidão através do planeamento de atividades com colegas

Com recurso às figuras 3.18, 3.19 e 3.7, pode averiguar-se que não só os estudantes consideram que utilizariam a plataforma para realizar atividades com colegas como, derivado da utilização da plataforma iriam mesmo fazer mais atividades do que aquelas que fazem atualmente. Como se concluiu antes, os inquiridos acreditam que a plataforma terá um impacto positivo tanto na atenuação do sentimento de solidão entre os estudantes como contribuirá para o desenvolvimento das suas networks, o que de acordo com o raciocínio explanado na “Revisão de literatura” poderá ter um impacto positivo nas suas performances académicas.

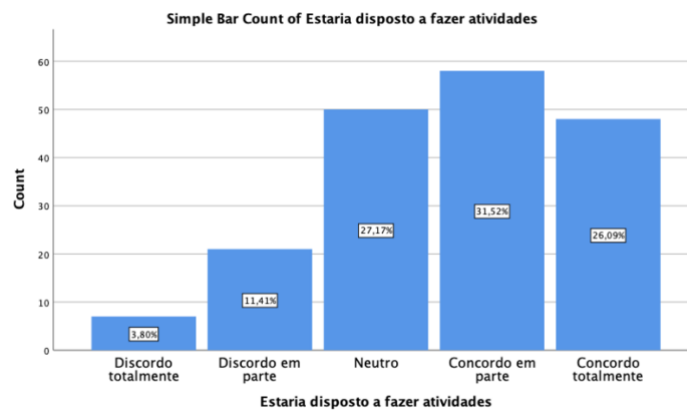


Figura 3.18. Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para fazer atividades

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

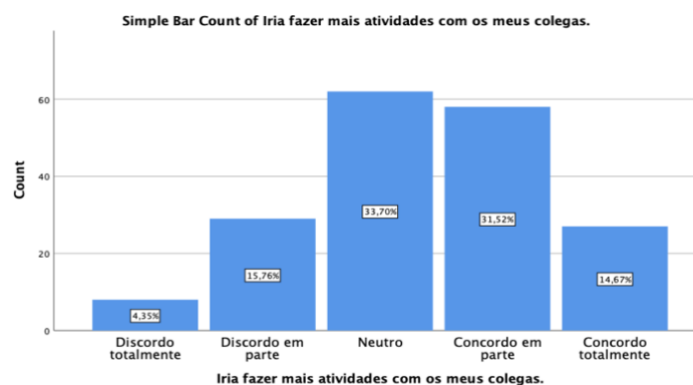


Figura 3.19. Impacto da plataforma no número de atividades

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

4. Ter uma secção só com propostas de emprego ativas na área de estudo dos estudantes

Relativamente à recetividade em utilizar a plataforma como recurso para procurar emprego os inquiridos foram expostos a duas perguntas, a primeira referia “Considera a plataforma como uma alternativa viável para procurar emprego? (figura 3.20) (tenha em consideração que as empresas empregadoras têm de pagar uma mensalidade para ter os anúncios disponíveis na plataforma o que pode diminuir a afluência de anúncios, mas garante que grande parte das oportunidades expiradas são retiradas pelas empresas)” para os estudantes construírem uma noção dos elementos diferenciadores da Cunnict para as restantes empresas. Apenas 19,57% dos inquiridos responderam que não a esta pergunta, sendo que a resposta mais frequente foi talvez (41,30%) seguida de sim (39,13%). Quando inquiridos para concordar com a afirmação “Quando quisesse ingressar no mercado de trabalho teria sempre em

consideração os cargos disponibilizados pelas organizações presentes na plataforma” (figura 3.13), 48,91% dose estudantes responderam que concordavam em parte ou concordavam e apenas 17,39% disseram que discordavam ou discordavam em parte o que pode significar que as características da plataforma têm importância para os inquiridos ao ponto de, em boa medida, considerarem as ofertas nela disponíveis.

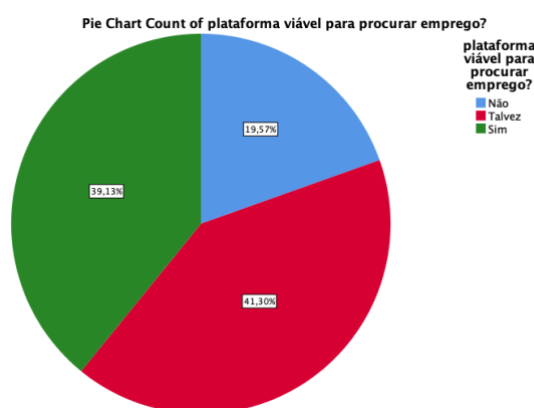


Figura 3.20. Percepção dos estudantes quanto à viabilidade da plataforma para procurar emprego

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

5. Lucrar com a troca de apontamentos

À semelhança do ponto anterior, também nesta questão houve uma questão anterior que precedeu a pergunta com escala de likert que pretendia avaliar o grau de concordância com a afirmação. Esta pergunta além de fornecer dados relevantes ainda serviu para complementar a informação fornecida até então na introdução do inquérito. A questão em causa era a seguinte “Caso esta plataforma seja implementada, utilizaria a funcionalidade de partilha de documentos em troca de uma quantia monetária simbólica (em dinheiro ou *giftcards*)?”, que prevenia os inquiridos de pensar que os rendimentos seriam muito elevados. Mesmo apresentando a quantia enquanto “simbólica” cerca de um terço dos inquiridos (65,76%) respondeu que estaria disposto a fazê-lo, 21,74% talvez o fizesse e apenas 12,5% respondeu que não. Quando voltaram a ser inquiridos para concordar com a afirmação “Disponibilizaria os meus apontamentos na plataforma”, as respostas foram de encontro ao esperado visto que 67,93% disse que concorda totalmente ou em parte com a afirmação e 13,04% respondeu que discorda em parte ou totalmente com a afirmação. A associação entre as duas respostas tem uma relação estatisticamente significativa uma vez que o V de Cramer apresenta um sig de $0,003 < \alpha = 0,05$, apesar de apresentar uma associação apenas moderada (Value= 0,252) pode-se verificar-se através do histograma da figura 3.23 que as respostas estão na sua maior parte congruentes, sendo que os inquiridos que concordam com a afirmação têm maior tendência a ter respondido “sim” e menor a responder “não” sendo que esta tendência se vai invertendo à medida que a concordância com a frase é menor. Dito isto, através destes

dados retira-se que a maior tendência dos estudantes é de quererem partilhar os seus documentos na plataforma tendo em conta as características desta, havendo apenas cerca de 12,5% que não o faria.

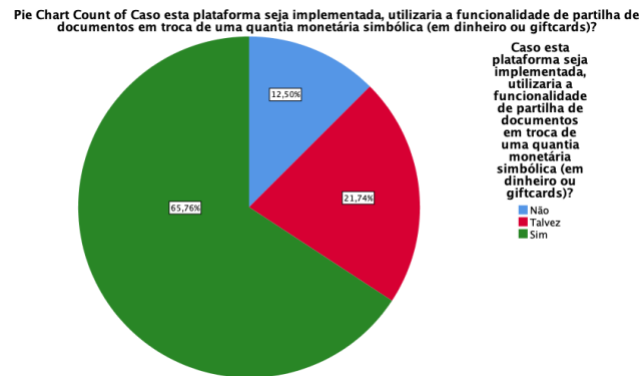


Figura 3.21. Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para partilhar apontamentos em troca de uma quantia simbólica

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

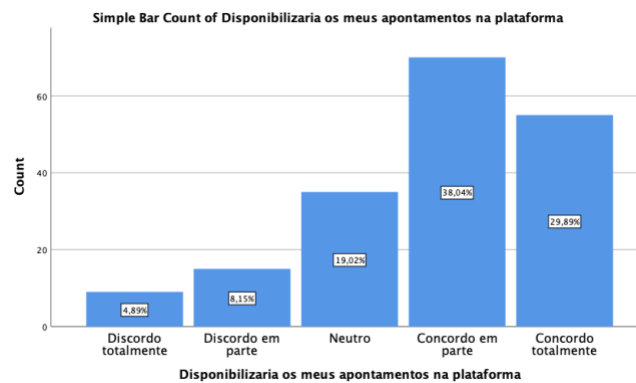


Figura 3.22. Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para partilhar apontamentos

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

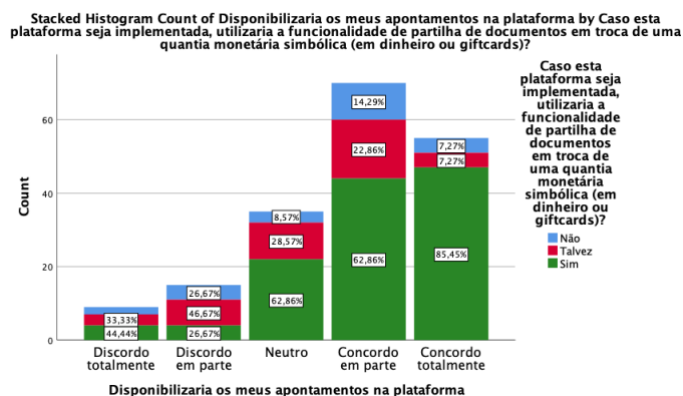


Figura 3.23. Histograma representativo do cruzamento entre a predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para partilhar apontamentos em troca de uma quantia simbólica e predisposição para partilhar apontamentos

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

6. Acesso a explicadores especializados nas áreas de estudo dos estudantes e certificados por colegas da mesma instituição de ensino superior

Relativamente à vertente das explicações foi feita a questão “Caso precisasse de explicações, utilizaria a plataforma como primeiro recurso, uma vez que teria a opinião (reviews) de colegas da minha universidade.”. Nesta afirmação está presente a principal característica diferenciadora da Cunnict relativamente às restantes plataformas online de serviços de explicações. Na Cunnict os explicadores têm de pagar por cada faculdade em que se inscrevem incentivando a que estes se cinjam às faculdades onde conseguem ser mais úteis; a cada faculdade é associado um perfil onde os estudantes podem comentar experiências passadas que tenham tido com o explicador; deste modo os estudantes sabem como costuma ser o desempenho do explicador (ou prestador de serviços académicos) e escolher a oferta mais adequada às suas necessidades.

Tendo em conta que têm acesso às opiniões dos colegas 52,72% dos inquiridos classificaram que concordam totalmente ou em parte com a afirmação, gerando a ideia de que a oferta diferenciadora da Cunnict apresenta uma mais valia neste mercado.

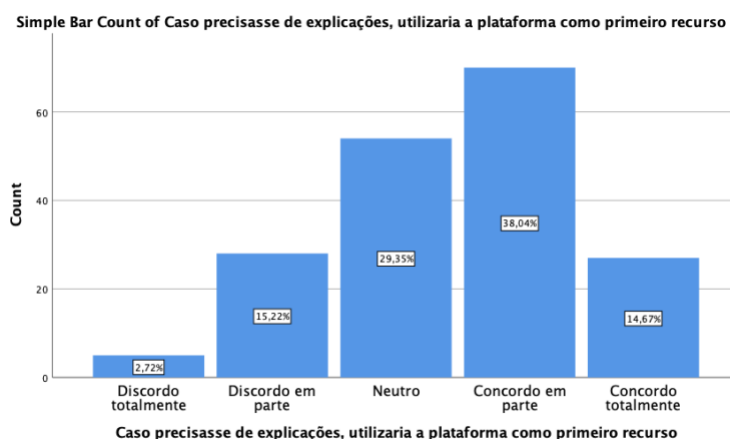


Figura 3.24. Predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma para explicações

Fonte: Elaboração do autor com recurso ao IBM Spss

3.4. Complementaridade de serviços

Como explicitado no plano de marketing, a Cunnict pretende que os diferentes serviços se complementem, fazendo com que cada um dos serviços atraia os estudantes de modo que estes explorem os restantes serviços disponíveis, passando assim mais tempo na plataforma e consequentemente gerando mais receitas para a Cunnict. Ao adotar este comportamento, também facilita a construção da proposta de valor para as organizações, isto porque ao estarem disposto a passar de uns serviços para outros, fica mais fácil convencer as empresas a publicitar serviços de âmbito académico, atividades ou ofertas de emprego na plataforma.

Para avaliar se esta característica realmente funcionaria como pretendido, foram elaborados vários cruzamentos de dados de modo a perceber se existem correlações entre os interessados em utilizar os diferentes serviços que a Cunnict tem a oferecer.

De modo a realizar este teste fizeram-se vinte e um cruzamentos de dados com as questões (Note-se que as questões 1, 2, 4, 5, 6, e 7 são afirmações às quais se perguntava o grau de concordância sendo possível eleger os valores “1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo em parte, 3 - Neutro, 4 - Concordo em parte, 5 - Concordo totalmente”).

1. Tiraria dúvidas aos meus colegas de uma unidade curricular que estivesse a estudar.
2. Utilizaria a plataforma para tirar as minhas dúvidas.

3. Com que frequência utilizaria documentos disponibilizados pelos seus colegas na plataforma (1- Nunca; 2 - Raramente; 3 - Por vezes; 4- Frequentemente; 5 - Seria por norma o meu primeiro recurso)?
4. Disponibilizaria os meus apontamentos na plataforma.
5. Estaria disposto a fazer atividades (ex: surf, futebol, estudo em grupo, clubes de leitura) com novos colegas, se estas fossem do meu agrado.
6. Quando quisesse ingressar no mercado de trabalho teria sempre em consideração os cargos disponibilizados pelas organizações presentes na plataforma.
7. Caso precisasse de explicações, utilizaria a plataforma como primeiro recurso, uma vez que teria a opinião (reviews) de colegas da minha universidade.

Tabela 3.2. Cruzamento dos coeficientes de correlação das afirmações que refletem a predisposição dos estudantes a utilizar as diferentes vertentes da plataforma

Nº pergunta	2		3		4		5		6		7	
Ró de Spearman	Coef. correlação	Sig	Coef. correlação	Sig	Coef. correlação	Sig	Coef. correlação	Sig	Coef. correlação	Sig	Coef. correlação	Sig
1	0,781	0,000	0,238	0,001	0,467	0,000	0,562	0,000	0,458	0,000	0,470	0,000
2			0,257	0,000	0,368	0,000	0,437	0,000	0,498	0,000	0,605	0,000
3					0,272	0,000	0,144	0,052	0,247	0,001	0,320	0,000
4							0,441	0,000	0,342	0,000	0,282	0,000
5									0,320	0,000	0,337	0,000
6											0,501	0,000
7												

Fonte: Elaboração do autor

Como se pode perceber através da figura 3.25, foi executado um teste de correlação entre todas as variáveis suprarreferidas. A partir da análise efetuada pode-se reparar que as únicas variáveis que não apresentam uma correlação passível de poder ser interpretada são a 3 e 5 representadas a vermelho por terem o sig (0,052) > $\alpha = 0,05$. Nos restantes casos uma vez que o coeficiente de correlação do Ró de Spearman pode variar entre os valores “-1” (quando representa uma correlação negativa perfeita) e “1” (correlação positiva perfeita) tendo como valor de correlação nula “0”, e não existe nenhuma correlação com valores inferiores a 0,238 chegando a existir valores que ultrapassam os 0,500, pode concluir-se que existe uma tendência para que os estudantes que utilizem um dos serviços da plataforma estejam dispostos a utilizar também os restantes.

3.5. Discussão

Como se pode verificar, os estudantes têm diversas necessidades às quais a Cunnict consegue responder acrescentando valor de um modo inovador no mercado português.

Ao tratarem-se os dados notou-se que os estudantes não só sentem falta de recursos para desempenhar as atividades que lhes são exigidas, como têm sentimentos de solidão que podem ser atenuados através da comunicação entre os estudantes. É ainda de assinalar que os estudantes já tem o hábito de recorrer uns aos outros para trocar recursos e informação, no entanto fazem-no essencialmente através de redes sociais desenhadas principalmente para outros propósitos o que limita o potencial sinérgico das relações entre estudantes, dado que ao comunicarem somente a partir de redes sociais ou do *Google drive* ficam limitados à sua rede de contactos perdendo possivelmente acesso a recursos valiosos que os poderiam habilitar a melhorar a sua performance académica. Foi ainda notório que cerca de metade dos estudantes já recorreu a explicações numa ótica passiva, e que recorreriam a uma plataforma com as características da Cunnict como primeiro recurso para encontrarem um explicador. Por fim, concluiu-se que uma parte considerável dos inquiridos considera difícil encontrar emprego após terminar os estudos, o que pode ser atenuado com uma proposta de valor da Cunnict, que permita aos estudantes ter acesso a propostas de emprego atualizadas na sua área de especialização.

Foi ainda notório, através da análise, que apenas uma parte residual dos estudantes não utilizaria a plataforma, sendo que a maioria a utilizaria certamente e que cada uma das diferentes funcionalidades da plataforma pode servir de incentivo para que os estudantes utilizadores utilizem as restantes.

Relativamente à proposta de valor, cada um dos parâmetros analisados na “predisposição dos estudantes a utilizar a plataforma” parece agradar aos inquiridos o que pode explicar um grande consenso no que toca à utilidade da plataforma. Contudo, importa ainda retirar uma conclusão do estudo relativamente à viabilidade da proposta de valor para as organizações. Como foi sugerido antes, a proposta de valor para as organizações baseia-se em ter uma oferta alargada de estudantes para os quais estas conseguem fazer publicidade direcionada. Esta premissa foi a única das que não tinha ainda sido sujeita a escrutínio, o que se deve ao facto desta proposta de valor ser uma reflexão geral da predisposição geral dos estudantes a utilizar a plataforma (se os estudantes tiverem as suas necessidades satisfeitas consequentemente utilizam a plataforma e confirmam a premissa). Uma vez que as restantes premissas relativas à predisposição dos estudantes em utilizar a plataforma aparentam ter validade, pode confirmar-se a validade desta premissa uma vez que efetivamente os estudantes dão a entender que utilizariam a plataforma e que inclusivamente estão dispostos a ver anúncios (figura 3.15) para terem acesso gratuito a uma plataforma que proporcione uma maior qualidade e que utilizariam várias vertentes da plataforma.

Concluindo, uma vez confirmada a necessidade constatada no público-alvo de uma plataforma com as características da Cunnict e a predisposição dos estudantes em utilizarem a plataforma nas suas

diferentes vertentes é legítimo apresentar uma proposta de valor que vá de encontro às características apresentadas aos inquiridos. A aceitação da Cunnict por parte dos estudantes permite ainda afirmar que a análise da viabilidade financeira será passível de interpretação uma vez que será realizada tendo por base as respostas obtidas, isto é, caso a análise confirme que o projeto deve avançar, é agora possível confirmar que por detrás existe uma base empírica que acresce credibilidade à mesma.

4. Plano Estratégico de Negócio

A estrutura do presente assenta no “plano de ações estratégicas a desenvolver num projeto de pequena dimensão” desenvolvido por Wheelen e Hunger, referido no livro estratégia organizacional de Costa, et al. (2019); esta estrutura envolve três partes distintas: 1) Análise dos fatores estratégicos (incluindo análise externa e análise interna) 2) Formulação da estratégia; 3) Implementação da estratégia (incluindo as vertentes de marketing, de operações e financeira)

O plano de ações de Wheelen e Hunger considera-se ainda uma vertente de avaliação e controlo, mas que não terá lugar no desenvolvimento da presente tese. A utilização deste modelo vai ser, porém, objeto de noções contemporâneas de “intenção estratégica”.

Ao explicar o conceito de “intenção estratégica” António (2003), explicita que se devem colocar as próprias organizações no centro da formulação da estratégia, sendo para isso requerido às organizações uma visão ambiciosa de longo prazo e o desenvolvimento das competências centrais da empresa. Só deste modo a empresa conseguirá adotar uma estratégia baseada no que o autor denomina de “movimento”. Contrariamente ao conceito de “posicionamento”, o “movimento” pressupõe que as empresas utilizem as suas vantagens competitivas (não duráveis) para se transformarem e renovarem constantemente, criando novos espaços concorrenciais, em detrimento de estarem em constante adaptação ao ambiente externo. Assim, com essa atitude proativa, as organizações conseguirão dominar o seu futuro não ficando à mercê da concorrência ou na perspetiva de Kim & Mauborgne, “nadarão” sempre em *blue ocean*, pois ao moverem-se constantemente não permitem à concorrência que ocupem a sua posição de mercado, evitando assim que se gerem *red oceans* que, na lógica do raciocínio de António, é uma posição em que a empresa deve evitar situar-se por não ser duradoura, nem defensável.

4.1. Análise externa

O livro Mercator, (2013) define análise externa como a descrição e análise dos traços importantes e pertinentes no mercado no qual se situa o produto.

Para o fazer na secção seguinte são utilizadas duas ferramentas, a “análise PESTAL”, onde se analisa o meio envolvente em que a Cunnict se pretende inserir, nas suas vertentes **P**olítica, **E**conómica, **S**ocial, **T**ecnológica e **L**egal (a habitual vertente **A**mbiental foi descartada para este efeito), e o “Modelo das 5 forças de Porter” que visa analisar o contexto atualizado respetiva indústria e consequentemente a atratividade do produto junto do mercado.

Por fim, tendo em conta a análise elaborada, é identificado um conjunto de oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo à empresa.

4.1.1. Análise PESTAL

Político

Portugal é uma república democrática semipresidencialista (Morais, 2011). O atual governo constitucional tem como principal representante o partido socialista (centro-esquerda) que obteve 36,34% dos votos nas legislativas de 2019. O Secretário-Geral do partido é o atual primeiro-ministro António Costa (República Portuguesa, 2019).

Nas mesmas legislativas foram eleitos de forma independente três novos partidos com um deputado. O partido “Chega”, assumidamente anti-sistema liderado por André Ventura, que de acordo com a opinião pública veio estender para a direita o espectro político com representação na Assembleia (Lusa, 2020). Este partido é comumente caracterizado como “populista” e por vezes “racista” (Marchi, 2019) o que, por vezes, lhe permite beneficiar de tempo de antena acrescido devido a escândalos normalmente relacionados com a sua alegada intolerância.

O segundo partido com deputados eleitos pela primeira vez é o “Iniciativa Liberal” (IL).

A entrada deste partido no Parlamento foi atribulada pela demissão do seu presidente Carlos Guimarães Pinto (Lusa, 2019); o IL defende uma máxima de meritocracia, sendo atualmente representado João Cotrim Figueiredo, o concorrente por Lisboa onde o Iniciativa Liberal obteve votos para eleger um deputado. O partido identifica-se como integrando o espaço político do “Centro”, no entanto, é comumente associado ao espaço da “direita” (Cunha, 2019).

Por fim, o partido Livre é o único dos três que é assumidamente de “esquerda” (Coelho, 2015). Foi o partido com um deputado eleito com menos votos. Contudo, devido a desentendimentos com a sua representante Joacine Katar Moreira, o partido agora não tem representação na Assembleia da República, tendo o seu lugar de deputado passado a pertencer à sua ex-representante, agora na condição de deputada não-inscrita (Lusa, 2020). Importa ainda destacar a perda de força da direita em Portugal, o que pode ser constatado pela forte queda do partido Centro Democrata Social (Vieira, 2020) que passou de dezoito para cinco deputados nas últimas legislativas (Sic notícias, 2019).

No início de 2021, Marcelo Rebelo de Sousa foi eleito para o segundo mandato como Presidente da República com 60,7% dos votos, uma eleição que ficou marcada pelas restrições impostas pela pandemia que contribuíram para a abstenção mais alta de sempre atingido os 60,51%, mas também pelo terceiro lugar obtido pelo representante e deputado André Ventura pertencente ao partido Chega, que

obteve mais de quinhentos mil votos (Eleições presidenciais 21, 2019), o que pode ser um indício da tendência que tem ocorrido em países europeus como França e Itália de darem mais força política aos partidos de extrema direita.

Económico

Taxa de Inflação

A taxa de variação do Índice de Preços ao Consumidor (IPC) de produtos em Portugal, de acordo com o inflation.eu, tem vindo a decrescer desde 2017 (taxa de inflação de 1,37%) até 2020 em que se registou deflação (taxa de desinflação de -0,01%).

Tabela 3.3. Variação do IPC

	2016	2017	2018	2019	2020
Valor da variação do IPC	0,61%	1,37%	0,99%	0,34%	-0,01%
Monotonia da Variação relativa à taxa do ano anterior	+	+	-	-	-

Fonte: Inflation.eu – inflação média em Portugal (IPC) por ano

Taxa de Desemprego

De acordo com os dados apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), no terceiro trimestre de 2020, Portugal apresentava uma taxa de desemprego de 7,8%, superior aos períodos homólogos dos anos anteriores 2018 (6,7%) e 2019 (6,1%). Os mesmos dados indicam ainda que a taxa de desemprego para quem tem o nível superior de escolaridade é de 6,6%, mostrando uma tendência crescente em relação aos períodos homólogos de 2018 (5,3%) e 2019 (5,7%).

Relativamente ao desemprego jovem ajustado à sazonalidade, em dezembro de 2020 registou-se uma percentagem de 23,4%, o que representa o maior valor nos períodos homólogos dos três anos anteriores.

Tabela 3.4. Variação homóloga da taxa de desemprego jovem

	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de desemprego jovem (15-24 anos) em Dezembro	27,1%	23%	18,9%	19,6%	23,4%
Monotonia da Variação do desemprego jovem	-	-	-	+	+

Fonte: Instituto nacional de estatística – taxa de desemprego jovem

Produto Interno Bruto

De acordo com os dados do INE, o terceiro trimestre de 2020 apresenta o valor mais baixo dos períodos homólogos desde 2016. Descendo de 50.826,4 milhões euros do período homólogo de 2019 para 47.907,3 milhões de euros, interrompendo a tendência crescente que se verificava desde 2013.

Tabela 3.5. Valores anuais do PIB português

	2016	2017	2018	2019	2020
PIB (em milhões de euros)	46.819,6	48.384,7	49.811,4	50.826,4	47.907,3
Monotonia da Variação do desemprego jovem	+	+	+	+	-

Fonte: Instituto nacional de estatística – Produto interno bruto

Plano de recuperação e resiliência

O Fundo de recuperação da UE (1,8 biliões de euros) é uma solução conjunta pensado como resposta à crise imposta pela pandemia de covid-19. Destes 1,8 biliões 13.944 milhões de euros vão ser atribuídos a fundo perdido a Portugal que terá ainda acesso a 2.699 milhões de euros em empréstimos em condições favoráveis. Para utilizar estes fundos, foi elaborado um plano de recuperação e resiliência (PRR). Que se baseia em três prioridades aos quais estão associadas uma parte dos fundos obtidos: Resiliência (8.543 milhões de euros de subvenções + 2.399 milhões de euros de empréstimos), transição climática (2.888 milhões de euros de subvenções + 300 milhões de empréstimos) e transição digital (2.513 milhões de euros).

Social

Covid-19

O cenário mundial apresenta-se condicionado pela pandemia de covid-19, surgida em dezembro de 2019 em Wuhan na China. O vírus manifestou-se em Portugal em Março de 2020, obrigando o país a declarar várias vezes estado de emergência ou de calamidade, chegando a haver o dever de recolhimento domiciliário de 18 de março a 2 de abril de 2020. A mesma situação voltou a ocorrer no início de 2021, numa altura em que Portugal atingiu o maior número de infetados e mortos por dia.

Acesso ao ensino superior

Em 2020 registaram-se 62.275 estudantes na primeira fase de candidaturas ao acesso superior, registando-se um aumento de 11.384 candidaturas em relação ao ano anterior. Este número foi o mais alto de candidaturas desde 1996. Atualmente, existem mais de 400 mil estudantes do ensino superior.

Internet como ferramenta de trabalho

Segundo um estudo realizado pela SICAD, apesar de alguns efeitos aditivos relacionados com a crescente utilização da internet e videojogos, maior parte dos respondentes envolvidos no estudo “Comportamentos Aditivos em Tempos de COVID-19” destacou as vantagens da internet como ferramenta de trabalho e fonte de informação. No mesmo estudo concluiu-se, que apesar de haver um aumento de tempo passado online de uma forma generalizada, a variável que mais contribuiu para este aumento foi o tempo passado a trabalhar *online* onde 46% dos respondentes afirma que passa mais tempo a trabalhar online do que no tempo pré-pandemia (SICAD DIVISÃO DE ESTATÍSTICA E INVESTIGAÇÃO DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE MONITORIZAÇÃO E INFORMAÇÃO, 2020).

Entre as diferentes utilizações da Internet consideradas, o tempo de trabalho online foi o que mais aumentou durante o período COVID e as compras e o jogo online o que menos aumentou

De uma forma geral, os respondentes tendem a colocar a tónica mais nas vantagens do que nos riscos que a utilização da Internet acarretou durante o contexto pandémico, nomeadamente como ferramenta de trabalho e fonte de informação. Ainda assim, um pouco menos de metade considerou que devia passar menos tempo online.

Saúde mental

De acordo com a sociedade portuguesa de saúde mental, 22,9% dos portugueses sofrem de algum tipo de perturbação psiquiátrica, sendo o segundo país da Europa com a mais elevada prevalência das mesmas. Destas perturbações psiquiátricas a mais comum entre os portugueses são perturbações relacionadas com ansiedade.

Em Portugal, segundo a mesma fonte, as perturbações mentais e do comportamento representam 11,8% da carga global das doenças, apenas ultrapassadas pelas doenças cérebro-cardiovasculares (13,7%).

Tecnológico

Plataformas digitais

Devido à elevada e rápida penetração no mercado de plataformas como a Uber, Facebook e Airbnb, muitas empresas atuais estão a transformar ou a incorporar em negócios tradicionais este tipo de plataformas.

Inteligência artificial (IA) e *machine learning*

A utilização de inteligência artificial e *machine learning* está a popularizar-se cada vez mais devido à melhoria que estas tecnologias têm registado ao longo dos últimos anos, sendo já uma certeza de que terão um grande impacto económico e social nas sociedades modernas.

Internet of things (IoT)

Atualmente não são só os computadores que estão ligados à Internet, a tendência é que cada vez existam mais dispositivos “*smart*” passíveis de conexão à rede. Estes novos *gadgets* caracterizam-se, regra geral, por recolherem e transmitirem dados de forma constante contribuindo para o crescimento de *Big Data* e IA.

App tracking transparency

A Apple lançou recentemente uma nova versão do *software* onde adicionou uma nova funcionalidade denominada de *App tracking transparency*. Esta funcionalidade pretende promover a

privacidade dos utilizadores dos dispositivos da Apple. Em termos práticos, significa que os utilizadores de iPhone têm de autorizar as apps a utilizar os seus dados fora da app. Nas versões anteriores do *software*, os utilizadores sempre tiveram a possibilidade de não dar permissão às apps para o fazer, no entanto, por defeito esta a permissão era garantida a menos que o utilizador se esforçasse por a negar. Com a nova alteração, o utilizador tem uma decisão mais consciente, o que para empresas que pretendem fazer marketing digital direcionado poderá resultar em muitas perdas de informação comparando com o modo como se operacionalizou até então.

Ad blockers

De acordo com Redondo & Aznar (2018), os *Ad blockers* referem-se a várias ferramentas de software (mais tipicamente *plug-ins* de navegador) que monitorizam as solicitações dos navegadores por conteúdo editorial e publicitário e impedem a exibição de qualquer conteúdo publicitário que corresponda a uma entrada nas listas negras mantidas por empresas de bloqueio de anúncios ou comunidades de utilizadores; estas ferramentas são suscetíveis de prejudicar as receitas provenientes de anúncios nos websites.

Os autores constataam que 11% dos utilizadores globais de internet utilizam estas ferramentas, sendo que no caso dos “europeus do ocidente” este número aumenta para 20% dos utilizadores de internet.

Legal

Proteção de dados

Em 24 de maio de 2016, entrou em vigor o regulamento (EU) n.º 2016/679 relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados. A aplicação deste regulamento permite aos clientes exercer direito à comunicação transparente e à informação básica (artigos 5.º, 12.º, 13.º e 14.º do RGPD), direito ao consentimento (artigos 7.º e 8.º), direito de acesso do titular dos dados (artigo 15.º), direito à retificação dos dados (artigos 5.º n.º 1 e 16.º), direito ao esquecimento (artigo 17.º), direito à portabilidade e transmissão dos dados (artigo 20.º), registo das atividades de tratamento de dados pessoais (artigo 30.º), acessos condicionados a dados pessoais e dados sensíveis.

Informação à utilização de cookies

De acordo com a Lei n.º 46/2012 a partir de 30 de agosto de 2012, os websites devem ter a indicação de que utilizam cookies e obter a confirmação dos utilizadores de que aceitam a condição.

Livro de reclamações eletrónico

Como uma adaptação do Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de setembro, que veio instituir a obrigatoriedade de existência e disponibilização do livro de reclamações a um conjunto alargado de fornecedores de bens e prestadores de serviços, surgiu o Decreto-Lei n.º 74/2017 a medida «Livro de Reclamações On-line», que se traduz na disponibilização de uma plataforma digital que permite aos consumidores apresentarem reclamações e submeter pedidos de informação de forma desmaterializada. Esta lei começou a ser aplicada a 1 de julho de 2018 nas empresas privadas.

Preços, Descontos, Promoções

No caso de lojas online, quaisquer reduções de preços anunciadas devem enquadrar-se na tipologia definida (Decreto-Lei n.º 10/2015), nomeadamente saldos, promoções, liquidações, não podem ser utilizadas outras expressões para anunciar reduções de preços. É ainda obrigatório anunciar a data de início, data de fim das reduções e as percentagens de desconto.

Direitos de autor

De acordo com o artigo 221º do Diário da República, 1.ª série — N.º 64 — 1 de Abril de 2008:

1 — Quem, com dolo ou mera culpa, viole ilicitamente o direito de autor ou os direitos conexos de outrem, fica obrigado a indemnizar a parte lesada pelas perdas e danos resultantes da violação.

Em análise a este artigo, um estudo da universidade de Lisboa acrescenta que: “Em Portugal, a proteção conferida pelo direito de autor resulta da mera exteriorização da criação intelectual. O direito de autor é reconhecido automaticamente no momento da exteriorização da criação intelectual mediante qualquer forma que seja apreensível pelos sentidos (e.g. texto, imagem, som). Não é pois, em regra, necessário que a obra (i) seja incorporada num suporte material, (ii) seja publicada, ou (iii) seja registada ou depositada” e “O objeto primário da proteção conferida pelo direito de autor é a obra, isto é, a exteriorização da criação intelectual. As obras dividem-se em literárias e artísticas, e podem provir dos domínios literário, artístico ou científico”. Nessa mesma análise ao artigo, o estudo da universidade de

Lisboa acrescenta ainda que publicações científicas, manuais escolares, conferências e respetivas apresentações gráficas (e.g. em PowerPoint®), são classificadas como obras literárias.

4.1.2. Modelo das 5 forças de Porter

Segundo o artigo “How Competitive Forces Shape Strategy” (1979) de Michael Porter publicado na Harvard Business Review, o estado da competição de uma indústria depende de cinco forças básicas: (1) Ameaça de produtos substitutos; (2) Rivalidade dos concorrentes; (3) Ameaça de novas entradas; (4) Poder de negociação dos fornecedores e; (5) Poder de negociação dos clientes.

Cada uma destas forças deve ser medida de forma a que seja possível uma avaliação geral que permita definir a “força coletiva” da indústria em que a empresa que apresenta o produto está inserida. A força coletiva de uma indústria varia de intensa, onde nenhuma empresa obtém retornos muito elevados sobre o investimento, até suave, onde há espaço para retornos bastante elevados. O objetivo de quem executa a estratégia é encontrar uma posição na indústria em que a sua empresa se possa defender melhor contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

Na presente secção será feita uma classificação de cada uma das forças de Porter tendo por referência os quadros elaborados por Costa, et al. (2019). Estes podem ser encontrados nos anexos F a J, juntamente com uma observação a justificar a atribuição da classificação.

Será ainda feito um resumo global de cada uma das “forças” em presença, de modo a dar-se uma caracterização mais geral do ambiente em que a empresa se vai inserir.

Importa ainda referir que dado o facto da Cunnict ser uma *multi-sided platform*, existem duas perspetivas na análise que se apresentam na Tabela 3.6. Na primeira perspetiva consideram-se como fornecedores os estudantes como um todo na medida em que proporcionam interações e visualizações que atraem os outros grupos interdependentes inclusive estudantes que queiram partilhar os seus documentos. Na segunda perspetiva os fornecedores são os estudantes que partilham documentos, na medida em que se prevê que será a principal razão que levará os estudantes a passar mais tempo na plataforma.

Tabela 3.6. *Intervenientes nas diferentes perspetivas de negócio*

Intervenientes nas diferentes perspetivas de negócio		
	Perspetiva 1	Perspetiva 2
Fornecedores	Estudantes de um modo geral	Estudantes que partilhem apontamentos
O que fornecem?	Visualizações e interações com a plataforma	Inserção de documentos na plataforma
Clientes	Estudantes que partilhem apontamentos e Organizações que publicitam os seus produtos e serviços	Estudantes que consultem apontamentos

Fonte: *Elaboração do Autor*

Ameaça de produtos substitutos

Em Portugal não existem produtos que substituam na totalidade todas as funcionalidades que a Cunnict oferece aos estudantes. Contudo, como se referiu antes, existem diversas plataformas que oferecem serviços que satisfazem necessidades isoladas que a plataforma se propõe satisfazer, como por exemplo plataformas online de explicações, de ofertas de emprego ou de partilha de apontamentos.

O mesmo não se pode dizer na relação da plataforma com as empresas. As empresas podem optar por, em vez de comunicarem diretamente num *website*, fazerem-no através do *Google ads* que oferece a possibilidade de segmentação do mercado. Poderão deste modo chegar a audiências semelhantes às que chegariam no caso de recorrerem à Cunnict para fazerem publicidade. No entanto, existem várias contrapartidas, primeiramente a Cunnict, terá também espaços dedicados a *Google ads*, em segundo lugar com o novo sistema de *App tracking transparency* que é utilizado atualmente pelos dispositivos da Apple, os *Google ads* e Facebook ads conseguem recolher menos informação sobre os utilizadores da internet. Estes fatores fazem com que a ameaça dos produtos substitutos seja alta, não só porque os *Google ads* e *Facebook ads* são as principais referências no que toca a fazer publicidade online, como também pelo facto de haver empresas que se especializam em satisfazer cada uma das necessidades da Cunnict. Contudo, nenhuma destas tem o foco da Cunnict de criar sinergias entre estudantes da mesma instituição de ensino, fazendo assim com que se confira um carácter mais subjetivo à interpretação da classificação desta ameaça em particular.

Rivalidade dos concorrentes

Para se classificar esta força, consideraram-se como principais concorrentes as páginas de apontamentos, uma vez que é o produto *core* da plataforma e se espera que seja onde os estudantes passem mais tempo e, assim, gerando mais receitas para a plataforma.

Este mercado não é muito explorado em Portugal, se bem que existam alguns nomes que surgem quando se pesquisa por “apontamentos” na internet, como por exemplo a *Uniarea* e a *Studocu*. Estas duas plataformas são substancialmente distintas uma da outra, na medida em que a *Uniarea* tem como principal público estudantes que vão entrar na universidade e a *Studocu* aparenta nunca ter feito grandes esforços para se implementar em Portugal.

Esta concorrência pode ser vista de forma positiva na medida em que o espaço para implementação de uma plataforma que vise responder à necessidade de apontamentos *on demand*, por parte dos estudantes universitários portugueses, ainda merece ser explorado. Por outro lado, o facto destas plataformas já terem uma base consistente, mesmo que seja noutros países em que têm a atividade mais desenvolvida ou para outro público-alvo, pode facilitar a diversificação para a ocupação deste espaço.

Dito isto, a ameaça por parte da concorrência é média, uma vez que as plataformas não ocupam o mesmo espaço que a Cunnict pretende vir a ocupar e na medida em que tem havido poucos desenvolvimentos neste sentido. Contudo, tem-se em conta nesta avaliação a possibilidade de estas empresas poderem facilmente tornar-se numa ameaça concorrencial maior.

Ameaça de novas entradas

Por norma as indústrias ou prestação de serviços que se estabelecem online são atrativas porque, usualmente, não envolvem grandes custos de mudança, não haverá grandes barreiras à saída do mercado, os custos de armazenagem e transportes de produtos físicos serão inexistentes ou reduzidos, entre outras vantagens. Contudo, os custos iniciais para o desenvolvimento de uma plataforma deste tipo não são necessariamente convidativos, visto que, regra geral, envolvem a contratação de profissionais especializados e longos prazos de retorno do investimento.

Além da vertente descrita, ainda acresce outro fator mitigante da ameaça de novas entradas no mercado deste tipo de plataforma, uma vez que uma plataforma online deste tipo, que seja pioneira no seu segmento de oferta e consiga ocupar rapidamente uma posição de destaque, , estabelecendo-se como *top of mind*, será muito difícil de destronar; na verdade, pode revelar-se dispendioso a novos entrantes atraírem os utilizadores de uma plataforma para outra pelo simples facto de todos os colegas, estudantes utilizadores, estarem habituados a trocar apontamentos e questões na primeira plataforma a ter sido implementada. Isto, pressupondo claro, que a plataforma em questão tem a preocupação em se manter competitiva.

Poder de negociação dos fornecedores

Para a Cunnict, os fornecedores considerados são os estudantes que fornecem a matéria comercializável, ou seja, os documentos e as visualizações e interações que servem para atrair as organizações.

O facto de os fornecedores serem os estudantes, que são, em simultâneo, utilizadores da Cunnict, tem a vantagem para a plataforma projetada de os estudantes não terem noção do seu poder negocial, dado que enquanto estudantes individuais não têm por si só esse poder efetivo. Isto é, o grupo “estudantes” por não ser uma entidade coletivamente organizada, mas sim a junção de várias pessoas que agem na plataforma individualmente, origina que o seu poder negocial não seja muito elevado; na verdade, em última instância, a opção individual de rejeição de utilização da plataforma por parte de um só estudante acabará por ter reflexos mais negativos para o próprio estudante (que fica em “desvantagem” comunicacional em relação aos colegas utilizadores) do que para a própria plataforma por ele rejeitada. Por outro lado, uma integração vertical dos estudantes numa atitude de rejeição massiva da plataforma seria muito difícil de concretizar por iniciativa de um leque reduzido de estudantes, já que eles próprios teriam pouco interesse prático nessa ação, tanto mais que a sua frequência no ensino superior envolve períodos relativamente curtos.

Não obstante, há que assumir que a continuidade temporal do sucesso da plataforma depende da estabilidade da sua eficiente operacionalidade e funcionalidade, já que a satisfação permanente das necessidades dos seus utilizadores é, como em qualquer outro projeto, a condição essencial para o seu sucesso; a ameaça da desistência massiva do uso da plataforma poderá ser a consequência direta da insatisfação da generalidade dos seus utilizadores, tornando o projeto inviável.

Em suma, o poder de negociação dos fornecedores é assim médio-baixo, visto que os estudantes teriam de se unir enquanto grupo para poderem ter influência coletiva efetiva sobre a procura da plataforma Cunnict e pelo facto de ser mais importante para cada um dos estudantes, de *per si*, estar na plataforma, do que para a Cunnict o ter como utilizador individualmente considerado; só uma atitude coletiva de desistência massiva dos fornecedores poria em perigo a viabilidade do negócio.

Poder de negociação dos compradores

Da mesma maneira que no ponto anterior os estudantes foram considerados os fornecedores da plataforma, para efeitos deste projeto as entidades que se queiram promover na plataforma aos estudantes irão ser consideradas como clientes, existem ainda os clientes estudantes que utilizam a plataforma para consulta documentos e procura dos restantes serviços como clientes.

Os compradores têm um bom poder negocial, para efeitos desta análise, na medida em que se podem publicitar de muitas outras maneiras para chegar ao mesmo público. No entanto, o leque de compradores é extremamente amplo visto que potencialmente existem muitas entidades que querem chegar a este tipo de compradores.

Este tipo de canal publicitário, especificamente direcionado aos estudantes do ensino superior, não está muito disseminado no mercado; na verdade, a Cunnict constitui-se como um canal direcionado a um público-alvo muito específico, de fácil acesso e não muito dispendioso. Concorrentes como a *Google ads* e *Facebook ads* distinguem o público-alvo com métricas diferentes que procuram o consumidor pelas suas características e não garantem a publicidade em sites concretos. Para além deste fator, as métricas destas empresas podem vir a inspirar menos confiança às empresas devido ao facto de começarem a surgir políticas de *App tracking transparency*, que comprometem a recolha de dados. Pode, assim, classificar-se o poder de negociação dos clientes como médio.

No que toca aos estudantes como clientes, a perspetiva é semelhante à perspetiva dos estudantes como consumidores uma vez que estes fazem parte de um grupo não organizado não conseguiram em princípio exercer poder negociação.

Análise da indústria

Com base na análise individual realizada sobre cada uma das cinco forças de Porter (disponível no Anexo F a J), pode considerar-se o nível de atratividade da indústria como médio.

Contudo, importa ainda referir que a ameaça de produtos substitutos, foi enviesada pela importância que o *Google ads* tem no mercado de publicidade em websites. Esta conclusão deve, porém, ter uma análise mais abstrata, pois embora o *Google ads* possa substituir a publicidade feita diretamente na plataforma, esta também irá ter espaços predestinados a este canal de publicidade de modo a diversificar a obtenção de receitas.

No quadro abaixo apresenta-se a análise descrita, com base no Modelo de Porter, aplicada à plataforma Cunnict.

Tabela 3.7. Atratividade global da indústria

Força do Modelo de Porter	Classificação	Observações	Atratividade do setor face à força em específico
Ameaça de novas entradas	2,7	Ameaça de novas entradas média	Média
Rivalidade entre concorrentes existentes	2,89	Rivalidade média	Média
Ameaça de produtos substitutos	4,2	Ameaça de produtos substitutos Alta	Baixa
Ameaça de poder negocial dos fornecedores (estudantes)	2,2	Poder de negociação dos estudantes Médio-baixo	Média-alto
Ameaça de poder negocial dos compradores	2,88	Poder de negociação dos compradores Médio	Média-l
Conclusão			Média

Fonte: Elaboração do Autor

Após a realização da análise da indústria é possível concluir que a principal ameaça à indústria é a força dos produtos substitutos. Isto deve-se a dois motivos. O primeiro, como referido anteriormente, deve-se à força do Google ads no mercado de anúncios publicitários em websites. O segundo motivo deve-se aos produtos substitutos concorrentes suscetíveis de satisfazerem as necessidades dos estudantes que a Cunnect se propõe suprir. De acordo com Costa, et al. (2019), os produtos substitutos são “produtos ou serviços disponibilizados por empresas concorrentes, que por norma servem aproximadamente as mesmas necessidades dos clientes”. No caso da Cunnect, estes produtos têm de ser tidos em consideração, pois apesar de não estarem presentes no mercado plataformas com idênticas características (rede social especificamente vocacionada para a comunicação orientada para fins académicos), existem produtos que podem desconstruir este conceito, através da oferta de soluções para necessidades do mesmo público-alvo, como por exemplo plataformas de explicadores ou de ofertas de emprego para recém-formados.

4.1.3. Identificação de ameaças e oportunidades

Oportunidades

O1) Maior tendência para recorrer ao digital;

O2) As plataformas de multi-sided são uma tendência;

O3) Existe um grande problema de saúde mental em Portugal, que precisa de ser comunicado e atenuado a partir de uma adoção de diferentes hábitos;

O4) De acordo com o questionário realizado os estudantes sentem que as universidades não proporcionam recursos suficientes para estes se prepararem para as avaliações;

O5) As políticas governamentais apostam crescentemente no “digital”, designadamente na área do ensino;

O6) Os estudantes têm o hábito de trocar apontamentos entre si;

O7) Com a pandemia do covid-19 a utilização do computador pessoal para trabalhar foi ainda mais banalizada;

O8) Em 2020, registou-se o maior número de candidaturas à universidade desde 1996;

O9) Com o lançamento da *App tracking transparency* por parte da Apple, as empresas poderão vir a ter de recorrer a sites onde sabem que se encontra o seu público-alvo de um modo menos automatizado; isto porque os utilizadores irão tendencialmente fornecer menos informação pessoal a plataformas como o *Facebook ads* e *Google ads*;

O10) Os anúncios inseridos nos documentos não são sujeitos a *ad blockers*;

O11) Falta de referência no mercado português de oferta facilitadora da troca *online* de apontamentos de estudantes.

Ameaças

T1) Empresas com mais experiência dentro da área podem vir a ocupar o nicho de mercado da Cunnict;

T2) Deter informação dos clientes é cada vez mais burocrático e requer conhecimento profundo da legislação aplicável;

T3) Entrada progressiva no mercado pode dar tempo à concorrência para ocupar o seu espaço;

T4) A utilização de *ad-blockers* por parte do público-alvo pode tornar o site menos lucrativo por interferir com uma percentagem dos anúncios da Google.

4.2. Análise Interna

Como já foi referido anteriormente o conceito de “intenção estratégica” pretende colocar as empresas no centro da formulação estratégica, para isso as empresas necessitam de partir de uma visão de dentro (da empresa) para se posicionarem com base nos recursos e capacidades que possam vir a contribuir para sustentar vantagens competitivas, começando assim o processo de “movimento” com base numa visão com base nos recursos (RBV).

Grant define capacidades como “o que a empresa consegue fazer” e recursos como “ativos produtivos que a empresa possui” e divide-os em três categorias: tangíveis, intangíveis e humanos. De acordo com o autor, os recursos individualmente não constituem uma vantagem competitiva, mas através da sua junção é possível criar competência organizacional que representa a essência de uma performance superior.

4.2.1. Identificação de Recursos

No quadro abaixo, apresenta-se uma inventariação dos recursos identificados para a plataforma Cunnict, categorizados em linha com a proposta de Grant.

Tabela 3.8. Recursos

Recursos intangíveis	Recursos humanos	Recursos Tangíveis
Tecnológicos • Marca associada ao domínio do website; • Base de dados de clientes; • Plataforma desenhada para ser atualizada pelos estudantes <i>in real time</i>; • Anúncios direcionados aos estudantes; • Design do <i>website</i> simples e intuitivo; • Economias de escala; A plataforma terá de ser elaborada tendo em conta as diferentes características de	Competências e Know-how • Estrutura organizacional jovem e heterogénea com uma noção presente de quais são as principais necessidades dos alunos. • Trabalhadores conhecedores da tecnologia a utilizar e dispostos a desenvolver a plataforma com as suas características intrínsecas. Comunicação e colaboração • Proximidade com as universidades;	Financeiros • Fontes de receitas diversificadas; • Plataforma Gratuita para os estudantes.

cada universidade. Contudo, após ser elaborada a primeira versão da plataforma os custos de expansão para cada uma das universidades acaba por se tornar mais reduzido do que se cada website fosse construído de raiz. Reputação • Primeira marca a associar-se a universidades para a criação de um website com serviços distintos de conveniência para os alunos; • Parceria com associações de estudantes; • Incentivos aos alunos para trazerem mais colegas através de affiliate marketing; • Ferramenta considerada essencial no ensino superior.	• Comunicação aberta com os estudantes. • Plataforma adaptada a cada universidade e a cada estudante. Motivação • Contratos estáveis com remuneração fixa e vertentes variáveis mediante objetivos. • Os estudantes servem como divulgadores da marca em troca de remunerações não monetárias.	
--	--	--

Fonte: Elaboração do Autor

4.2.2. Identificação de pontos fortes e pontos fracos

Pontos fortes

S1) Diversificação da obtenção de receitas

S2) Diversificação do modo como os anúncios são apresentados (Google ads e através dos apontamentos);

S3) Oferta de uma variedade de serviços distintos;

S4) Website intuitivo;

S5) Informação e documentos filtrados por relevância tendo em conta as circunstâncias de cada estudante;

S6) As *ad-blockers* e a *App tracking transparency* não têm efeito nos anúncios que a página vende às empresas.

Pontos fracos

W1) Marca nova no mercado;

W2) Complexidade do conceito;

W3) Menor utilização no período não escolar;

W4) Apenas são disponibilizados conteúdos em cada UC se os estudantes os elaborarem;

W5) Dificuldade em oferecer uma opção de pay-per-click às empresas que queiram publicitar sem utilizar o Google como intermediário.

4.3. Formulação

4.3.1. Missão

“Melhorar os trabalhadores de amanhã, contribuindo para a eficiência da sua formação através de uma plataforma digital online que vai de encontro às necessidades do quotidiano dos estudantes.”

A missão foi desenhada de modo a refletir o que a empresa é enquanto coletivo, o que a empresa faz e o que acredita.

4.3.2. Visão

“Ser uma plataforma associada automaticamente ao ensino superior em Portugal.”

A visão foi delineada de modo a responder à questão “para onde vamos?”. A partir desta questão pretende-se refletir a intenção estratégica da empresa de modo a captar a emoção dos colaboradores e motivar a uma reflexão constante sobre o objetivo lato que a empresa quer atingir unindo os esforços nesse sentido.

4.3.3. Filosofia

Na era caracterizada pelo avanço tecnológico em que nos encontramos, a eficiência marca a diferença entre o sucesso e fracasso de um percurso profissional. Enquanto esta pressão cresce, ao mesmo tempo surge uma preocupação maior nas empresas com o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Se a educação dos estudantes os deve preparar para entrar da melhor forma no mundo do trabalho, os estudantes devem ser desde cedo habituados a trabalhar tendo em conta estes fatores.

4.3.4. Indústria

A Cunnict pretende criar um novo espaço no mercado português, apresentando uma plataforma com diferentes vertentes. Sendo, contudo, que todas estas têm a principal funcionalidade de facilitar o quotidiano dos estudantes do ensino superior.

Apesar de a proposta ser inovadora no mercado português, como Kim & Mauborgne explicam no livro “blue ocean strategy”, é normal um novo conceito nascer da adaptação de conceitos já existentes, pelo que se podem identificar algumas indústrias relacionadas com a Cunnict.

A principal indústria relacionada com a plataforma é a indústria das páginas de troca de apontamentos *online* no ensino superior. Atualmente em Portugal existem algumas opções para satisfazer esta necessidade, porém, não se pode dizer que alguma destas plataformas seja uma referência nacional ou mesmo que seja eficiente a fazê-lo. Todas as páginas conhecidas que apresentam esta opção denotam algum fator restritivo ao propósito que a Cunnict vem colmatar. A mais conhecida é possivelmente a *Uniarea* que é uma plataforma que funciona na base da boa vontade dos estudantes em partilharem os seus apontamentos o que faz com que apenas tenha até à data trinta documentos disponíveis para o ensino superior. Além desta restrição, a página não distingue universidades pelo que os apontamentos do ensino superior estão desorganizados e não é conveniente para os respetivos alunos recorrerem ao site para organizarem o seu estudo; a *Uniarea* parece ter-se centrado mais no ensino secundário, onde distingue as disciplinas, o que faz sentido, visto que existe uma menor diversidade destas.

Outra grande organização presente em Portugal é a *Studocu*, uma plataforma com uma dimensão mundial. Apesar da sua grande dimensão que parece à partida algo benéfico, acaba por ser uma desvantagem para a plataforma, dado que acaba por ser pouco personalizada, pelo menos em Portugal. A *Studocu* tem a iniciativa de fazer uma distinção entre universidades, porém a distinção é demasiado

abrangente para o modo como as universidades estão organizadas em Portugal sendo só feita por polos universitários. Além disto, a *Studocu* cobra aos estudantes uma mensalidade para poderem aceder a documentos o que limita o número de utilizadores o que por sua vez origina uma oferta mais limitada. Em alternativa à mensalidade, os estudantes podem submeter três documentos para ter acesso gratuito aos apontamentos, o que pode parecer uma boa medida, mas acaba por incentivar a partilha de conteúdos irrelevantes que “poluem” o *website*.

4.3.5. Valores

De acordo com (Barchiesi & Colladon, 2021)(2021) cada empresa tem uma visão específica de qual o seu papel na sociedade e expressa essa mesma visão nos seus valores *core*. Os valores das organizações afetam as atitudes, crenças e comportamentos nas organizações e devem ser relativamente estáveis com o passar do tempo e mediante as diferentes situações que possam ocorrer na empresa (Olsena & Tuu, 2021).

No caso da Cunnict, os valores devem refletir o modo de operacionalizar e com os valores pretende-se que exista uma mentalidade comum que reflita a cultura organizacional, deste modo os trabalhadores sabem o que é esperado deles e sabem o que esperar dos colegas. Os valores têm ainda uma vertente externa, isto porque ao serem conhecidos pelas entidades externas à empresa, os *stakeholders* sabem também o que esperar da organização em termos de competência e ambições.

A Cunnict tem por detrás da sua organização sete valores principais:

Entreajuda: Este valor pretende criar um ambiente de ajuda mútua na empresa; a *entreajuda* ocorre quando as pessoas estão cientes das suas limitações e aceitam que os outros também as tenham;

Profissionalismo: Aceita-se que as pessoas falhem, no entanto, pretende-se que exista uma busca constante pelo rigor; pretende-se que os colaboradores da Cunnict cumpram o seu papel na organização e apresentem soluções céleres de modo a não afetar o desempenho geral da empresa;

Simplicidade: A Cunnict pretende ser uma empresa “descomplicada” onde as ideias dos colaboradores, depois de avaliadas, facilmente são implementadas e os colaboradores são incentivados a facilitar os processos e a fazer sugestões para melhorar a performance da organização;

Qualidade: Pretende-se que todos os trabalhos que sejam expostos aos utilizadores estejam totalmente funcionais; a filosofia da empresa expressa eficiência que acaba por ser o que os estudantes procuram na plataforma; para se oferecer esta eficiência os *outputs* da plataforma têm de permitir aos estudantes criar um fluxo contínuo de trabalho;

Integridade: Na Cunnict não se julgam os que erram, julgam-se os que não ousam; o erro é normal na experiência de crescimento; o essencial é saber quando se erra para se poder evoluir e crescer enquanto indivíduos e enquanto coletivo;

Bem-estar: A Cunnict vende a ideia de que os estudantes devem rentabilizar os seus esforços de modo a tirar o maior partido possível do seu tempo; a ideia que “vende” para os estudantes deve ser implementada na empresa; o bem-estar dos colaboradores é uma prioridade, porque se em geral um terço das horas do dia são passadas a trabalhar devemos sentir-nos bem no local de trabalho;

Eficiência: Os trabalhadores não só devem procurar cumprir as tarefas como devem retirar prazer de fazer um trabalho bem feito; na Cunnict todas as vitórias individuais são celebradas em coletivo de modo a incentivar os trabalhadores a dar o melhor de si no seu trabalho.

4.3.6. Objetivos

Nos dias de hoje não é possível dissociar objetivos verdadeiramente eficazes, das métricas SMART que os definem (Bjerke & Renger, 2017). O método SMART classifica os objetivos como específicos, mensuráveis, atribuíveis, realísticos e temporais. Este conceito foi desenvolvido por Doran com o objetivo de fazer com que os objetivos fossem cumpridos com maior frequência dentro das organizações e tivessem um importante carácter estratégico. Dito isto, os objetivos da Cunnict são os seguintes:

Primeiro ano

- Introduzir a plataforma no ISCTE;
- ¹Alcançar uma média de cinco ofertas de emprego por mês;
- ²Ter cinco explicadores inscritos na plataforma;

¹O número de ofertas de emprego é feito com base no ratio entre o número de utilizadores do *Net Empregos* (*benchmark*) e o número de ofertas de emprego na mesma plataforma (sensivelmente de 1%). Esse ratio será utilizado para calcular o número de ofertas da cunnict com base na previsão de utilizadores.

²O cálculo do número de explicadores foi feito com base no rácio entre o número de explicadores inscritos na plataforma *explicas-me* que lecionam ao ensino universitário e o número total de estudantes universitários em Portugal. O que faz com que o cálculo seja bastante conservador e pessimista. Contudo, o propósito dos explicadores não é o de gerar receita diretamente, mas sim melhorar o conteúdo para os estudantes.

- ³Ter nove publicações semanais de atividades pagas.

Segundo ano

- Introduzir a plataforma na universidade de gestão e economia da nova;
- Consolidar a presença no ISCTE;
- Alcançar uma média de cinquenta e duas ofertas de emprego por mês;
- Ter quarenta e nove explicadores inscritos na plataforma;
- Ter noventa e oito publicações semanais de atividades pagas.

Terceiro ano

- Introduzir a plataforma numa faculdade da cidade universitária, numa faculdade da universidade do Porto e na Universidade católica de Lisboa;
- Consolidar a presença nas universidades em que já se encontra presente;
- Alcançar uma média de cento e noventa e quatro ofertas de emprego por mês;
- Ter cento e oitenta e dois explicadores inscritos na plataforma;
- Ter trezentas e sessenta e cinco publicações semanais de atividades pagas.

Quarto ano

- Introduzir a plataforma numa faculdade das universidades de Coimbra, Aveiro e Minho;

³O mercado das atividades não é muito explorado em Portugal pelo que dificulta a previsão da procura por parte das empresas. Contudo vai-se ter em consideração o ratio de procura online por dia da *Aircourts* pelo número de utilizadores. Porém, a *Aircourts* permite fazer um planeamento entre amigos fora da instituição de ensino, enquanto o propósito da Cuncti embora não seja inviável fazê-lo também é o de conhecer pessoas novas, pelo que numa perspetiva realista vai-se assumir uma diminuição de 30% no ratio da *Aircourts*. O corte não será maior porque o preço de publicar na Cuncti será substancialmente mais baixo para as empresas.

- Consolidar a presença nas universidades em que se encontra presente;
- Alcançar uma média de setecentas e cinquenta e três ofertas de emprego por mês;
- Ter setecentos e seis explicadores inscritos na plataforma;
- Ter mil quatrocentas e dezoito publicações semanais de atividades pagas.

Quinto ano

- Consolidar a presença nas universidades em que se encontra presente;
- Alcançar uma média de mil trezentas e oitenta ofertas de emprego por mês;
- Ter mil duzentos e noventa e quatro explicadores inscritos na plataforma;
- Ter duas mil e seiscentas publicações semanais de atividades pagas.

Sexto ano

- Entrar nas restantes universidades do país;
- Alcançar uma média de duas mil quatrocentas e quarenta e três ofertas de emprego por mês;
- Ter dois mil duzentos e noventa e um explicadores inscritos na plataforma;
- Ter quatro mil seiscentas e três publicações semanais de atividades pagas.

Sétimo ano e anos seguintes

- Alcançar os 329.545 estudantes utilizadores;
- Alcançar uma média de três mil duzentas e noventa e seis ofertas de emprego por mês;
- Ter três mil e noventa e um explicadores inscritos na plataforma;
- Ter seis mil duzentas e onze publicações semanais de atividades pagas.

4.3.7. Metas

De modo a cumprir os objetivos propostos, foram criadas métricas de expansão que servem como metas anuais para a empresa como coletivo. Sempre que se entra numa nova universidade alcançar pelo menos quinhentos alunos no primeiro ano. No ano seguinte à entrada numa universidade alcançar pelo menos 50% dos estudantes. No terceiro ano e nos anos seguintes a entrar numa universidade alcançar pelo menos 83,7% dos estudantes.

4.3.8. V.R.I.O

Segundo Barney (1991), encontrar fontes de vantagem competitiva tem sido o tópico principal de pesquisa na gestão estratégica. De acordo com o autor, os recursos são a base das vantagens competitivas partindo do pressuposto que estes são distribuídos de forma heterogénea pelas empresas. Só a partir da análise do valor, da raridade, da imitabilidade e do modo como a organização os explora (Barney, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2002), é que é possível perceber onde a empresa consegue destacar-se de modo sustentável.

No artigo publicado em 1991 por Jay Barney, o autor defende que as condições históricas únicas, a ambiguidade causal e a complexidade social são três razões pelas quais os recursos podem ser imperfeitamente imitáveis.

Na análise, VRIO realizada à Cunnict, vai ainda ser considerada a aquisição de patentes ou domínios, uma vez que de acordo com o site relevante do governo “A patente é um contrato entre o Estado e quem faz o pedido. Dá ao titular o direito exclusivo de produzir e comercializar uma invenção, tendo como contrapartida a sua divulgação pública”; ou seja, as empresas concorrentes ficam legalmente impedidas de imitar o que estiver patenteado (pelo menos, sem a devida compensação ao detentor da patente).

Tabela 3.9. Análise V.R.I.O

	Valioso	Raro	Inimitável				Organização	Valor criado	Solução	Observação
			Condições históricas	Complexidade social	Ambiguidade causal	Patentes				
Reputação da marca	X	X	X		X	X	X	Vantagem competitiva sustentável	-	As marcas são mais do que meros nomes. Não só se torna impossível de copiar uma marca através do registo da mesma, como atrás de cada marca existe uma cultura e uma personalidade subjacentes que são proveniente das políticas, práticas, valores, hábitos e conjugação de recursos e capacidades das organizações o que cria ambiguidade causal.
Website	X					X	X	Paridade competitiva	Tornar o website uma imagem de marca, fazendo com que qualquer concorrente que tente imitar a mesma acabe por relembrar o usuário, da Cunnict.	Um website é um recurso tecnológico valioso por ser o produto ao qual a marca vai ser associada, respondendo à necessidade de criar uma referência de mercado. Contudo, apesar do domínio do website ser inimitável, não é raro conseguir fazer um website.
Base de dados de clientes	X	X	X	X			X	Vantagem competitiva sustentável	-	Se o plano de marketing for implementado com sucesso, a plataforma vai beneficiar de dependência de caminho. Isto é, ao fidelizar os estudantes à plataforma inovadora torna-se mais difícil a potenciais plataformas concorrentes ocuparem o seu espaço de mercado, o que justifica considerar o recurso como imperfeitamente imitável.
Utilização tendencialmente por longos períodos por parte dos estudantes	X	X					X	Vantagem competitiva temporária	Ser uma referência no mercado nacional ao ponto dos estudantes passarem mais tempo na plataforma da cunnict do que em qualquer outra criando assim complexidade social	Apesar de criar valor por conseguir chegar a estudantes mesmo que estes tenham ad-blockers e não existirem atualmente muitas plataformas que segmentem este nicho de uma maneira tão detalhada. Outros websites podem centrar-se neste nicho e fazer algo semelhante.
Actualizações da plataforma em tempo real	X	X			X		X	Vantagem competitiva sustentável	Embora esteja classificado como inimitável, o que está implícito é que para a concorrência imitar o sistema da cunnict seriam necessários custos elevados de reestruturação dos websites o que torna o recurso imperfeitamente inimitável	As plataformas existentes até agora em Portugal têm uma estrutura que de uma maneira ou de outra falham em incentivar a partilha de documentos em tempo real.
Página personalizada para cada estudante	X	X	X	X			X	Vantagem competitiva sustentável		O crescimento da Cunnict será feito de um modo orgânico distinto do que existe em Portugal até agora. Após a implementação da plataforma em Portugal será muito complicado por condições históricas, e de complexidade social, para a concorrência atrair para si os estudantes da Cunnict.

Fonte: Elaboração do Autor

4.3.9. Cadeia de valor

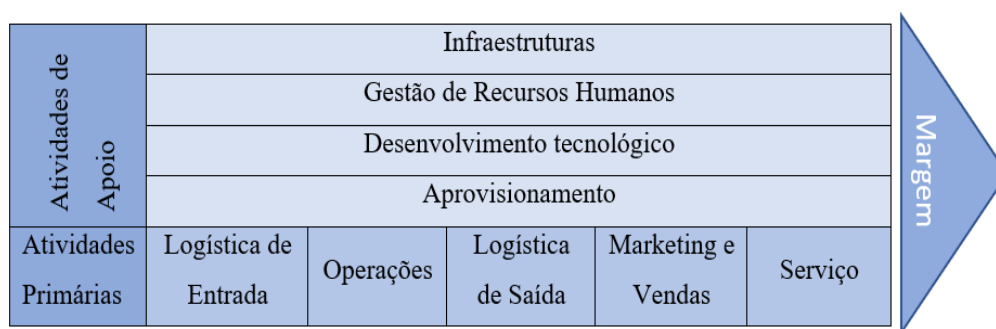


Figura 4.25. Cadeia de Valor

Fonte: Elaboração do Autor

A cadeia de valor, conforme o seu ideólogo Michael Porter, (1985), é uma ferramenta básica que divide a empresa em diferentes atividades e que lhe permite encontrar formas de melhorar a sua performance e diagnosticar vantagens competitivas.

De acordo com o livro Strategic Management de Wheelen & Hunger (2012), o foco de análise de uma cadeia de valor é examinar a empresa no contexto geral das atividades de criação de valor.

As cadeias de valor por norma têm vertentes *upstream* e *downstream*. As atividades *upstream* são as mais relacionadas com a recolha de matéria prima (mais a montante do processo produtivo) à medida que se dirige *downstream* o produto vai ficando cada vez mais completo e o produto oferecido pela empresa está cada vez mais próximo de ser disponibilizado ao cliente final.

Muitas vezes a empresa não tem todo o controlo da cadeia de valor, mas mesmo quando o tem a generalidade dos autores defende que existe sempre uma atividade onde a empresa tem um maior *expertise*; essa atividade é comumente denominada de “centro de gravidade”. O centro de gravidade é o elemento mais relevante de uma empresa dado que é nele que se concentram as suas competências⁴ *core*.

⁴“Uma competência é um conjunto de competências que ultrapassa as fronteiras divisionais, é amplamente difundido na empresa e é algo que a empresa pode fazer muito bem.” - Wheelen & Hunger (2012).

Uma vez que o produto ou serviço disponibilizado se baseia no funcionamento de uma plataforma online, as atividades primárias a desempenhar são menos intuitivas do que seriam se o processo fosse realizado de um modo “tangível”.

De modo a que a análise seguinte seja mais compreensível, há que ter em consideração que existem dois tipos de clientes distintos da Cunnict devido à atuação num *multi-sided market*: (a) os “estudantes”; na verdade, consideram-se como parte incorporante os estudantes que proativamente disponibilizam apontamentos e os que passivamente consultam os apontamentos; (b) as “organizações”; consideram-se como incorporantes as empresas anunciantes na plataforma, de um modo geral e as empresas que, mais especificamente, publicitam atividades, oportunidades de emprego e serviços relacionadas com o ensino. Contudo, espera-se que os estudantes utilizadores pagantes sejam uma minoria (i.e. utilizadores *premium*) pelo que a principal fonte de receita esperada da plataforma será a proveniente das organizações, enquanto clientes, já que são as suas interações que permitem ao *website* gerar receitas, por via da sua publicidade na plataforma. Por outro lado, as interações e visualizações, dos clientes estudantes são também o produto uma vez que são o elemento essencial à geração das receitas.

Nos próximos parágrafos será abordada a cada uma das atividades da cadeia de valor da plataforma Cunnict, incluindo a sua operacionalização tendo por base implícita algumas das atividades de suporte.

Logística de entrada

No caso da Cunnict, pode-se encarar sob duas perspetivas a logística de entrada, enquanto atividade primária da plataforma.

A primeira perspetiva envolve as ações logísticas que visam salvaguardar a principal fonte de receita do negócio, i.e. os estudantes inscritos na plataforma e respetivas interações com a mesma; neste caso, a estratégia para a implementação de uma logística de entrada eficaz envolve uma forte componente comunicacional; na verdade, ela passará por uma evolução da divulgação da plataforma de modo concentrado em cada nova universidade-alvo, transmitindo-se aos potenciais utilizadores, de forma clara, que a plataforma possui canais de comunicação eficientes e seguros e “amigos do utilizador, incluindo uma componente de “ajuda” rápida online para resolução das dificuldades dos utilizadores; . uma de modo a facilitar-se uma operacionalização mais eficaz, serão estabelecidas parcerias com grupos de estudantes das universidades, como as associações de estudantes e núcleos académicos; estas parcerias serão complementadas com publicidade focada na universidade em questão, incluindo campanhas de *Google ads* e *Facebook ads* localizadas para a zona da universidade.

Antecedendo o lançamento da plataforma numa nova universidade, optar-se-á por uma campanha prévia focada no interesse e consequente incentivo aos estudantes para a partilha dos seus apontamentos, uma vez que é expectável que este seja o principal despoletador do tráfego constante na plataforma.

A segunda perspetiva está relacionada com as ações logísticas direcionadas para “aprovisionamento documental” por parte dos estudantes na plataforma; esta perspetiva, envolve a perceção de que os documentos são a matéria a “comercializar”, entendendo-se que os estudantes intervêm na plataforma como “clientes” e, em paralelo, como “fornecedores”, dentro das respetivas instituições de ensino superior; o facto de serem os estudantes da mesma instituição de ensino quem fornece os documentos para os seus colegas cria uma filtragem de inputs de qualidade, na medida em que as unidades curriculares apesar de serem por vezes semelhantes, não têm um padrão comum de instituição para instituição; deste modo, o estudante evita buscas extensas por informação relevante; poderá, ainda, orientar melhor as suas escolhas em função das “classificações” já atribuídas pelos seus colegas, utilizadores anteriores, quanto à maior ou menor utilidade e qualidade do material documental em causa; serem os próprios estudantes a fazer o aprovisionamento dos documentos afigura-se-nos uma opção sustentável, na medida em que usufruem de uma percentagem do lucro que os mesmos geram, podendo essa compensação ser paga monetariamente ou em *giftcards*.

Operações

As operações envolvem o desenho do *website* tendo em conta diversas variáveis como os espaços para a publicidade proveniente de *Google ads*, a construção de uma *landing page* apelativa que incentive ao registo por parte dos potenciais utilizadores, as diferentes vertentes do *website* (incluindo a componente de “ajuda” *online*), a construção de perfis tanto de estudantes como de entidades pagantes, a elaboração dos moldes publicitários editáveis para sua inserção nos documentos, construção de um algoritmo que promova os apontamentos com mais interações.

Além da vertente de elaboração do *website*, esta atividade primária inclui ainda a sua manutenção e bom funcionamento, o que obrigará à implementação de ações permanentes de verificação dos documentos que são inseridos na página das unidades curriculares criadas pelos estudantes e a uma atenção constante às reclamações e sugestões dos utilizadores.

A publicidade nos documentos faz ainda parte da atividade das operações no contexto especial da cadeia de valor da Cunnect. Esta vertente, inicialmente, será disponibilizada apenas para documentos de estudo, sendo que mais tarde poderá vir a ser alargada a questionários que os estudantes submetam na plataforma. As empresas anunciantes terão um espaço dedicado à elaboração de anúncios direcionados para os apontamentos, com as instruções de como elaborar a publicidade; as empresas

anunciantes criarão, a partir de um modelo fornecido, a publicidade associada às suas campanhas que serão adaptados nos apontamentos dos estudantes, assim que estes sejam descarregados da página; assim sendo, as empresas terão a hipótese de segmentar os estudantes-alvo das suas campanhas, mediante a escolha da instituição onde estes estudam e do curso que frequentam; a frequência com que a publicidade será exibida aos estudantes utilizadores, terá em conta a porção do montante pago pela empresa para um determinado dia e para um determinado público-alvo, comparativamente com as restantes empresas com as mesmas exigências.

Por fim, integra ainda a atividade das operações, o desenvolvimento tecnológico que permite a oferta dos serviços complementares da Cunnict, como a elaboração de contas profissionais por subscrição para empresas ou prestadores de serviço, o seu manuseamento, manutenção e controlo.

Logística de saída

A logística de saída concerne à entrega dos produtos (ou serviços) aos clientes. Existem, então, duas vertentes a abordar: a vertente dos estudantes e a das outras entidades.

No caso dos estudantes, a logística de saída está relacionada com o processo para acederem ao produto essencial que buscam: documentos de apoio ao seu estudo; cada estudante, como antes referido, estará associado à sua instituição de ensino, significando assim que ao entrar na plataforma terá acesso a uma página desenhada especificamente para os alunos dessa instituição. Nessa página os alunos poderão aceder a várias vertentes da página como atividades, oferta de emprego, serviços de apoio ao ensino, dúvidas e apontamentos. Ao entrarem na vertente das dúvidas e apontamentos são confrontados com pastas com o nome das unidades curriculares que definiram ao construírem o seu perfil. Cada uma das unidades curriculares tem todos os documentos que os colegas descarregaram até à data para essa unidade curricular em concreto, por ordem de relevância tendo em conta o número de descargas, interações e data de descarregamento, sendo que o estudante pode ainda assim filtrar por tipo de documento. Ao escolher um dos documentos é apresentada uma amostra do mesmo e o estudante pode decidir se pretende ou não fazer a descarga para aceder ao documento completo (que no caso dos estudantes que não utilizem o serviço *premium* é complementado com publicidade, sem nunca comprometer o conteúdo).

A vertente das outras entidades é distinta para as empresas empregadoras, para os prestadores de serviços relacionados com o ensino e para as empresas que pretendem publicitar eventos, as quais terão formas de atuação muito semelhantes na página.

Após a publicação dos seus anúncios de emprego, as empresas empregadoras terão a opção de partilhar um link para a página de candidaturas da empresa ou de disponibilizar um email para onde os estudantes devem formalizar a sua candidatura. Numa fase mais avançada da plataforma, pondera-se possibilitar a apresentação direta de candidaturas através da plataforma, facilitando-se a análise de resultados e eficiência do processo.

Relativamente aos prestadores de serviços relacionados com o ensino, não diferem muito do processo anterior, tanto mais que serão disponibilizados aos estudantes os respetivos contactos para obtenção de informações adicionais, através dos próprios anúncios. Contudo, como antes referido, espera-se que a plataforma possa incorporar um *chat* para conversação *online* e uma funcionalidade que permita aos estudantes marcarem e desmarcarem explicações através da plataforma, permitindo, também, uma melhor aferição da eficácia da plataforma neste aspeto particular.

No que toca às empresas que pretendam publicitar eventos, terão um processo ligeiramente diferente; cada anúncio destas empresas obedecerá a um número mínimo de pessoas para que o evento se confirme; à medida que os estudantes confirmem a sua presença no evento, estes têm de fornecer algum tipo de contacto ao anunciante de modo a poderem ser contactados para confirmação da sua presença; caso os estudantes não confirmem a presença, os anunciantes poderão disponibilizar o lugar dos mesmos a outros interessados. Numa fase mais avançada pretende-se que a plataforma contemple a possibilidade de os estudantes pagarem de imediato as atividades em que se inscrevem, de modo a que o pagamento fique suspenso até à data em que a mesma ocorra.

Por fim, é ainda importante esclarecer o efeito da publicidade nos documentos dos estudantes. Após ter sido feita a campanha publicitária por parte das empresas para a publicidade que querem disponibilizar nos documentos, os seus anúncios serão exibidos nas transferências de documentos do público-alvo selecionado. Cada um dos anúncios incluirá uma hiperligação que permita ao estudante visitar o *website* que a marca associou ao anúncio.

Marketing e vendas

O Marketing terá diversos públicos-alvo, contudo, tratando-se de uma *multi-sided platform* de acordo com Osterwalder & Pigneur (2010), o desafio da gestão passa por perceber que público-alvo deve priorizar, uma vez que a atração de um grupo, pode por si só atrair os restantes.

No caso da Cunnict o primeiro alvo do marketing, devem ser os estudantes, nomeadamente os estudantes que partilham documentos.

De modo a atrair este tipo de cliente é necessário fazer deslocações a cada universidade onde se pretenda inserir a plataforma, e transmitir a mensagem “ganha dinheiro com os teus apontamentos”.

Esta mensagem pode ser transmitida através de flyers, cartazes, atividades feitas na universidade e através de publicidade online (SEM) localizada para a zona da universidade.

Após a transmissão desta mensagem, através dos mesmos métodos e numa altura próxima dos exames, será transmitida a mensagem “acede aos apontamentos dos teus colegas de turma”. Assim, pretende-se atrair os estudantes que, na altura, estão particularmente vocacionados para a procura de informação útil ao seu estudo. Juntamente com estas campanhas irá decorrer uma campanha de acesso *premium* gratuito no ano da implementação da plataforma na universidade.

Ainda no primeiro ano, serão desencadeadas campanhas *online* para localizar possíveis prestadores de serviços relacionados com a educação no ensino superior, oferecendo um desconto de dois meses grátis após o registo. Com esta medida pretende-se incentivar os explicadores para incrementarem a sua atividade no mais curto espaço de tempo possível e criarem desde logo popularidade na plataforma junto do público-alvo.

Serão ainda feitas campanhas junto de empresas que terão interesse em contratar estudantes ou recém graduados. Algumas empresas serão escolhidas pontualmente pelo seu relacionamento passado com cada universidade, às quais se enviaria um email personalizado. No entanto, também seria lançada uma campanha mais genérica, baseada essencialmente em e-mail de marketing e publicidade online, que vise potenciais recrutadores.

Nos mesmos moldes, no primeiro ano em cada uma das universidades, serão lançadas campanhas *online* para empresas de entretenimento e organização de eventos e para empresas maiores que tenham como público-alvo jovens estudantes universitários.

Serviço

O serviço no caso da Cunnict está relacionado com o apoio prestado aos estudantes, seja apoio técnico ou de gestão de reclamações.

Em termos de apoio técnico, no primeiro ano de atividade não seria necessário um profissional dedicado a tempo inteiro uma vez que se espera uma adesão inicial de apenas cerca de quinhentos estudantes. Todavia, seria necessário a afetação de recursos com a função de responder aos e-mails e encaminhar ou reportar problemas técnicos. Nos anos seguintes, será ainda disponibilizado auxílio às empresas que pretendam publicitar nos documentos, de modo a tornar a experiência desses clientes mais intuitiva e agradável.

4.3.10. SWOT i

A análise SWOT i ou SWOT ISCTE Business School de acordo com Lopes da Costa, et al. (2019) é uma adaptação da ferramenta SWOT tradicional, que pretende “elaborar um mapa assente em pilares estratégicos com o pressuposto de que as dimensões dos pilares constituam a base sobre a qual a estratégia é planeada. Para além disso a SWOT i possibilita uma abordagem transversal sobre todos os caminhos estratégicos e funciona como uma “lente” na medida em que através dela podemos observar a estratégia”.

De modo a elaborar uma SWOT i os autores sugerem enquadrar a análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças com os pilares estratégicos definidos pela organização. Cada um dos pilares estratégicos deve ser construído com base na missão e na visão da empresa de modo a refletir da melhor forma a estratégia e o caminho da organização.

Após ser feito um enquadramento que permita selecionar como cada um dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças estão relacionados com os pilares da organização, na hora de tomada de decisão por parte dos gestores cada um dos pontos SWOT deve voltar a ser reconsiderado mediante os valores da organização e o impacto que têm na sociedade que, de acordo com os autores, são a base da formulação estratégica.

Na tomada de decisão com base nos pontos SWOT, o gestor deve perguntar-se: 1) a decisão está de acordo com os valores da organização?; 2) as ações irão ter um impacto positivo ou negativo em termos ambientais, sociais e económicos?; 3) até que ponto as ações irão contribuir para o aumento das desigualdades sociais no impactar no desaceleramento das mudanças climáticas?

A análise em presença implica uma prévia identificação dos pilares da organização; e nessa identificação deve estar sempre presente a “visão” e a “organização” da empresa. Como se referiu antes, a Cunnict assume-se como uma plataforma que tem como foco central os estudantes, tentando responder constantemente às suas necessidades de modo a garantir-lhes um quotidiano estudantil facilitado e acrescentar-lhes competências, através da criação de sinergias. Como tal, é essencial classificar como pilares o “Empenho em tornar os estudantes competentes” e “Promover o contacto entre estudantes”. Foi ainda considerado um terceiro pilar “Mentalidade inovadora que crie *top of mind*” com base na visão da Cunnict que pretende vir a ser a plataforma de referência ligada ao ensino superior em Portugal, não deixando de considerar uma atitude de “movimentação” associada à necessidade de criar constantemente estratégias *blue ocean* que exigem a inovação e feedback constante.

Para efetuar a realização de cada uma das componentes da SWOT serão tidas em consideração as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos identificados nas análises externa e interna.

Empenho em tornar os estudantes mais competentes

- O4)

Os estudantes consideram que os institutos superiores não proporcionam recursos suficientes o que cria a necessidade aos estudantes de acederem ao máximo de recursos que tiverem à sua disposição.

- O6

A cooperação entre estudantes é algo que não é novo. Os estudantes têm presente que recorrerem uns aos outros é um método eficaz para melhorar a performance académica. A Cunnict pretende facilitar esta transação e aumentar a sua escala proporcionando mais recursos de trabalho aos estudantes.

- S3

A distinção de serviços de potência enriquece a experiência dos estudantes permitindo que o *website* seja útil em diferentes fases da vida típica dos estudantes.

- S4 e S5

A construção de um *Website* personalizado para cada estudante permite evitar o consumo de tempo na seleção de documentos desnecessários, seja de outros institutos de ensino ou de unidades curriculares que o estudante não frequenta. Existe ainda um algoritmo que avalia a relevância de cada documento tendo por base as interações dos estudantes e a altura do carregamento do mesmo. Esta preocupação com a relevância dos documentos apresentados aos estudantes permite aos estudantes utilizarem o seu tempo de um modo mais eficiente.

- W1

Sendo a Cunnict uma MSP, a reputação da marca é extremamente importante uma vez que o sucesso da plataforma para os segmentos das organizações depende da adesão da plataforma por parte dos estudantes.

- W4

O que é uma força pode também tornar-se numa fraqueza; o facto de reduzir o número de documentos irrelevantes para os estudantes, limita os estudantes que estejam interessados em encontrar documentos de outros institutos de ensino o que pode, de um outro ponto de vista, limitar os estudantes que querem saber mais além daquilo que lhes é concedido.

Promover o contacto entre estudantes

- O2

O facto de se utilizarem mais as MSP, facilita a introdução aos estudantes do conceito da plataforma. Uma vez que este tipo de plataformas faz parte do dia a dia das sociedades atuais, facilmente os estudantes se sentem mais desinibidos para comunicarem entre si e fazem-no de um modo praticamente intuitivo.

- O3

Os estudantes, através dos questionários, responderam que a realização de atividades entre si tem um impacto positivo na solidão entre os estudantes. No mesmo questionário, grande parte dos estudantes também referiram que sentem ansiedade por não terem recursos suficientes. Estes dois fatores permitem à Cunnict associar os seus serviços ao apoio à saúde mental.

- O6

O facto de os estudantes atualmente já trocarem alguns apontamentos, mesmo sem recurso à plataforma, só confirma que dificilmente a plataforma não terá adesão. A partir da plataforma, os estudantes passam a ter disponível uma ferramenta *online* que lhes permitirá prosseguir o que já faziam, mas numa escala maior e com a possibilidade de obterem rendimentos.

- T3

A entrada progressiva no mercado é um fator essencial que vai distinguir a Cunnict da concorrência; isto porque, ao entrarem progressivamente na plataforma é construído um processo que permite à plataforma seguir o padrão definido na figura 4.28 do plano de marketing, que consiste em atrair primeiramente estudantes que queiram partilhar apontamentos de modo a atrair os restantes

estudantes que consequentemente atraem organizações. De modo a atenuar a ameaça de que outras empresas concorrentes ocupem integralmente o espaço em que se posiciona a Cunnict, a expansão irá ser feita exponencialmente, o que será viabilizado através do aumento rápido das vendas, da contratação célere do pessoal estritamente necessário ao início da operação e da expectável crescente reputação da marca no mercado português.

- S3

A distinção de diversidade de serviços pretende levar a comunicação entre estudantes para um espectro alternativo, incentivando o *word-of-mouth*. Os estudantes podem vir a conhecer a plataforma por terem ouvido falar de um serviço específico e ficarem fidelizados só após conhecerem os restantes.

- W2

Como a Cunnict tem vários serviços a plataforma fica mais complexa dificultando aos utilizadores a tarefa de explicar as funcionalidades da plataforma na sua íntegra no decorrer do processo de *word-of-mouth*.

Mentalidade inovadora que crie top of mind

- O1

A utilização do digital é uma referência contemporânea para a inovação, de acordo com a Forbes; de 2019 para 2020 das cinco empresas que ganharam maior percentagem de valor, quatro funcionam essencialmente com base no digital.

- O9 e S6

A *App tracking transparency* inibe as plataformas de tirarem partido, com tanta facilidade, dos dados dos utilizadores o que dificulta a sua segmentação para fazer publicidade localizada. O conceito menos convencional e inovador de fazer publicidade diretamente em apontamentos, sem intermediários, permite às empresas segmentarem o seu público-alvo sem necessitarem de obterem os seus dados individuais.

- *O10*

O facto de a publicidade ser feita de um modo diferente da maioria dos *websites* retira a possibilidade dos utilizadores utilizarem *adblockers*.

- *O11*

Não haver uma plataforma de referência no mercado em Portugal, permite à Cunnict criar dependência de caminho e relações sociais complexas para possíveis concorrentes que venham a surgir permitindo, assim, tornar-se *top of mind* com maior facilidade.

- *T1 e W1*

Existem empresas que possuem recursos no mercado português para ocuparem a posição da Cunnict, no entanto, cada uma destas empresas já tem um posicionamento definido no mercado e a mudança requerida para igualarem a proposta de valor da Cunnict envolveria uma reestruturação significativa e algo dispendiosa.

- *T2 e S2*

A informação dos utilizadores tem de ser cuidadosamente tratada, pelo que existirá um responsável legal nos quadros da Cunnict. O facto de a empresa adotar um processo inovador de fazer publicidade nos apontamentos, pode permitir-lhe beneficiar do facto de não ter de recolher informação muito detalhada sobre os utilizadores.

- *T4, S1 e S6*

A utilização de *ad-blockers* pode vir a constituir um problema, contudo na análise financeira já foi estimado que 20% dos utilizadores utilizaram *ad-blockers*. Acrescendo a este fator o facto da Cunnict ter uma diversificação de fontes de receita provenientes de métodos inovadores, como a publicidade em apontamentos, permite atenuar o risco dos *ad-blockers* se tornarem numa tendência crescente.

- W5

O método inovador de publicidade pode ser interpretado como menos benéfico para algumas empresas que queiram publicitar porque, contrariamente ao *Google ads* e ao *Facebook ads*, os pagamentos não são feitos por interação, mas sim por visualização o que gera *awareness* mas não necessariamente conversões.

De acordo com os autores, após uma análise dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades alinhada com os pilares estratégicos, devem colocar-se no centro da SWOT i as componentes, valores e impacto social, que servirão como “segundo filtro” às tomadas de decisão feitas a partir dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. No que toca à sustentabilidade, os autores sugerem as três vertentes do *triple bottom line* como base de decisão. Relativamente aos valores, serão utilizados os definidos anteriormente na formulação estratégica que irão culminar na construção da SWOT i da figura 4.26.

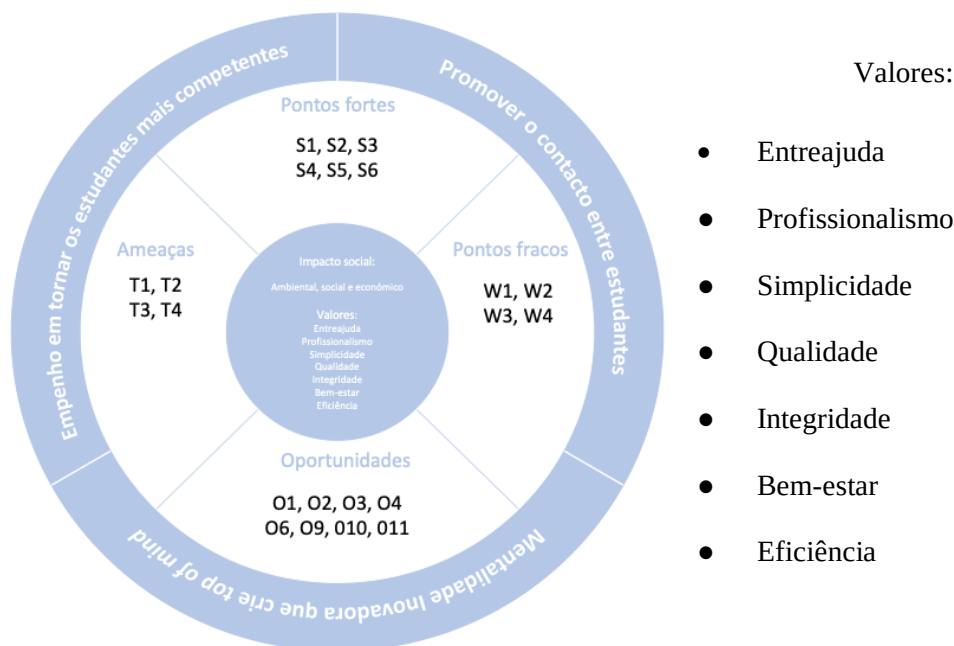


Figura 4.26. SWOT i

Fonte: Elaboração do Autor

4.3.11. Proposta de valor

De acordo com Osterwalder & Pigneur, (2010), a proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra e resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada proposta de valor é um pacote específico que vai de encontro às exigências de um segmento de clientes específico. Nesse sentido, a proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. Algumas propostas de valor podem representar uma oferta inovadora. Outras podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.”

Osterwalder , et al. (2015) utiliza o Value Proposition Canvas (VPC), para entender como criar valor para os clientes, de acordo com o autor esta ferramenta serve como elemento base na construção de um Business Model Canvas. O VPC pretende demonstrar “as dores” e “os ganhos” percebidos pelos clientes que são colmatados pelos “aliviadores de dor” e “criadores de ganhos” respectivamente por parte das organizações de modo a criar valor para o cliente.

Uma vez que a Cunnict tem diferentes públicos-alvo, a proposta de valor está dividida em duas componentes essenciais: 1) os estudantes utilizadores da plataforma, ou seja, os estudantes que utilizam a plataforma diariamente e 2) as empresas e prestadores de serviços que englobam as empresas que pretendem publicitar diretamente através da plataforma, as empresas recrutadoras, os prestadores de serviços de âmbito académico e as empresas que pretendem divulgar atividades através da plataforma.

1. Utilizadores estudantes

Trabalhos do cliente

- Estudar para testes;
- Realizar trabalhos;
- Aproveitar a experiência universitária;
- Participar em atividades com outros colegas.

Dores

- Não conseguir chegar a informação;

- Não ter contacto com os colegas;
- Ter de pagar para poder ter informação;
- A informação ser disponibilizada só quando já não é necessária;
- Ter informação desatualizada;
- Ter demasiada informação irrelevante;
- Ficar o dia em casa sem fazer nada por falta de companhia;
- Demorar demasiado a encontrar boas oportunidades no mercado de trabalho na sua área;
- Não encontrar pessoas competentes para os ajudar com unidades curriculares específicas.

Ganhos

- Obter respostas rápidas;
- Ter informação que satisfaça exatamente as suas necessidades sem precisar de mais pesquisa;
- Ter sempre alguém pronto a tirar as suas dúvidas;
- Ser recompensado por partilhar os seus conhecimentos;
- Descomplicar o processo de conhecer novas pessoas;
- Poder escolher entre várias propostas de emprego.

Produtos e serviços

- Plataforma online com comunicação direta para os colegas da mesma universidade.

Aliviadores de dor

- Utilização gratuita;
- Planeamento de atividades entre alunos;

- Disponibilidade de serviços relacionados com a educação;
- Acesso a apontamentos de outros colegas das mesmas unidades curriculares na mesma altura em que os estudantes necessitam.
- Contacto constante com várias empresas empregadoras na sua área de formação.

Criadores de ganhos

- Maior tráfego no site nas alturas em que as informações são mais necessárias;
- A informação disponibilizada, é dividida por cada unidade curricular o que filtra a informação mais relevante;
- Dependendo do número de visualizações e classificação dos apontamentos, os estudantes são recompensados;
- Os estudantes podem inscrever-se em atividades com pessoas da universidade antes de as conhecerem pessoalmente;
- Os CV's dos estudantes são disponibilizados a várias empresas empregadores que os podem abordar para propostas de trabalho na sua área de formação.

2. Empresas e prestadores de serviços

Trabalhos do cliente

- Encontrar lugares onde esteja um alvo jovem ou de áreas de formação específicas;
- Fazer propaganda aos seus produtos/serviços;
- Contratar profissionais de áreas específicas;

Dores

- Pagar para chegar ao público errado;
- Não ter visibilidade;

- Não saber como alcançar pessoas de uma determinada área.

Ganhos

- Aumento da visualização de anúncios por um target específico;
- Mais clientes;
- Mais candidatos a postos de trabalho;
- Produtos e serviços;
- Plataforma com um nicho muito específico que passa muito tempo na plataforma.

Aliviadores de dor

- O público da plataforma é muito específico, pelo que é garantido que a publicidade vai chegar somente aos estudantes da universidade pretendida;
- Após o pagamento da taxa fixa, parte dos pagamentos são feitos por interação, o que assegura que as empresas não têm grandes prejuízos se os anúncios não forem eficazes;
- A separação da plataforma por faculdades permite chegar a áreas concretas.

Criadores de ganhos

- Target muito específico que irá passar muito tempo na plataforma sempre com anúncios presentes;
- Oportunidade de criar buzz entre os estudantes;
- Os recrutadores terão acesso a vários estudantes da mesma área o que lhes proporciona um grande poder de escolha de candidatos;
- Métricas de controlo do alcance e performance dos anúncios.

Na secção seguinte será elaborada uma proposta de valor de modo sucinto com base na análise feita na presente secção.

4.3.12. Business model canvas (BMC)

De acordo com Osterwalder & Pigneur, (2010) o *Business model canvas* apresenta uma solução para descrever um modelo de negócios, proporcionando uma descrição simples, relevante e intuitivamente compreensível não simplificando demais a complexidade do funcionamento de uma empresa. O BMC permite através de nove componentes que cobrem as quatro principais áreas de um negócio (clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira) desafiar sistematicamente os pressupostos inerentes a um determinado modelo de negócios e inovar com sucesso.

Ao explicarem-se as nove componentes de negócio aplicadas às *Multi-sided platforms*, os autores de “Business Model Generation” referem que existem vários segmentos de clientes que não podem existir uns sem os outros, cada um com a sua proposta de valor e fontes de receita. Assim, pelo menos um dos segmentos deve ter algumas vantagens relativas às fontes de receita, como preços reduzidos ou ofertas, deste modo consegue atrair esse segmento e utilizar o mesmo como oferta para os restantes aderirem às plataformas. A componente da proposta de valor deve criar valor na medida em que 1) atrai grupos de utilizadores 2) combina os diferentes grupos que atraiu, e; 3) reduz os custos canalizando as transações através da plataforma.

Relativamente à componente “recursos principais” aplicada às MSP, os autores referem a própria plataforma como sendo o recurso essencial neste modelo de negócio e nomeiam como atividades principais a “gestão” e “promoção da plataforma” para além do “fornecimento do serviço”. Quanto à vertente dos custos, os autores referem que para as MSP estes estão normalmente associados à manutenção e desenvolvimento da plataforma.

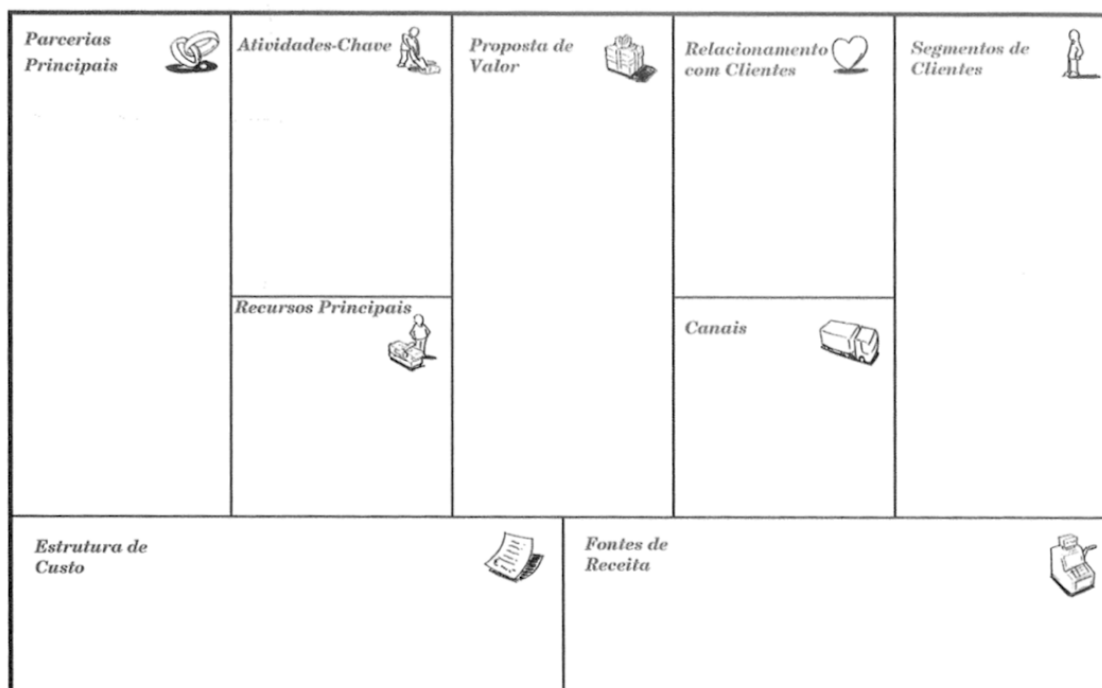


Figura 4.27. Business Model Canvas Layout de Osterwalder & Yves

Fonte: Business Model Generation

No anexo E apresenta-se o BMC elaborado para a Cunnict, de acordo com os parâmetros definidos. Na elaboração do mesmo teve-se em consideração a intenção da Cunnict de criar um *Blue Ocean*, pelo que se consideraram as quatro perguntas chave:

1. Qual dos fatores que o setor considera indispensáveis deve ser eliminado?
2. Que fatores devem ser reduzidos bem abaixo do padrão do setor?
3. Que fatores devem ser elevados bem acima do padrão do setor?
4. Que fatores devem ser criados que o setor nunca ofereceu?

Deste modo é possível elaborar que fatores da indústria e do modelo de negócios se deve eliminar, elevar, reduzir e criar. Para o efeito do exercício de construção do BMC consideraram-se como indústria as plataformas em Portugal centradas para estudantes que incentivem a partilha de apontamentos.

Tabela 4.10. Vertentes a executar no BMC de modo a criar uma Blue Ocean Strategy

Eliminar	Elevar
• Documentos descontextualizados de universidades menos convenientes à utilização dos estudantes. • Mensalidades e obrigatoriedade de publicar conteúdos para poder visualizar os conteúdos da plataforma. • Comentários e intervenções de pessoas externas ao instituto de ensino superior.	• Personalização de <i>website</i> para cada universidade e para cada estudante. • Compensações de estudantes por interações específicas benéficas para a plataforma. • A opção de oferecer aos estudantes prémios como <i>giftcards</i> em complementaridade à opção de oferecer dinheiro.
Reduzir	Criar
• “Barulho” no website. • O público-alvo para apenas estudantes do ensino superior. • Remunerações em cash uma vez que grande parte dos estudantes não detém atividade aberta. O que cria um de dois problemas: 1) O estudante tem de abrir atividade o que torna o processo pouco lucrativo para este. 2) Os descontos são feitos antes de financiar os alunos, o que gera grandes gastos para a empresa, uma vez que a empresa deixa de poder apresentar despesas.	• Diversificação de ofertas centradas nos interesses dos estudantes do ensino superior. • Fontes de financiamento a partir de organizações que pretendam chegar aos estudantes.

Fonte: Elaboração do Autor

Segmentos de clientes: A Cunnict como MSP tem vários segmentos de clientes, no entanto, é possível repartir todos estes segmentos em dois grupos principais de clientes, são estes os “Estudantes” e as “Organizações” (Empresas e prestadores de serviços). Dentro do grupo de “Empresas e prestadores

de serviços” podem-se distinguir empresas recrutadoras, prestadores de serviços académicos, empresas de entretenimento, e anunciantes.

Proposta de valor: Uma vez que existem dois grupos distintos de segmentos de clientes de acordo com Osterwalder & Pigneur (2010), cada uma destas deve ter uma proposta de valor associada. Como tal a Cunnict tem duas propostas de valor.

A proposta de valor da Cunnict para os utilizadores estudantes é “a possibilidade de ter uma página personalizada para cada estudante que permite criar sinergias em tempo real de modo a fazer face aos problemas e necessidades do quotidiano das instituições de ensino superior, oferecendo as possibilidades de, lucrar com a troca de apontamentos, consultar apontamentos relevantes dos colegas da mesma instituição de ensino, tirar dúvidas com os colegas inscritos, alargar a rede de contactos e contribuir para redução de sentimentos de solidão através do planeamento de atividades com colegas, entrar em contacto com empresas em processo de recrutamento na área e explicadores especializados nas áreas de estudo dos estudantes”.

Relativamente à proposta de valor na ótica das Empresas e prestadores de serviços prende-se com “Oferecer um meio de disponibilizar anúncios a um público extremamente segmentado durante longos períodos de tempo e monitorizar o desempenho destes em tempo real”

Relacionamento com clientes: Novamente dada a existência de diferentes segmentos de clientes, as relações estabelecidas com os clientes são diferentes mediante os grupos em que se inserem; para cada um dos grupos de clientes existem diferentes processos a aplicar mediante o estado da relação em que o cliente se encontra com a empresa; as fases em que os clientes se encontram foram descritas pelos autores de Business Model Generation como a fase da “conquista do cliente”, de “retenção do cliente” e de “ampliação de vendas”. No caso dos estudantes em fase de “Conquista do cliente”, pretende, oferecer-se um período sem anúncios nos apontamentos (i.e: um período de subscrição *premium*) aos estudantes que se inscrevem pela primeira vez na plataforma, este período pode ser aumentado mediante a participação do estudante no programa de afiliados. A “retenção de clientes” é feita a de um modo orgânico, dado que são os próprios estudantes que “trazem” os seus colegas para a plataforma. O facto de os estudantes estarem inscritos e promoverem os seus pares a inscrever-se na plataforma, dificulta a vida a empresas que queiram ocupar o espaço da Cunnict uma vez que fazer com que todos se desloquem para uma outra plataforma torna-se um processo trabalhoso. Os estudantes encontram ainda entraves à troca para uma plataforma concorrente, pois ao deixar de utilizar a Cunnict perde o acesso a apontamentos feitos pelos colegas no passado para as mesmas unidades curriculares. Relativamente à ampliação das vendas, os estudantes serão recompensados pelo número de interações com os seus documentos, o que promove a qualidade da documentação partilhada e atrai mais estudantes e consequentemente mais empresas para anunciarem.

No que toca às empresas e prestadores de serviços académicos, a fase de angariação de clientes será feita de um modo praticamente autónomo, isto porque quem quer procurar localizações *online* para publicitar produtos irá à procura dos websites onde os seus nichos de mercado passam mais tempo; acresce o facto de a *App tracking transparency* estar a ganhar importância, o que poderá exigir uma abordagem diferente por parte das organizações para chegarem aos seus públicos-alvo, beneficiando o modo como a Cunnict pode vender espaço publicitário. Contudo, de modo a ir de encontro à procura, serão utilizadas ferramentas SEM. Retenção dos clientes deste segmento são feitas através das métricas relativas aos anúncios disponibilizados às empresas; a partir destas as empresas poderão controlar a sua performance e ter uma noção melhor dos resultados dos seus investimentos. Por fim, as vendas são ampliadas de um modo indireto, uma vez que os estudantes entrarão em breve no mercado de trabalho e, nessa altura, já conhecem a plataforma para anunciar.

Canais: A Comunicação será feita através de múltiplos formatos; o primeiro contacto com os alunos de cada instituto de ensino (ou universidade) pretende-se que seja físico, ou seja irá fazer-se uma deslocação aos institutos de ensino onde se vão distribuir *flyers*, pendurar-se cartazes e promoverem-se atividades com os estudantes de modo dar a conhecer a plataforma. Todavia, o modo de comunicação será feito maioritariamente *online* com recurso à utilização de redes sociais com teor humorístico, anúncios através da *Google ads* e *Facebook ads*, e marketing de afiliados que irão impulsionar a interação e, eventualmente, a conversões. O facto de nos questionários existir uma grande correlação positiva entre os diferentes serviços proporcionados na plataforma, também potencia que os estudantes conheçam e passem a ser utilizadores ativos da Cunnict, mesmo que tenham estabelecido o seu primeiro contacto com a plataforma apenas com base na procura de um dos serviços.

Recursos principais: Os recursos principais estão ligados às características intrínsecas da plataforma tal como aos responsáveis pelo seu desenvolvimento. O facto de a plataforma ser gratuita, estar adaptada a cada universidade e a cada estudante e ser atualizada pelos próprios estudantes, constituem igualmente recursos valiosos para a organização. Por outro lado, na perspetiva das empresas, é considerado um recurso o facto de os estudantes virem a passar muito tempo a interagir com materiais da plataforma.

Parcerias principais: Como parceiros principais podem-se classificar as organizações de estudantes das instituições de ensino superior e os estudantes que descarregam apontamentos nas plataformas na medida em que representam o equivalente aos fornecedores da plataforma.

Atividades chave: Desenvolvimento de software, manutenção de plataforma, força de vendas, disponibilização de anúncios aos estudantes, gestão de reclamações e sugestões, comprovar as identidades dos estudantes, marketing para estudantes, marketing para organizações e apoio aos clientes.

Estrutura de custos: Desenvolvimento e manutenção da plataforma, data center, Pessoal, campanhas de comunicação e material de trabalho.

Fonte de Receita: As fontes de receita variam consoante os segmentos de clientes; espera-se, no entanto, que os estudantes tenham um impacto menor nas receitas da empresa uma vez que apenas contribuem diretamente para as receitas da empresa aqueles que subscrevem os serviços *premium* que, de acordo com a *Harvard business review*, representaram entre os 2% e os 5% do total dos utilizadores. No caso das empresas e dos prestadores de serviços espera-se que contribuam para as receitas da plataforma através de anúncios do Google ads, anúncios nos apontamentos, anúncios de emprego, anúncios de atividades e anúncios de serviços de âmbito académico.

4.4. Implementação

4.4.1. Marketing

Mapa de influência

A figura seguinte destina-se a definir a sequência de influência que os diferentes intervenientes terão na atração de diferentes grupos interdependentes.

O estudo de Osterwalder & Pigneur (2010), propõe um dilema de influência nas MSP, que consiste na necessidade de atrair um grupo de clientes de modo a tornar mais fácil a atração dos restantes grupos interdependentes de clientes e, assim, gerarem-se receitas para a plataforma. Para atrair o primeiro grupo de clientes, os autores defendem que estes devem usufruir de algum tipo de benefício.

No caso da plataforma, é necessário fazer primeiramente uma distinção entre os diferentes grupos interdependentes. Existem seis grupos a ter em consideração nesta análise:

1. Estudantes que partilham documentos;
2. Estudantes que visualizam documentos;
3. Organizações que pagam publicidade nos apontamentos;
4. Organizações que pagam para divulgar eventos;
5. Trabalhadores que pagam para divulgar serviços relacionados com o ensino;
6. Organizações que pagam para divulgar oportunidades de emprego.

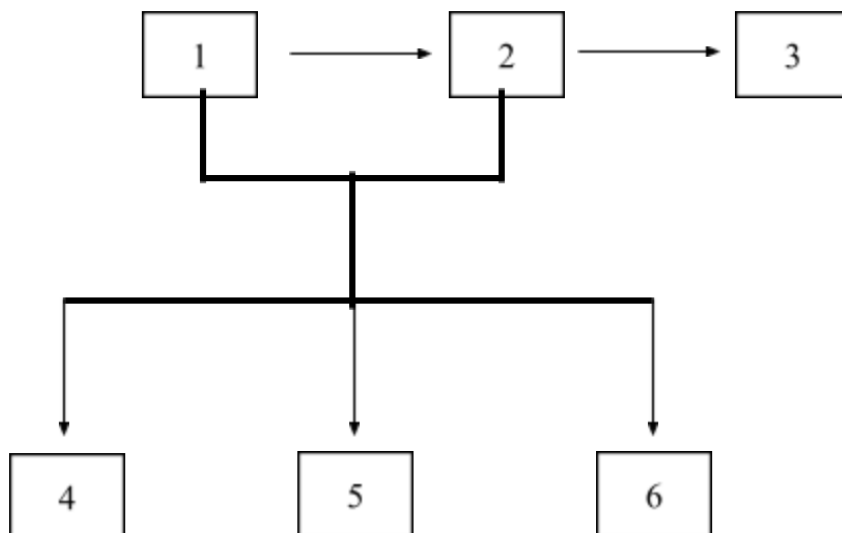


Figura 4.28. Influência dos diferentes grupos interdependentes

Fonte: Elaboração do Autor

No gráfico anterior, as setas representam a influência que um dos grupos representa sobre o grupo seguinte. É assim, intuitivo que o grupo do qual dependerá inicialmente o sucesso da implementação da plataforma são os estudantes que partilham documentos. Apesar do sucesso dessa partilha depender do número de estudantes que visualizam os documentos, os estudantes que proactivamente os partilham não têm nada a perder se os mesmos não forem visualizados de imediato; por outro lado, o grupo 2, dos estudantes que assumem a posição passiva de visualização dos documentos, tenderá a não utilizar a plataforma no seu quotidiano caso os estudantes do grupo anterior não tenham inserido documentos na plataforma.

Do mesmo modo, às organizações e outras entidades pagantes apenas lhes interessa utilizarem a plataforma se tiverem uma boa base de estudantes-alvo à qual possam dirigir as suas campanhas publicitárias.

Assim, o plano de marketing deve ser elaborado em conformidade com a influência que os diferentes grupos exercem sobre os outros. Isto é, sempre que se der uma entrada da plataforma numa nova universidade ou instituto deverá ter-se em consideração a necessidade de, à partida, se promover a atração de estudantes utilizadores (p.e. através do acesso gratuito à plataforma), bem como a partilha de conteúdos documentais.

Segmentação, Target e Posicionamento

Tratando-se o website de uma *MSP*, existem múltiplos públicos-alvo. O primeiro público-alvo são os estudantes (seja na ótica da partilha documental ou na ótica da respetiva visualização), os quais, apesar de se esperar que na sua grande parte não contribuam monetariamente para as receitas do *website*, são um elemento fundamental para atrair os restantes grupos de clientes. Por sua vez, os restantes grupos de clientes são entidades empregadoras, prestadores de serviços a estudantes e empresas anunciantes, seja através de *Google ads*, seja por contacto direto com a plataforma.

1. Definição do target a partir dos critérios de segmentação

Estudantes

O principal critério de segmentação é a profissão, uma vez que quem beneficiará do *website* serão essencialmente estudantes do ensino superior. São, portanto, pessoas com idades compreendidas essencialmente entre os dezassete e os vinte e cinco anos, com tendências cooperativas, competentes, ambiciosas, comunicativas, dedicadas e descontraídas, que dediquem uma parte considerável do seu tempo a atividades académicas. Despendem uma boa parte do seu tempo *online*, onde vão buscar grande parte das ferramentas para a sua educação; exigem respostas rápidas aos seus problemas procurando ser o mais proactivos possível; por outro lado, têm uma vertente mais descontraída de quem pretende aproveitar ao máximo a vida académica e, em simultâneo, criar laços sociais com os colegas.

Persona estudante

- Estudante que vive a uma hora de transportes da universidade;
- É descontraído e gosta de estar com amigos, mas dá muita importância à sua formação;
- Deseja alcançar o máximo das suas capacidades para poder ter uma vida confortável no futuro;
- Acorda cedo para ir para a faculdade, compra um café na máquina da universidade para conseguir estar desperto na aula e tirar apontamentos;
- No intervalo entre aulas convive com os colegas e de vez em quando dá por si a falar de matéria;

- Quando a hora de almoço é maior dependendo da sobrecarga que sente, intercala entre estar com os colegas a conversar ou a estudar na biblioteca até à hora da aula seguinte;
- Após sair da aula da tarde, dirige-se a casa e vai trabalhar para o computador nos dias em que não tem treino físico/desportivo marcado;
- Faz pausas de hora em hora até alguns minutos antes do jantar, altura esta em que aproveita para descansar mais um pouco;
- Nas alturas mais sobrecarregadas volta a trabalhar no computador depois de jantar, isto caso não tenha mesmo optado por jantar na companhia do computador.

Empresas empregadoras

No que respeita às empresas empregadoras, procura-se que sejam empresas que procurem estudantes recém-formados nas áreas de formação da universidade a que se candidatam, ofereçam programas de estágio e de apoio à elaboração de teses. Apesar da localização dessas empresas não dever ser um critério de exclusão, é conveniente que se situem essencialmente nas regiões das universidades em que pretendem anunciar as vagas.

Prestadores de serviços académicos (ex.: explicadores)

Devem ser pessoas que exerçam junto ou dentro da universidade, com um grau académico superior, expertise em determinadas áreas lecionadas na faculdade em que pretendem divulgar os seus serviços.

Empresas anunciantes

Empresas que visem anunciar a sua oferta de produtos ou serviços junto de alunos do ensino superior (público-alvo ou *target*) ou organizações que pretendam divulgar eventos e atividades direcionadas para os jovens na região onde a faculdade se localiza.

2. Posicionamento

Identificação

A marca “Cunnict” resulta da inserção da abreviatura “uni” (contração de university, ou em portuguesa universidade) na palavra “*Connect*” (conectar), no sentido em que a plataforma pretende conectar, em diversas vertentes, de modo a criar sinergias entre os alunos do ensino superior, com o objetivo de potenciar a sua experiência académica.

Uma vez que os utilizadores (estudantes) do *website* representam nichos de mercado muito específicos, a Cunnict terá facilidade em estabelecer parcerias com diversas empresas e organizações que permitam facilitar ainda mais a experiência dos estudantes, disponibilizando informações sobre o mercado de trabalho, serviços para estudantes e atividades.

Diferenciação

Em Portugal, não existe concorrência no mercado com o mesmo propósito de servir de apoio à vida académica e que inclua um leque de vertentes tão diversificado. Contudo, como se analisou antes, existem algumas plataformas que proporcionam de um modo isolado alguns dos serviços e informações que a Cunnict se propõe oferecer aos seus utilizadores. São exemplo dessa concorrência, plataformas como a *superprof* que presta serviços relacionados com o apoio ao estudo, *Studocu* que permite a partilha de apontamentos, *LinkedIn* para a procura de trabalho e *Tripadvisor* para atividades.

Contudo, todos estes “concorrentes” são distintos da plataforma, essencialmente em dois pontos: 1) os serviços que prestam são centrados numa atividade concreta, não tendo em conta as restantes necessidades dos estudantes; 2) não trabalham com um nicho concreto; a Cunnict pretende criar plataformas específicas para cada universidade, fazendo com que a cooperação entre os alunos do mesmo círculo seja o seu principal recurso; por sua vez, as plataformas potencialmente “concorrentes” não se centram de forma tão específica neste tipo de utilizadores, visados pela Cunnict, visando normalmente um segmento mais vasto e indistinto.

Triângulo de ouro do posicionamento

De acordo com o livro Mercator, para se escolherem os atributos distintivos que serviram de base ao respetivo posicionamento da empresa deve elaborar-se o denominado “triângulo de ouro do

posicionamento”. Através desta ferramenta pode aferir-se se o posicionamento no mercado por parte da empresa responde às expectativas do público-alvo, se é coerente com as suas vantagens reais (trunfos do produto ou serviço oferecido) e se o permite diferenciar do posicionamento dos concorrentes.

Expectativas do público-alvo

Os estudantes esperam que a plataforma corresponda às suas necessidades, permitindo-lhes o acesso permanente a conteúdos documentais relacionados com as suas unidades curriculares. Esperam, ainda, ter acessível a disponibilidade para partilharem os seus próprios documentos e obterem o respetivo rendimento, poderem aceder a atividades, serviços relacionados com o quotidiano universitário e ofertas de emprego na área.

Quanto às entidades que pretendem utilizar a plataforma para fins comerciais, esperam poder alcançar o máximo de alunos possível de um modo segmentado de maneira a obterem o máximo de eficiência com os seus anúncios.

Potenciais trunfos do produto

O posicionamento do produto pretende abranger diversas instituições, mas de um modo progressivo; sem prejuízo desse objetivo, pretende-se que sempre que a Cunnict entre numa instituição a adesão seja massiva. Com uma adesão célere em massa será possível facultar imediatamente aos estudantes uma plataforma com recursos adicionais facilitadores de uma melhor organização do seu estudo. Em simultâneo, cria-se um grande aglomerado de estudantes utilizadores da plataforma, o que a torna aliciante para entidades que pretendam chegar a este tipo de público.

Além do modo como a plataforma pretende vir a divulgar-se, o facto de complementar a troca de documentos e a possibilidade de disponibilizar outros serviços de índole académica, revela-se uma mais valia indubitável da plataforma.

Posicionamento dos concorrentes

Como se referiu antes, os concorrentes principais da Cunnict são as plataformas de troca de apontamentos, como é o caso da Uniarea e da Studocu.

A Uniarea é uma plataforma portuguesa que tem um posicionamento distinto do que a Cunnict pretende alcançar. A Uniarea não é uma plataforma de apoio ao quotidiano universitário, mas sim uma

plataforma de apoio ao ingresso no ensino universitário, uma vez que o seu foco principal no que toca à troca de documentos são os alunos do ensino secundário.

No caso da Studocu, não tem um posicionamento muito claro em Portugal. O seu foco está claramente em universidades estrangeiras visto que na procura de documentos de qualquer universidade portuguesa têm de complementar a pouca oferta com documentos de universidades estrangeiras.

Existe ainda o resumos.net que além de ter um website muito pouco apelativo e classificado como inseguro, um número muito reduzido de apontamentos e não têm novos apontamentos desde 2013.

Marketing Mix

1. Produto

Como referido antes, a Cunnict assume-se como uma plataforma *online* que pretende criar sinergias entre estudantes, e de estudantes com terceiros, de modo a melhorar a experiência universitária.

A plataforma inclui:

- A possibilidade de usufruir de remuneração pela partilha de apontamentos;
- Tirar dúvidas com estudantes da mesma unidade curricular;
- Ver dúvidas e respostas de ex-alunos da mesma unidade curricular;
- Ter acesso a documentos partilhados por colegas;
- Ter acesso a propostas do mercado de trabalho;
- Consultar perfis de explicadores;
- Planear atividades com colegas da mesma universidade.

Embora a estrutura do *website* faça parte das características intrínsecas do produto, importa realçar que o produto a comercializar, como na maioria dos websites que visam o lucro, é o tempo que os utilizadores (estudantes) passam na plataforma e o nicho que os mesmos representam para as empresas que pretendem fazer publicidade. Assim, torna-se relevante que o site tenha capacidade de atrair, reter e fidelizar os estudantes de forma a maximizarem-se as receitas geradas.

Ao definirem o conceito de “bom produto”, Sampaio. J & Coimbra. A (2013), distinguem duas realidades: a qualidade do produto e a vantagem do produto em relação à concorrência.

Qualidade do produto

A definição de “qualidade”, embora abrangente, é definida pelos autores como “o grau em que as suas performances respondem às expectativas dos seus clientes”. Para que a falta de qualidade não se torne um fator de retração das vendas e denigra a imagem da empresa, devem ser aplicados métodos de controlo de qualidade e inquéritos de satisfação. Porém, numa fase de lançamento do website, o mesmo será sujeito a testes de produto. Para executar estes testes será pedido o auxílio voluntário a associações de estudantes que se voluntariem para a facilitação de processos aos alunos da respetiva universidade.

a) Controlo de qualidade

O Controlo de qualidade será executado pela equipa de produção da Cunnict que fará uma monitorização constante do website, e terá capacidade de reação imediata se algum imprevisto ocorrer.

b) Inquéritos de satisfação

Os inquéritos de satisfação devem ser realizados junto dos utilizadores da plataforma. No caso particular da Cunnict, estes inquéritos seriam distribuídos aleatoriamente pelos utilizadores com a “recompensa” associada de acesso gratuito a documentos sem publicidade. Em complementaridade, prevê-se a criação de um espaço destinado a sugestões e reclamações dos utilizadores.

Vantagem do produto em relação à concorrência

A “vantagem” trata-se de um atributo positivo que distingue o produto em relação aos concorrentes, ligado à fórmula, às performances ou ao design do produto (Lindon et al. 2013). No caso do website a vantagem estará ligada essencialmente ao principal elemento de diferenciação, isto é, o modo como está desenhado para fazer face às diferentes necessidades dos alunos.

a) Fórmula

A fórmula do *website* da Cunnict está relacionada com o resultado final pretendido, que, como se referiu exaustivamente, é o de atrair, reter e fidelizar estudantes através de uma oferta diversificada de serviços que lhes permitam facilitar a sua rotina diária. Para esse efeito, vai-se de encontro às necessidades dos estudantes em quatro fases, normais no processo académico do estudante comum: o ingresso, a integração, o trabalho, a saída e o retorno.

Com base nestas fases foram desenhadas algumas funcionalidades específicas. Contudo, não é expectável que todos os estudantes passem necessariamente pelas diferentes fases de um modo sequencial e independente, pelo que todas as funcionalidades estão sempre ao dispor de todos os estudantes.

De modo a facilitar o processo de ingresso na universidade, a Cunnict dispõe de um programa de afiliados que pretende criar *word of mouth*, incentivando os alunos que já conhecem a plataforma de anos anteriores a introduzirem os novos estudantes à plataforma.

O processo de integração consistirá num espaço destinado ao planeamento de atividades entre estudantes da mesma instituição de ensino. Neste espaço os estudantes poderão propor aos colegas atividades de lazer ou académicas para serem elaboradas em conjunto, com o propósito de conhecerem mais colegas num ambiente descontraído.

A fase do trabalho (ou de habituação) refere-se à altura mais séria do ambiente académico, onde os estudantes procuram tirar o melhor partido dos conhecimentos que têm de adquirir e desenvolver o melhor trabalho possível. De modo a facilitar esta fase, existe uma secção com separadores das diferentes unidades curriculares de cada curso, onde os alunos poderão descarregar os seus apontamentos para assistirem os colegas e ainda esclarecerem questões relacionadas com a unidade curricular em questão. Os estudantes terão ainda a possibilidade de contratarem serviços de apoio ao estudo e partilharem de questionários com toda a comunidade.

Relativamente à fase de saída, o *website* encoraja os estudantes a terem sempre um CV atualizado associado ao seu perfil para que possam ser encontrados por empresas que contactem a plataforma com o propósito de contratar. Será, ainda, disponibilizado um espaço destinado a oportunidades de trabalho e de estágio, comunicadas por empresas às quais os estudantes se poderão candidatar.

A fase de retorno está associada ao facto de os estudantes ficarem familiarizados com a plataforma quando entrarem no mercado de trabalho, podendo vir a utilizá-las para fins publicitários gerando assim receita para a Cunnict.

b) Design

O design do *website* é o seu principal elemento diferenciador, tendo como principais preocupações a funcionalidade, a ergonomia, eficiência, adaptação ao utilizador, aparência e a valorização da imagem de marca.

Dado que o *website* tem como principal premissa a facilitação de alguns processos académicos, a partir da criação de sinergias entre estudantes. Para o efeito, apresentam-se diversas secções, visando

satisfazer diferentes necessidades dos estudantes, de diferentes formas e consequentemente atraindo utilizadores por diversos motivos. Seguidamente, serão feitas descritas em detalhe cada uma das secções que serão inseridas no website, explicando-se de que forma cada uma delas pretende atrair e fidelizar os utilizadores.

i) Apontamentos

A secção de apontamentos é de extrema relevância para a atratividade do *website*. Nesta secção, os estudantes podem descarregar os apontamentos a troco de recompensas mediante o número de visualizações e reações positivas que os mesmos tiverem.

O processo desenrola-se da seguinte maneira:

- Estudante faz um registo onde se incluirá o seu número de identificação, universidade, faculdade, curso e ano;
- Sempre que o aluno abra a secção de apontamentos, será redirecionado para uma página onde estarão disponíveis pastas com diversos apontamentos das unidades curriculares do curso a que corresponde; não obstante, terá a hipótese de pesquisar por outros cursos e até universidades para procurar apontamentos; o objetivo de direcionamento direto para a página do seu curso, é criar uma maior fluência de conteúdos relevantes, dado que os seus colegas de curso e antigos estudantes, que já tenham frequentado a mesmas unidades curriculares, vão ser incentivados a partilharem os seus apontamentos;

Após consulta dos apontamentos, estes podem ser descarregados e classificados pelos alunos consoante a sua relevância; estas classificações, em conjunto com a data de descarga dos documentos no *website*, terão especial peso no algoritmo para serem destacados.

Esta secção visa pôr em prática o objetivo, antes mencionado, de atração de utilizadores estudantes através de *word-of-mouth*; uma vez que a plataforma seja divulgada e comece a ter adesão, é do interesse de quem a utiliza que mais utilizadores do seu curso se juntem pelo que a divulgação entre eles tenderá a ocorrer naturalmente; na verdade, logo que os estudantes se aperceberem que existem plataformas onde os seus colegas se baseiam para estudar, vão sentir-se em desvantagem e poderão querer aderir à mesma, tendo assim acesso aos mesmos recursos.

ii) Dúvidas

A secção das dúvidas fará uma distinção entre os estudantes dos diversos cursos. Nesta secção, os estudantes podem expor as suas dúvidas à comunidade do seu curso e visualizarem dúvidas que já tenham sido respondidas anteriormente. As dúvidas expostas podem ser complementadas com

documentos de diversos formatos digitais. Tal como as questões poderão ser complementadas com documentos, também as respostas terão esta opção.

Espera-se que esta secção tenha especial afluência em alturas de exames, pelo que, à semelhança do referido a propósito da anterior secção, os alunos podem, por esta razão, ser incentivados na adesão à plataforma.

iii) Atividades

Relativamente às atividades, trata-se de uma seção onde se poderão planejar, com alunos da mesma universidade, diversas atividades com o propósito de ficarem a conhecer novas pessoas. O processo consiste na sugestão de uma atividade por um utilizador, com a respetiva descrição da mesma. O mesmo utilizador define um número mínimo de pessoas a aderir para a atividade acontecer e um número limite de pessoas que se podem inscrever. A atividade é disponibilizada num fórum onde os interessados se podem inscrever. Por fim, após se inscreverem é aberto um *chat* de grupo para se combinarem as especificidades da experiência.

Espera-se, neste caso, que as pessoas funcionem como divulgadores do *website*, pelo entusiasmo de partilharem as experiências que tiveram e como surgiu a oportunidade de as vivenciarem.

iv) Organizações

O *website* além de ter utilidade no dia a dia dos estudantes pretende ajudá-los a iniciarem-se no mercado de trabalho. Assim, será disponibilizado (mediante pagamento) às empresas um espaço onde podem partilhar oportunidades de trabalho, de estágio ou até de tarefas a curto prazo que possam ser elaboradas por estudantes da faculdade em questão.

Ao fazerem o registo na plataforma é sugerido aos estudantes que descarreguem o CV e que o mantenham atualizado. No processo de contacto com as organizações, os estudantes terão a possibilidade de partilhar o seu CV com as empresas que entraram em contacto com o mesmo, se preencherem os requisitos necessários.

Também no caso desta secção, se presume um acréscimo de utilização pelos estudantes numa fase muito concreta da sua vida académica (i.e. final dos cursos); dito isto, é normal que a plataforma também seja facilitadora de trocas de impressões, entre os alunos finalistas, sobre as melhores formas de transitarem da universidade para o mercado de trabalho, onde se pretende que o *website* seja referenciado.

v) Explicações

De modo a oferecer aos estudantes a oportunidade de recorrerem a alguém com mais experiência numa determinada unidade curricular vai ser criada a secção dos explicadores. Nesta secção, mediante pagamento, estarão presentes explicadores na plataforma específica de cada instituição de ensino, filtrando deste modo que surjam na plataforma explicadores que não entendam o contexto específico de cada instituição. A juntar a este fator de filtragem, os explicadores são sujeitos a avaliações públicas na plataforma por parte dos estudantes que adquiram os seus serviços; esta medida tem o objetivo de atribuir credibilidade aos explicadores, com base em experiências passadas de estudantes das mesmas instituições.

Esta secção não se prevê que seja especialmente relevante para atrair estudantes, mas tal como a anterior será utilizada pontualmente pelos mesmos. Poderá, porventura, atrair estudantes que estejam especificamente à procura de explicadores ou serviços relacionados com o ensino em geral.

vi) Ajuda

Nesta secção os utilizadores teriam acesso a respostas pré-formatadas sobre dúvidas ou problemas-tipo na utilização da plataforma (*FAQ's - Frequently Asked Questions*) ou ao auxílio na resolução de pequenos problemas operativos inerentes à própria plataforma.

2. Preço

De acordo com o questionário elaborado, os estudantes passam em média 5h50 por dia a estudar em alturas em que a carga de trabalho é maior. Com vista a proporcionar uma plataforma útil de acesso principalmente gratuito, a Cunnict pretende aproveitar o facto de o público ser muito específico e estar muito tempo online no *website* para fazer licitações de espaços publicitários. No entanto, para as diferentes secções do *website* existem diferentes estratégias para as tornar lucrativas. Nos parágrafos seguintes serão descritos os modos como cada uma das secções contribuirá para as receitas do *website*. Importa ainda realçar que toda a utilização do *website* será gratuita para utilizadores estudantes, tendo estes, como se referiu antes, a opção de optar por um serviço *premium* se quiserem obter regalias como deixar de visualizar anúncios nos apontamentos.

Apontamentos

Na secção dos apontamentos espera-se que os estudantes passem muito tempo a estudar ou que descarreguem apontamentos com os quais irão provavelmente passar horas a estudar. Para tornar esta secção lucrativa, em cada um dos apontamentos serão colocados anúncios à melhor oferta; parte dos rendimentos desses anúncios será afetar ao autor dos apontamentos, incentivando-os estudantes a

partilharem mais dos seus apontamentos pessoais e, consequentemente, gerando-se um maior fluxo de receitas a favor do website e dos próprios estudantes.

Dúvidas

Na secção das dúvidas os anúncios serão visíveis em espaços que lhes são especificamente destinados. Serão, ainda, exibidos anúncios quando os estudantes interajam com perguntas feitas por outros colegas; isto é, se os alunos quiserem ver respostas a perguntas que outros colegas fizeram irão também visualizar um anúncio. Esta medida irá, porém, ser alvo de testes para definir se irá ser efetivamente aplicada, pelo que não foi contabilizada na previsão das receitas efetuadas no planeamento financeiro.

Atividades

As atividades, além de anúncios em espaços específicos, oferecem a possibilidade às empresas de abrirem atividades de modo pago. Nessas atividades, os estudantes poderão inscrever-se já com o local e os preços previamente definidos. O pagamento por parte das empresas será feito através de pacotes semanais que permitem a publicação de um certo número de anúncios ou através do pagamento por publicação (tabela 4.11) Este modo de operar é benéfico para as empresas porque têm a oportunidade de dar a conhecer a atividade que oferecem a novos clientes, tendo a possibilidade de os fidelizar.

Tabela 4.11. Diferentes ofertas às empresas de publicitarem atividades

	Pacotes		
	1	5	7
Publicações por semana			
Pagamento semanal	2 €	8 €	10 €
Pagamento publicação	2,00 €	1,60 €	1,43 €
Pressuposto de vendas por pacote	50%	35%	15%

Fonte: Elaboração do Autor

Organizações

Nesta secção de organizações, à semelhança do que sucede com a de atividades, as receitas serão provenientes de um serviço de subscrição em que as empresas terão direito a um certo número de

publicações mediante o pacote (tabela 4.12) por que optarem. Contudo, diferem das anteriores na medida em que as subscrições são mensais em detrimento de serem semanais.

Tabela 4.12. Diferentes ofertas às empresas de publicitarem oportunidades de emprego

	Pacotes		
	5 €	8,00 €	15 €
Preço			
Nº de anúncios	1	2	5
Benchmark	27%	18%	55%
Percentagem ajustada	35%	25%	40%

Fonte: Elaboração do Autor

Explicações

Os explicadores, terão nesta secção, à semelhança do que sucede nas secções anteriores, acesso a um serviço de subscrição. No entanto, apenas terão a possibilidade de aderir a um pacote de 13,45€ por mês. Este pacote permite aos explicadores terem um perfil ativo na plataforma com os seus contactos disponíveis. Os explicadores podem ativar e desativar mediante necessidade.

3. Distribuição

A Cunnict funcionando como retalhista online dos produtos/documentos produzidos pelos estudantes, é ela própria, enquanto plataforma, uma marca carecendo de divulgação, uma vez que vai estar presente em diversas instituições de ensino superior.

A plataforma será expandida anualmente para novas universidades. Cada estudante terá de se inscrever numa universidade que terá um espaço próprio no website.

Tabela 4.13. Previsão do alcance da plataforma

Crescimento website	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Universidades	Desenvolvimento da plataforma e Introdução no ISCTE	Implementação no ISCTE + Introdução para Nova	Introdução cidade universitária e Uni do porto + católica lisboa e Totalidade Iscte e implementação na Nova	Implementação C.uni + Uni.Porto + Universidade católica + implementação Uni de Coimbra, Minho, Aveiro + Totalidade Iscte e Nova	Totalidade ISCTE+nova+católica +U.Lisboa+ U.Porto + implementação Minho, Coimbra e Aveiro	Totalidade de todas as univesidades + Abertura ao país	Alcance à prepetuidade com base no mercado de estudantes espanhóis no wuolah

Fonte: Elaboração do Autor

4. Promoção

A integração nas universidades foi desconstruída em três fases. Na primeira fase (fase de introdução) ao integrar uma nova faculdade delineou-se o objetivo geral de chegar a quinhentos novos utilizadores estudantes. Para alcançar este objetivo serão tomadas as seguintes medidas segundo a calendarização descrita no Anexo B:

- Campanhas, mediante disponibilidade, junto das associações de estudantes e núcleos das universidades para promover a implementação da plataforma;
- Utilização de redes sociais com teor humorístico direcionado para os estudantes, de modo a criar uma ligação com os utilizadores e criar buzz na marca;
- Acesso premium à plataforma durante um ano;
- Presenças nos institutos de ensino de modo a estabelecer-se um primeiro contacto com os estudantes;
- Recompensa de um giftcard por cada estudante que partilhar mais de quinze apontamentos com mais de dez descargas no primeiro ano.

Na segunda fase (fase de implementação), o *website* deve ter pelo menos metade dos alunos da universidade registados. Para se alcançar este objetivo serão feitos esforços no sentido de:

- Fazer investimentos em *Search engine optimization* nomeadamente em campanhas de *Google* e *Facebook ads* localizadas para as universidades visadas;
- Criação de um programa de afiliados, oferecendo um mês *premium* aos estudantes que tragam um colega para plataforma (até ao máximo de três meses);
- Oferta de dois meses *premium* grátis na inscrição.

Por fim, na terceira fase (fase da totalidade) pretende-se que pelo menos 83% dos estudantes da faculdade estejam presentes na plataforma. Nesta fase além das medidas supramencionadas o programa de afiliados sofrerá a seguinte alteração:

- O programa de afiliados permite aos estudantes que encaminhem colegas para a plataforma ter acesso a três apontamentos sem anúncios sem limite de estudantes.

No que toca às restantes entidades o marketing não será tão intensivo, uma vez que o facto de existirem estudantes na plataforma já irá atrair as atenções das mesmas visto que o seu público alvo estará concentrado na mesma zona. Este facto, além de atrair as empresas de modo individual, também permite à Cunnect ter bastantes interações com anúncios de *Google ads* o que representa a principal fonte de rendimento da plataforma.

Contudo, cada um dos grupos de empresas terá campanhas de Google ads direccionadas, com promoções para a primeira utilização na plataforma. A partir desta medida, tenciona-se dar a conhecer a plataforma às entidades; após esta fase espera-se que estas reconheçam a oportunidade de chegar a um público muito específico, e que a utilizem mais vezes. No caso de abandonarem a plataforma após a primeira utilização, serão utilizadas campanhas de e-mail marketing com o fornecimento de dados estatísticos favoráveis à utilização da plataforma e, ocasionalmente, algumas reduções de preço de adesão à mesma. Por fim, para estas entidades serão ainda oferecidos pacotes de adesão com promoções de adesão a longo termo na plataforma.

4.4.2. Operações

Plano operacional

1. Produção

O *website* irá ser desenvolvido no decorrer do primeiro ano de atividade, tendo em vista estar pronto para ser implementado no início do ano letivo na primeira universidade destinada a receber a plataforma.

Nos anos seguintes o processo será semelhante, sendo que a partir de janeiro até ao mês de maio a plataforma entrará em fase de desenvolvimento para preparar a entrada em novas universidades. Após esta fase será sujeita a uma fase de testes durante os meses de junho e julho para cumprimento dos objetivos de expansão previstos para o ano em questão.

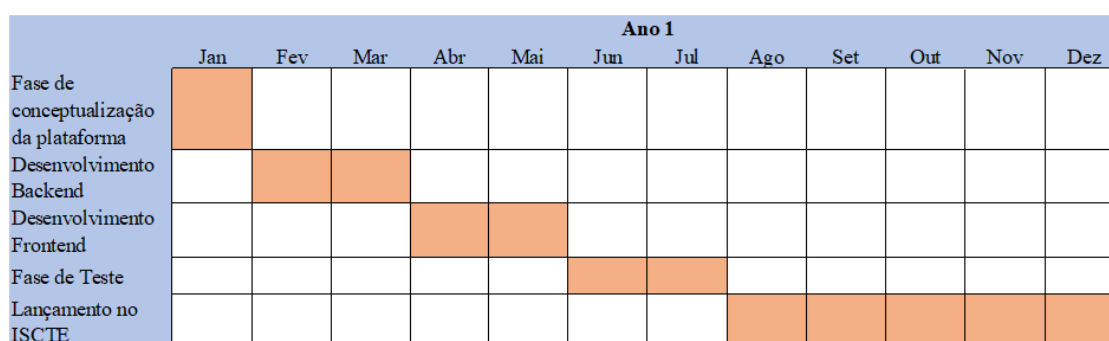


Figura 4.29. Diagrama de Gantt - Processo de desenvolvimento da plataforma

Fonte: Elaboração do Autor

2. Serviço ao cliente

Os estudantes terão sempre disponíveis um portal de acesso diretamente na plataforma para reportarem erros ou darem sugestões de melhoria operativa. Complementarmente a este serviço, a Cunnict ainda tem interações com os materiais dos clientes estudantes, uma vez que estes ao serem submetidos, são sujeitos a aprovação numa fase inicial.

Relativamente às empresas ou outras entidades que pretendam anunciar na plataforma, terão disponíveis tanto um número de telemóvel de apoio como o email do suporte técnico, de modo a atenuar alguma dificuldade com que se deparem.

3. Processo de venda

Existem vários processos de venda na Cunnict uma vez que existem diversas fontes de rendimento.

O processo mais elaborado está relacionado com a venda de espaço publicitário nos apontamentos dos estudantes, dado que existem dois grupos distintos de intervenientes que realizam ações individuais que vão ser interligadas através da plataforma. O processo desenrola-se então da seguinte maneira:

1. As empresas descarregam um anúncio em formato de imagem através das métricas disponibilizadas na vertente para empresas da plataforma; ao anúncio é associada uma hiperligação à escolha das empresas;

2. As empresas escolhem as instituições alvo, bem como o ano de ensino a que querem afetar o anúncio, o período de tempo que o anúncio deve estar ativo e estipulam quanto estão dispostos a gastar na campanha;
3. Os estudantes descarregam os documentos em formato PDF para a plataforma (esta fase pode ocorrer antes ou depois das fases número 1 e 2);
4. Sempre que um estudante sem conta *premium* abre algum apontamento, o algoritmo reconhece se faz parte do público-alvo pretendido e disponibiliza os anúncios, tendo utilizado como base para estipular a frequência com que um anúncio é mostrado o montante oferecido pelas diferentes empresas para cada público-alvo;
5. Após toda a transação, são feitas métricas de quantos anúncios foram descarregados de uma determinada empresa e quantos estudantes clicaram na hiperligação que direciona para o *website* da empresa que publicitou; essas métricas são posteriormente apresentadas às empresas para que possam controlar o alcance das suas campanhas.

Relativamente às receitas obtidas via Google ads o processo é relativamente mais simples uma vez que apenas é necessário à Cunnict disponibilizar espaço para os anúncios e por cada visualização e interação que os estudantes tenham com este a plataforma tem uma receita.

No caso das outras organizações ou entidades que pretendam anunciar, sejam actividades, oportunidades de emprego ou serviços de âmbito académico aos estudantes, têm um processo de vendas muito semelhante, já que todas funcionam com serviço de subscrição. Relativamente às empresas que publicitem actividades, pagam uma prestação semanal para o poder fazer e consoante o pacote que subscrevam, podem fazer entre um e cinco anúncios tendo sempre possibilidade de comprar mais anúncios, fora dos pacotes pré-estabelecidos, por um preço mais reduzido. Estes anúncios serão então sujeitos a aprovação e posteriormente publicados na plataforma onde os estudantes se podem inscrever diretamente para participarem na atividade, deixando o seu contacto. No que toca às empresas que pretendam anunciar oportunidades de emprego, obedecem a um processo semelhante, no entanto a subscrição é mensal permitindo, consoante o serviço pelo qual optem, publicar entre uma e sete vagas de emprego, com a possibilidade de expansão do número de vagas publicadas por um preço reduzido. Estas vagas são visualizadas pelos alunos que vão ter acesso numa fase inicial ao site ou email da empresa recrutadora. Numa fase mais avançada, pretende oferecer-se a opção às empresas de fazerem a candidatura diretamente no *website*.

Por fim os explicadores, também têm um serviço de subscrição, mas contrariamente às duas anteriores, estes apenas têm um pacote disponível. Ao aderirem à subscrição, os explicadores terão durante um mês de um perfil construído pelos mesmos, disponível na plataforma com os seus contactos. Contudo, os contactos não estão automaticamente visíveis; para os estudantes terem acesso a esses

contactos, têm de clicar num separador isolado que irá notificar a Cunnict que o estudante está à procura de explicador e perguntar ao estudante se pretende contactar um explicador específico; caso a resposta seja positiva, o explicador passado umas horas receberá um contacto da Cunnict para assegurar de que foi contactado e se foi agendada uma explicação; ainda em caso de resposta positiva, o estudante poderá avaliar o explicador; no caso de resposta negativa, o estudante será novamente notificado para a Cunnict assegurar de que não ficou nenhuma explicação agendada; caso exista uma incongruência de respostas às notificações o caso é clarificado por um profissional que entrará em contacto com o estudante e, posteriormente, com o explicador se necessário.

4. Controlo de inventário

No caso da Cunnict, por ser uma plataforma *online*, tem o seu inventário todo feito em base de dados, sejam os documentos, perfis dos estudantes ou outras informações.

As bases de dados utilizadas serão da *amazon web services* e durante os primeiros cinco anos serão continuamente melhoradas tendo por base as necessidades do *website*. A partir do quinto ano não serão feitas melhorias pelo menos até ao ano sete, e voltarão a ser feitas nos anos seguintes caso exista necessidade de tal.

Relativamente à disposição da informação guardada, no que toca aos documentos, o tempo de permanência no *Website* terá influência no algoritmo dando especial relevância a documentos mais recentes; isto é, o facto de serem mais recentes irá contribuir para que apareçam em primeiro lugar na pesquisa dos estudantes.

No que toca aos perfis dos utilizadores, estes nunca serão apagados por iniciativa da Cunnict deixando a possibilidade aos utilizadores de poderem voltar à plataforma mesmo depois de já terem terminado a sua formação.

5. Regulamentação no local de trabalho

A Comissão Nacional de Proteção de Dados prevê que “Os responsáveis pelos tratamentos e os subcontratantes têm um vasto conjunto de obrigações legais em matéria de tratamento de dados pessoais, quer ao abrigo do RGPD e da lei nacional de execução, quer ao abrigo da Lei 59/2019.”

De acordo com o regulamento (EU) n.º 2016/679 as pessoas singulares têm direito à proteção de dados por parte das entidades responsáveis. A regulamentação imposta pela UE permite aos clientes exercer direito à comunicação transparente e à informação básica (artigos 5.º, 12.º, 13.º e 14.º do RGPD),

direito ao consentimento (artigos 7.º e 8.º), direito de acesso do titular dos dados (artigo 15.º), direito à retificação dos dados (artigos 5.º n.º 1 e 16.º), direito ao esquecimento (artigo 17.º), direito à portabilidade e transmissão dos dados (artigo 20.º), registo das atividades de tratamento de dados pessoais (artigo 30.º).

Destaque ainda para o artigo 5º do regulamento geral da proteção de dados que constata que os dados devem ainda ser retirados de forma limitada, adequada e relevante, isto é, quem está encarregue do recolhimento de dados deve fazê-lo de um modo que não seja excessivo, evasivo e desnecessário para o utilizador. O artigo acrescenta ainda entre mais informação relevante que os dados em que não tenham informação precisa devem ser corrigidos de imediato.

No que toca à lei portuguesa, com base no artigo 4º na Lei n.º 59/2019 do Diário da República o princípio geral da proteção de dados explicita que “O tratamento de dados pessoais deve processar-se no estrito respeito pelos direitos, liberdades e garantias das pessoas singulares, em especial pelo direito à proteção dos dados pessoais”, constituindo esta regulamentação a orientação geral para as diretivas mais concretas sobre a proteção de dados.

No que concerne à violação de direitos de autor, previstos no artigo 221º do Diário da República, 1.ª série — N.º 64 — 1 de Abril de 2008, a Cunnect desmarca-se de qualquer responsabilidade, sendo da total responsabilidade do estudante que partilhou informação não autorizada, indemnizar a parte lesada pelas perdas e divulgação de dados resultantes da mesma violação.

6. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa procura distinguir cada uma das posições dos trabalhadores em três setores diferentes: administrativo, comercial ou de produção.

Como se pode concluir pelo organograma da figura 3.30, os trabalhadores pertencentes ao setor comercial e de produção têm uma hierarquia própria, enquanto os trabalhadores do setor administrativo reportam diretamente ao CEO.

Já na tabela 4.14 pode tem-se acesso à informação relativa à altura das contratações para cada um dos postos necessários na empresa.

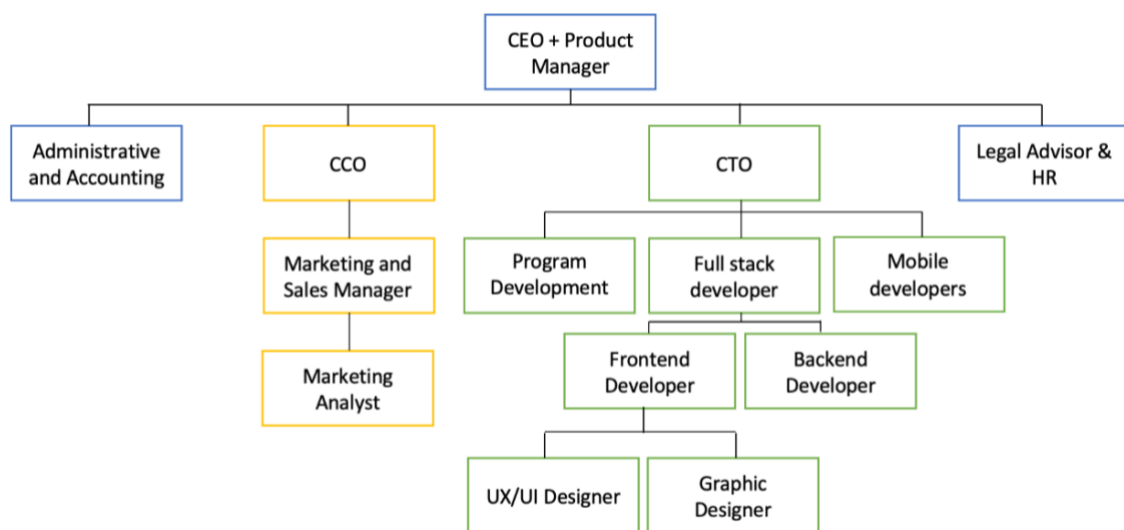


Figura 4.30. Organograma da empresa

Fonte: Elaboração do Autor

Tabela 4.14. Trabalhadores da empresa por anos

Nº de trabalhadores	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano ...
Marketing and sales Manager	0	1	1	2	2	2	2	2
Marketing Analyst	0	0	1	2	2	2	2	2
Backend Developer	1	1	1	2	3	3	3	3
UX/UI Designer	1	1	1	1	1	1	1	1
CCO	0	0	1	1	2	2	2	2
Graphic designer	0	1	1	1	1	1	1	1
CTO	0	0	1	1	1	1	1	1
Program development Manager	1	1	1	1	2	2	2	2
Full stack developer	0	0	1	2	2	2	2	2
Frontend developer	1	1	1	2	3	3	3	3
CEO + Product manager	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrative and Accounting	0	1	1	1	2	2	2	2
Legal advisor & HR	1	1	1	1	2	2	2	2
Mobile developers	0	0	1	2	3	3	3	3
Total de trabalhadores	6	9	14	20	27	27	27	27

Fonte: Elaboração do Autor

1. Funções

Na tabela 4.15 apresentada de seguida, encontram-se as funções de cada posição e o respetivo salário base de cada trabalhador. Os salários foram calculados com base no *website* meusalário.pt. A

política da empresa prevê aumentar os salários em 4% ao ano sendo que no ano 4, cada uma das posições terá um aumento de 50% no seu ordenado que se deverá maior disponibilidade financeira que a empresa prevê obter.

Tabela 4.15. Funções base por cargo e salário de referência para os primeiros 3 anos

Cargo	Funções	Salário ¹
CEO + Product Manager	- Implementar a visão e a missão da empresa - Orientar a empresa - Tomar decisões relativas ao desenvolvimento do produto; - Avaliar o trabalho dos executivos; - Estar atento aos desenvolvimentos do mercado (oportunidades e novas tendências); - Definir as responsabilidades sociais da empresa	1500
Administrative and Accounting	- Fazer pagamentos; - Assegurar os recebimentos; - Pagar salários; - Fazer relatórios de contas; - Controlo financeiro.	1400
Legal Advisor & HR	- Pesquisa legal; - Construção de contratos; - Tratar de processos de recrutamento e seleção; - Entrevistar possíveis clientes.	1500
Marketing and Sales Manager	- Definir planos e métricas de angariação e retenção de clientes; - Estar atento à concorrência; - Tornar o produto apelativo; - Reunir e aliar potenciais clientes.	1350
Marketing Analyst	- Apresentar os resultados das campanhas através de gráficos e textos que sumariam os dados recolhidos; - Conduzir análises sobre o impacto das ações da concorrência; - Recolher a opinião de utilizadores; - Fazer previsões de consumo; - Analisar as preferências dos consumidores; - Propor e medir campanhas de publicidade e comunicação.	1150
CTO	- Alinhar as vertentes técnicas com as metas propostas na empresa; - Implementar novas tecnologias de modo a criar vantagens competitivas; - Monitorizar o cumprimento dos KPI's do departamento de operações; - Fazer melhorias constantes na plataforma. - Explicar a tecnologia utilizada a potenciais clientes.	1500
Program Development Manager	- Estruturar a implementação de projetos relacionados com o desenvolvimento do website; - Gerir o cumprimento de prazos para o cumprimento de metas; - Fazer a coordenação entre diferentes funções; - Controlar o desenvolvimento dos projetos; - Assegurar a qualidade das tarefas realizadas no departamento.	1500
Full stack developer	- Assegurar a ligação entre a arquitetura <i>front end</i> e <i>back end</i> do website; - Criar servidores e bases de dados; - Assegurar que a plataforma é otimizada para <i>smartphones</i>; - Assegurar-se da capacidade de resposta das funcionalidades do website; - Desenhar e desenvolver APIs.	1400
Frontend Developer	- Usar linguagens de programação apropriadas de modo a criar páginas <i>user-friendly</i>; - Manter e melhorar o website; - Desenhar <i>features</i> adaptáveis a dispositivos móveis; - Trabalhar com o <i>Backend Developer</i> e o <i>website designer</i> para melhorar a usabilidade da plataforma; - Construir soluções para os problemas apresentados pelos utilizadores; - Assegurar a qualidade gráfica e de consistência da marca; - Estar atento a novas tecnologias.	1400
Backend Developer	- Gerar código; <i>Debugging</i>; - Trabalhar com o <i>Front end Developer</i> e o <i>website designer</i> para melhorar a usabilidade da plataforma; - Construir código "reutilizável" para a biblioteca; - Seguir tecnologias emergentes; - Fazer teses para melhorar a performance da plataforma.	1400
UX/UI Designer	- Realizar pesquisa de usuário; - Criar personas de usuário; - Determinar a arquitetura de informação de um produto digital; - Projetar fluxos de usuário e <i>wireframes</i>; - Criar protótipos; - Testar produtos.	1200
Graphic Designer	- Programar projetos e definir restrições de orçamento; - Elaborar recursos visuais com base nos requisitos; - Prepare rascunhos e apresentar ideias; - Desenvolver ilustrações, logotipos e outros designs; - Testar os designs em várias plataformas.	1200
CCO	- Analisar as atividades relacionadas com marketing e vendas; - Controlar e motivar a performance da área comercial da empresa; - Fazer a verificação das unidades curriculares submetidas pelos estudantes; - Estabelecer e implementar objetivos realistas e implementar a estratégia de marketing em conformidade;	1300

Fonte: Elaboração do Autor

4.4.3. Plano Financeiro

A base do plano financeiro está assente na previsão do número de estudantes que a plataforma irá afetar nos 7 anos subsequentes ao lançamento da mesma, assumindo uma perpetuidade nos anos seguintes.

O plano financeiro foi elaborado de modo a avaliar a viabilidade do projeto consiste nas previsões de vendas para as diferentes fontes de receita da plataforma e respetivas análises de sensibilidade (uma vez que a previsão partiu de alguns pressupostos que podem ser variáveis), nos custos da criação e manutenção do *website*, na previsão anual dos custos com pessoal, num orçamento de custos de marketing, na previsão dos custos do pagamento ao estudantes que publicam na plataforma, nas despesas de financiamento, na demonstração de resultados, no balanço, nas demonstrações fluxos de caixa no balanço. De seguida prosseguiu-se a partir das demonstrações financeiras à realização de alguns dos principais indicadores financeiros nomeadamente o VAL, TIR, o *payback* do projeto e a avaliação global da empresa.

Pressupostos

Pressupõe-se um prazo médio de 1 mês para recebimentos e pagamentos, um aumento salarial de 2% anual e um aumento generalizado de 50% no ano 4 e um IRC de 21%.

Assumiu-se que os trabalhadores são solteiros sem dependentes.

Por cada visualização mensal existe um recebimento de 0,09€ anuais por parte da *Google ads* proveniente de espaço disponibilizado para anúncios.

Nas alturas menos intensas de estudo sempre que os estudantes visitam o *Website* realizam 4 visualizações.

Durante os 7 anos previstos nas demonstrações financeiras a empresa utilizará um espaço de *coworking* em detrimento de um escritório próprio.

Previsão do número de utilizadores

A previsão do número de utilizadores fundamentou-se nas ambições anuais da Cunnict. Ambições estas que tiveram como *benchmark* a plataforma da *Wuolah* sediada em Espanha que também funciona com base na troca de apontamentos entre estudantes. Não deixou de se ter em consideração que por Espanha ser um mercado maior, na medida em que tem mais estudantes do ensino superior, é expectável que evolua também mais rapidamente do que em Portugal. A *Wuolah* serviu principalmente para medir o grau de penetração de uma plataforma com características semelhantes à Cunnict nos institutos superiores, de onde se retirou com base na informação recolhida que, após estar totalmente implementada num instituto superior, atinge em média 83,4% dos estudantes de cada instituto de ensino.

Tabela 4.16. Projeção do número de utilizadores da Cunnict

Crescimento website	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano ...	Ano ...
Universidades	Desenvolvimento da plataforma e Introdução no ISCTE	Implementação no Iscte + Introdução para Nova	Introdução cidade universitária e Uni do porto + católica lisboa e Totalidade Iscte e implementação na Nova	Implementação C.uni + Uni.Porto + Universidade católica + implementação Uni de Coimbra, Minho, Aveiro + Totalidade Iscte e Nova	Totalidade Iscte+nova+católica+ U.Lisboa+ U.Porto + implementação Minho, Coimbra e Aveiro	Totalidade de todas as universidades + Abertura ao país	Alcance à prepetuidade com base no mercado de estudantes espanhóis no wuolah	Alcance à prepetuidade com base no mercado de estudantes espanhóis no wuolah	Alcance à prepetuidade com base no mercado de estudantes espanhóis no wuolah
Número de utilizadores	500	5187	19381	75245	137937	181081	203265	203265	203265

Fonte: Elaboração do Autor

Previsão de vendas

1. Google ads

De modo a calcular as receitas provenientes do *google ads*, primeiramente recorreu-se ao simulador da *google* que fornece a informação dos ganhos potenciais anuais, a partir do número de visualizações mensais do *website*. Após terem sido efectuadas várias simulações, concluiu-se que em média por cada visualização mensal acrescida a *google* paga 0,09€ ao ano (não obstante este valor será sujeito a uma análise de sensibilidade). Após feitos estes cálculos restava agora saber quantas visualizações mensais se estima que a Cunnict terá.

Com o intuito de se estimar quantas visualizações a Cunnict tem em média por mês, fez-se uma divisão entre os períodos mais intensos de estudo (quando os estudantes estão mais sobrecarregados

com trabalhos) que se consideraram como sendo 23 semanas num ano, e períodos menos intensos que correspondem às restantes 29 semanas do ano. Com base nas respostas do questionário dos estudantes, apurou-se que em média se fazem 3,58 sessões de estudo por dia nas alturas mais intensas e se estudam em média 5,83 dias por semana; calculou-se o número de sessões de estudo que cada estudante faria por semana (20,87) nas alturas mais intensas de estudo e este valor multiplicou-se por um número estimado de interações com a página por cada sessão de estudos com base no *design* da plataforma (este número será sujeito a uma análise de sensibilidade para fazer variar o valor atualizado líquido). Relativamente aos períodos menos intensos de estudo, estimou-se que em média os estudantes iriam utilizar a plataforma em média 0,2 vezes por semana e que teriam menos 6 interações sempre que o fizessem, passando de 10 (nos períodos mais intensos) para 4.

A cada um destes valores multiplicou-se o número correspondentes à previsão de estudantes utilizadores da plataforma em cada um dos anos, dividiu-se o resultado total pelo número de meses de um ano e retirou-se 20% ao total correspondente ao número estimado por (Redondo & Aznar, 2018) (2018) correspondente ao número de utilizadores no “europeus do ocidente” que utiliza *Ad blockers*. Por fim multiplicou-se os 0,09€ e obteve-se o valor das receitas anuais. Os resultados da previsão de vendas são apresentados na tabela 4.17.

Tabela 4.17. Previsão de receitas provenientes de Google ads

	Previsão de receitas Google ads								
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano ...	Ano ...
Número de visualizações médias mensais de anúncios google	160787	1668008	6232574	24196790	44356912	58230992	65364910	65364910	65364910
Estimativa de ganhos anuais a partir da google ads	14 451,04 €	149 915,06 €	560 163,04 €	2 174 727,02 €	3 986 651,79 €	5 233 608,0 €	5 874 780,82 €	5 874 780,82 €	5 874 780,82 €

Fonte: Elaboração do Autor

2. Previsão de Receitas provenientes de anúncios de particulares

À semelhança com a previsão de vendas anterior tiveram-se em conta as estimações anteriores das semanas mais (23 semanas) e menos intensas (29 semanas) que se multiplicaram pelo número de visitas estimadas por semana (20,87) e pelo número de documentos que se prevê que os estudantes venham a utilizar em média por visita 4 nas semanas mais intensas e 0,5 nas menos intensas. Multiplicou-se o valor resultante pelo número de estudantes que se estima que não irá optar pelo serviço *premium* nem utilizar o programa de afiliados que oferece um mês gratuito por cada estudante. Dividiu-

se ainda este valor pelos 12 meses do ano para obter o número médio de visualizações mensais. Por fim utilizou-se como referências os 0,09€ da *Google ads* para calcular o valor do recebimento anual.

Tabela 4.18. Previsão de receitas provenientes de anúncios de particulares

Ganhos a partir de anúncios de particulares	Previsão dos anúncios de particulares								
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano ...	Ano ...
Nº estudantes a visualizar os anúncios	0	483	5005	17256	71164	133109	174743	196151	318011
Número de médio visualizações mensais*	0	77323	802153	2765303	11404376	21331440	28003548	31434282	31434282
Valor anual estimado	- €	6 949,54 €	72 094,80 €	248 536,21 €	1 024 987,37 €	1 917 198,93 €	2 516 865,83 €	2 825 208,76 €	2 825 208,76 €

Fonte: Elaboração do Autor

3. Previsão de Receitas provenientes de anúncios de empregos

De modo a estimar-se o número de ofertas de emprego por mês utilizou-se como *benchmark* a informação disponível na *Net Empregos* (plataforma de empregos online). Elaborou-se deste modo um rácio sobre o número de utilizadores da plataforma (*net empregos*) e o número de ofertas que a mesma tinha e obteve-se o valor de 1%; isto é, por cada 100 utilizadores existe 1 oferta de emprego. Este valor foi utilizado como referência para calcular o número de anúncios que irão ser disponibilizados na Cunnict com base no número de utilizadores previstos.

De seguida multiplicaram-se os valores relativos à percentagem ajustada da previsão de venda dos diferentes pacotes (Tabela 4.12) para fazer a previsão das receitas da Cunnict nestas vertentes.

Tabela 4.19. Previsão de receitas provenientes de ofertas de emprego

Nº de ofertas de emprego por mês	Previsão das receitas provenientes de ofertas de emprego								
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano ...	Ano ...
	5	52	194	753	1380	1811	2033	2033	2033
Pagamentos	300 €	2 464,80 €	9 195,60 €	35 692,20 €	65 412,00 €	85 841,40 €	96 364,20 €	96 364,20 €	96 364,20 €

Fonte: Elaboração do Autor

4. Previsão de Receitas provenientes de explicadores

O cálculo do número de explicadores foi feito com base no rácio entre o número de explicadores inscritos na plataforma “*explicas-me*” que lecionam ao ensino universitário e o número total de estudantes universitários em Portugal. O que faz com que o cálculo seja bastante conservador e pessimista. Contudo, o propósito dos explicadores não é o de gerar receita diretamente, mas sim melhorar o conteúdo para os estudantes.

Os pagamentos foram calculados com base na média dos pagamentos feitos nas plataformas de explicações online. Retiraram-se ainda 2 meses de pagamentos aos cálculos uma vez que na época de verão o website terá provavelmente menos afluência de explicadores.

Tabela 4.20. Previsão de receitas provenientes de explicadores

Previsão das receitas provenientes de explicadores									
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano ...	Ano ...
Explicadores	5	49	182	706	1294	1699	1907	1907	1907
Pagamentos	672,50 €	6 590,50 €	24 479,00 €	94 957,00 €	174 043,00 €	228 515,50 €	256 491,50 €	256 491,50 €	256 491,50 €

Fonte: Elaboração do Autor

5. Previsão de Receitas provenientes das atividades publicitadas

O mercado das atividades não é muito explorado em Portugal pelo que dificulta a previsão da procura por parte das empresas. Contudo, teve-se em consideração o ratio de procura online por dia da Aircourts pelo número de utilizadores. O aircourts permite fazer um planeamento entre amigos que não sejam da mesma instituição de ensino, enquanto o propósito da Cunnict embora não seja inviável fazê-lo também é o de conhecer pessoas novas pelo que numa perspetiva realista assumiu-se uma diminuição de 30% no ratio da aircourts relativo ao número de publicações semanais. O corte não será maior porque o preço de publicar na Cunnict será substancialmente mais baixo para as empresas.

Tendo isto em consideração, multiplicou-se o número de publicações estimadas pelos preços que se prevê serem praticados presentes na (tabela 4.11), para obter o valor das receitas.

Tabela 4.21. Previsão de receitas provenientes de publicidade a atividades

	Previsão das receitas provenientes de publicidade de atividades								
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano ...	Ano ...
Publicações semanais	9	98	365	1418	2600	3413	3831	3831	3831
Pagamentos anuais	869,40 €	9 019,16 €	33 700,40 €	130 835,43 €	239 844,04 €	314 863,13 €	353 437,23 €	353 437,23 €	353 437,23 €

Fonte: Elaboração do Autor

6. Previsão de Receitas provenientes das contas *premium*

Por fim para calcular a previsão de vendas dos estudantes *premium* fez-se um mediana dos valores previstos na Harvard Business Review que variam entre 2% e 5% para calcular o número de estudantes utilizadores que utilizariam o serviço *premium* da plataforma partir desse valor estimou-se que em média cada estudante venha a utilizar o serviço *premium* durante 7 meses.

Com base neste valor calcularam-se o número de meses *premium* vendidos em cada ano ao qual se multiplicaram 2€ da mensalidade associada à subscrição.

Tabela 4.22. Previsão de receitas provenientes de estudantes "premium"

	Previsão das receitas provenientes de contas <i>premium</i>							
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano ...
Premium users	0	164	626	626	2581	4828	6338	7114
Meses premium vendidos	0	1148	4381	4381	18067	33794	44365	49800
Recebimentos de estudantes premium	- €	2 296,63 €	8 761,89 €	8 761,89 €	36 134,89 €	67 588,90 €	88 729,55 €	99 599,86 €

Fonte: Elaboração do Autor

Custos decorrentes da atividade normal da empresa

Relativamente aos custos que a empresa vai incorrer teve-se em consideração o tipo de atividade praticada. Uma vez que a empresa comercializa produtos/serviços online não incorre em consumo de matérias nem venda de mercadorias pelo que a rubrica CMVMC não será apurada neste contexto.

Porém para o normal funcionamento da empresa é necessário recorrer a serviços externos à empresa estes serviços encontram-se discriminados na tabela 4.23, sendo que a informação relativa à construção do Website se encontra ainda descrita em pormenor na tabela 4.24. Como descrito anteriormente o prazo médio de pagamentos é de um mês o que irá ter repercussões nas restantes demonstrações financeiras.

Tabela 4.23. Previsão de custos de fornecidos de serviços externos

Fornecimento de Serviços Externos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano ...	Notas
Material de escritório	300,00 €	450,00 €	700,00 €	1 000,00 €	2 700,00 €	2 700,00 €	2 700,00 €	2 700,00 €	Budget de 50€ anuais por trabalhador, a partir do ano 5 dobra para 100€ por trabalhador
Renda espaço coworking	1 308,00 €	1 308,00 €	1 308,00 €						
Renda				162 000,00 €	162 000,00 €	162 000,00 €	162 000,00 €	162 000,00 €	
Água				1 061,28 €	1 339,20 €	1 339,20 €	1 339,20 €	1 339,20 €	
Eletrecidade				667,69 €	786,59 €	786,59 €	786,59 €	786,59 €	
Total de custos com o website	167,09 €	1 212,76 €	2 084,80 €	6 629,71 €	13 930,45 €	20 080,18 €	24 312,38 €	26 488,55 €	
Total	1 775,09 €	2 970,76 €	4 092,80 €	171 358,68 €	180 756,24 €	186 905,97 €	191 138,17 €	193 314,34 €	

Fonte: Elaboração do Autor

Tabela 4.24. Custos do desenvolvimento e manutenção da plataforma.

Descrição	ANO									Observações
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano ...	Ano ...	
Domínio website	7,60 €	7,60 €	7,60 €	7,60 €	7,60 €	7,60 €	7,60 €	7,60 €	7,60 €	A simulação feita no namecheap a 5 anos dá uma estimativa de 7,6€ anuais.
Certificado SSL (segurança)	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	A simulação feita no namecheap a 5 anos dá uma estimativa de 4,10€ anuais.
Base de dados (guardar os dados)	MySQL Instance	0,00 €	972,36 €	972,36 €	2 502,36 €	2 502,36 €	2 502,36 €	2 502,36 €	2 502,36 €	Instancia onde a base de dados corre. "servidor da base de dados".
	Storage	0,00 €	92,39 €	345,23 €	1 340,30 €	2 456,99 €	2 456,99 €	2 456,99 €	2 456,99 €	Base de dados que alberga os dados do cliente, documentos, e informação mais pesada.
	Back up	0,00 €	58,26 €	217,69 €	845,15 €	1 549,30 €	1 549,30 €	1 549,30 €	1 549,30 €	Hospedar website. Suporta os dados de utilizadores. O primeiro ano é gratuito. A base de dados inclui Storage, backup e MySQL instance. Primeiro ano: Selected Instance db.m4.large vCPU: 2 Memory: 8 GiB. Conversão de dollar para euro dia 20/05/2021
	REST API request	0,00 €	5,70 €	59,11 €	220,87 €	857,47 €	1 571,89 €	2 063,56 €	2 316,36 €	Pedidos complexos (5Mb) -> Serve para gerir pedidos de fotos e documentos
Servidores (performance de pesquisa)	AWS API Gateway	0,00 €	3,80 €	39,41 €	147,24 €	571,65 €	1 047,93 €	1 375,70 €	1 544,24 €	Pedidos simples (3Kb) -> Serve para fazer tarefas simples online como transições de páginas
	HTTP request	0,00 €								
	Application Startup	0,00 €								
AWS Amplify	Application Company		40,81 €	411,56 €	1 534,36 €	5 953,23 €	10 912,25 €	14 325,03 €	16 079,84 €	Hospedagem de sites ou mobile estáticos. Por "estático", entenda-se o que as características básicas do website que tendem a ser menos alteradas. 100 MB por utilizador
	Registro da marca	127,65 €								Renova a cada 10 anos
Email profissional	27,74	27,74	27,74	27,74	27,74	27,74	27,74	27,74	28,74	
Total de custos com o website	167,09 €	1 212,76 €	2 084,80 €	6 629,71 €	13 930,45 €	20 080,18 €	24 312,38 €	26 488,55 €	26 489,55 €	

Fonte: Elaboração do Autor

No que concerne à rubrica Gastos com Pessoal, importa referir que o número de trabalhadores vai variando consoante as necessidades da empresa. No primeiro ano onde será desenvolvida a primeira

versão da plataforma e o lançamento para apenas uma universidade a empresa conta apenas com 6 colaboradores. No ano seguinte serão contratados mais dois colaboradores para a área administrativa e mais 1 para área de operacional/criativa. No terceiro ano todos os cargos ficam preenchidos o que permitirá um maior crescimento sustentável para os anos seguintes. No ano 4 os colaboradores são aumentados em 50% no seu salário. Esta política é aplicada neste ano devido à maior disponibilidade financeira da empresa e tem como objetivo reter e atrair talento. Neste mesmo ano o número de colaboradores passa a 20, alcançando o máximo de 27 no ano 5. Todos os anos os colaboradores têm um aumento de 2% no ordenado. Foram ainda calculadas as despesas com o pessoal, tendo por base as taxas vigor.

Tabela 4.25. Ordenados anuais e despesas com o pessoal Fonte: Elaboração do Autor

	ANO							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Marketing and sales Manager	- €	19 278,00 €	19 663,56 €	60 170,49 €	61 373,90 €	62 601,38 €	63 853,41 €	65 130,48 €
Marketing Analyst	- €	- €	16 750,44 €	51 256,35 €	52 281,47 €	53 327,10 €	54 393,64 €	55 481,52 €
Backend Developer	19 600,00 €	19 992,00 €	20 391,84 €	62 399,03 €	95 470,52 €	97 379,93 €	99 327,53 €	101 314,08 €
UX/UI Designer	16 800,00 €	17 136,00 €	17 478,72 €	26 742,44 €	27 277,29 €	27 822,84 €	28 379,29 €	28 946,88 €
CCO	- €	- €	18 935,28 €	28 970,98 €	59 100,80 €	60 282,81 €	61 488,47 €	62 718,24 €
Graphic designer	- €	17 136,00 €	17 478,72 €	26 742,44 €	27 277,29 €	27 822,84 €	28 379,29 €	28 946,88 €
CTO	- €	- €	21 848,40 €	33 428,05 €	34 096,61 €	34 778,55 €	35 474,12 €	36 183,60 €
Program development Manager	21 000,00 €	21 420,00 €	21 848,40 €	33 428,05 €	68 193,23 €	69 557,09 €	70 948,23 €	72 367,20 €
Full stack developer	- €	- €	20 391,84 €	62 399,03 €	63 647,01 €	64 919,95 €	66 218,35 €	67 542,72 €
Frontend developer	19 600,00 €	19 992,00 €	20 391,84 €	62 399,03 €	95 470,52 €	97 379,93 €	99 327,53 €	101 314,08 €
CEO + Product manager	21 000,00 €	21 420,00 €	21 848,40 €	33 428,05 €	34 096,61 €	34 778,55 €	35 474,12 €	36 183,60 €
Administrative and Accounting	- €	19 992,00 €	20 391,84 €	31 199,52 €	63 647,01 €	64 919,95 €	66 218,35 €	67 542,72 €
Legal advisor & HR	21 000,00 €	21 420,00 €	21 848,40 €	33 428,05 €	68 193,23 €	69 557,09 €	70 948,23 €	72 367,20 €
Mobile developers	- €	- €	18 935,28 €	57 941,96 €	88 651,19 €	90 424,22 €	92 232,70 €	94 077,36 €
Remunerações	119 000,00 €	177 786,00 €	278 202,96 €	603 933,47 €	838 776,68 €	855 552,21 €	872 663,26 €	890 116,52 €
Total custos de pessoal	148 375,50 €	221 679,68 €	346 873,16 €	751 077,67 €	1 042 994,64 €	1 063 754,37 €	1 084 929,28 €	1 106 527,70 €

Fonte: Elaboração do Autor

Tabela 4.26. Despesas com pessoal

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano ...
Segurança social	28 262,50 €	42 224,18 €	66 073,20 €	143 434,20 €	199 209,46 €	203 193,65 €	207 257,52 €	211 402,67 €
Retenção na fonte de IRS	19 674,20 €	29 501,77 €	46 335,36 €	139 087,44 €	193 473,27 €	197 342,74 €	201 289,60 €	205 315,39 €
Seguro de trabalho	1 113,00 €	1 669,50 €	2 597,00 €	3 710,00 €	5 008,50 €	5 008,50 €	5 008,50 €	5 008,50 €
TSU	13 090,00 €	19 556,46 €	30 602,33 €	66 432,68 €	92 265,43 €	94 110,74 €	95 992,96 €	97 912,82 €

Fonte: Elaboração do Autor

Orçamento de Marketing

O Orçamento para Marketing foi realizado de modo a corresponder a 5% das vendas previstas. Este orçamento deve ser distribuído pelos responsáveis de Marketing a cada uma das atividades presentes no diagrama de Gantt (anexo B).

Tabela 4.27. Orçamento de Marketing

Orçamentos de Marketing	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
5% do valor total das vendas	814,65 €	8 861,78 €	35 419,74 €	134 675,49 €	276 353,65 €	392 380,79 €	459 333,46 €	475 294,12 €

Fonte: Elaboração do Autor

Ativos fixos tangíveis

Relativamente à aquisição de ativos fixos tangíveis, a empresa procederá à compra de um computador por cada posto de trabalho ocupado. Nos primeiros anos de atividade não serão necessárias mais despesas uma vez que o espaço de *coworking* fornece grande parte dos equipamentos necessários ao normal funcionamento da empresa. No ano 4 (ano correspondente ao aluguer de um escritório próprio) serão adquiridos materiais como secretárias, cadeiras e um projetor que também terão de ser amortizados anualmente.

Tabela 4.28. Custo de aquisição de ativos fixos tangíveis

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano ...	Notas
Cadeiras de secretária				3 402,00 €					
Secretárias				3 588,00 €					
Projetor				400,00 €					
Cadeiras				535,00 €					
Computadores	7 620,00 €	3 810,00 €	6 350,00 €	7 620,00 €	8 890,00 €	7 620,00 €	3 810,00 €	6 350,00 €	Cada trabalhador tem direito um mac book pro de 1270€

Fonte: Elaboração do Autor

Tabela 4.29. Amortizações

Amortizações	Preço unitário	% de depreciação	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	...	...
Cadeiras de secretária	3 402,00 €	12,50%					425,25 €	425,25 €	425,25 €	425,25 €	425,25 €
Secretárias	3 588,00 €	12,50%					448,50 €	448,50 €	448,50 €	448,50 €	448,50 €
Projektor	400,00 €	16,66%					66,64 €	66,64 €	66,64 €	66,64 €	66,64 €
Cadeiras	535,00 €	12,50%					66,88 €	66,88 €	66,88 €	66,88 €	66,88 €
Computadores	1 270,00 €	25,00%		1 905,00 €	2 857,50 €	4 445,00 €	6 350,00 €	6 667,50 €	7 620,00 €	6 985,00 €	6 667,50 €

Fonte: Elaboração do Autor

Pagamentos aos estudantes

Os pagamentos aos estudantes correspondentes aos apontamentos fornecidos serão feitos mediante a ordem dos mesmos. Uma vez, que as ordens dos estudantes são imprevisíveis foi estipulado como pressuposto o prazo médio de pagamentos de 30 dias.

Tabela 4.30. Despesas com pagamentos de apontamentos a estudantes

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano ...	Ano ...
Pagamento anual aos estudante em giftcards	170,00 €	642,57 €	5 412,45 €	17 410,46 €	69 699,14 €	130 369,53 €	171 146,88 €	192 114,20 €	192 114,20 €
Pagamento anual aos estudante em dinheiro	330,00 €	1 247,34 €	12 486,51 €	35 776,78 €	135 298,33 €	253 070,26 €	332 226,29 €	372 927,56 €	372 927,56 €
Total	500,00 €	1 889,91 €	17 898,96 €	53 187,24 €	204 997,47 €	383 439,79 €	503 373,17 €	565 041,75 €	565 041,75 €

Fonte: Elaboração do Autor

Financiamento

Para a Cunnict conseguir subsistir nos primeiros 3 anos necessita de um financiamento de 300.000€, este montante destina-se especialmente ao pagamento de ordenados aos trabalhadores no período anterior à obtenção de lucros por parte da empresa. Deste montante espera-se obter 125.000€ através de um empréstimo bancário e 175.000€ através de capitais próprios e alheios.

Relativamente ao empréstimo bancário será feito a 20 anos, com isenção de prestação durante 3 anos, sujeito a uma taxa de juro anual de 3%, a um imposto de selo de 4% e com prestações de 790,32€. Para fins de simulação estipulou-se que o empréstimo seria feito no mês de agosto do ano (tabela 4.31).

Tabela 4.31. Empréstimo bancário

Período	Valor em dívida no Início do Período	Juros	Amortização	Prestação	Imposto de selo	V. da dívida no Final do Período
Ano 1	125 000,00 €	1 562,50 €	0,00 €	1 625,00 €	62,50 €	125 000,00 €
Ano 2	125 000,00 €	3 750,00 €	0,00 €	3 900,00 €	150,00 €	125 000,00 €
Ano 3	125 000,00 €	3 750,00 €	0,00 €	3 900,00 €	150,00 €	125 000,00 €
Ano 4	125 000,00 €	3 738,34 €	2 338,73 €	6 551,60 €	162,03 €	122 661,27 €
Ano 5	122 661,27 €	3 601,38 €	5 738,41 €	9 483,84 €	144,06 €	116 922,86 €
Ano 6	116 922,86 €	3 426,74 €	5 920,03 €	9 483,84 €	137,07 €	111 002,84 €
Ano 7	111 002,84 €	3 246,58 €	6 107,40 €	9 483,84 €	129,86 €	104 895,44 €
Ano 8	104 895,44 €	3 060,72 €	6 300,70 €	9 483,84 €	122,43 €	98 594,75 €
Ano 9	98 594,75 €	2 868,97 €	6 500,11 €	9 483,84 €	114,76 €	92 094,63 €
Ano 10	92 094,63 €	2 671,15 €	6 705,84 €	9 483,84 €	106,85 €	85 388,79 €
Ano 11	85 388,79 €	2 467,08 €	6 918,08 €	9 483,84 €	98,68 €	78 470,71 €
Ano 12	78 470,71 €	2 256,54 €	7 137,04 €	9 483,84 €	90,26 €	71 333,67 €
Ano 13	71 333,67 €	2 039,34 €	7 362,93 €	9 483,84 €	81,57 €	63 970,74 €
Ano 14	63 970,74 €	1 815,27 €	7 595,96 €	9 483,84 €	72,61 €	56 374,78 €
Ano 15	56 374,78 €	1 584,10 €	7 836,38 €	9 483,84 €	63,36 €	48 538,40 €
Ano 16	48 538,40 €	1 345,62 €	8 084,40 €	9 483,84 €	53,82 €	40 454,01 €
Ano 17	40 454,01 €	1 099,59 €	8 340,27 €	9 483,84 €	43,98 €	32 113,74 €
Ano 18	32 113,74 €	845,77 €	8 604,24 €	9 483,84 €	33,83 €	23 509,50 €
Ano 19	23 509,50 €	583,92 €	8 876,56 €	9 483,84 €	23,36 €	14 632,93 €
Ano 20	14 632,93 €	313,78 €	9 157,51 €	9 483,84 €	12,55 €	5 475,42 €
Ano 21	5 475,42 €	54,90 €	5 475,42 €	5 532,24 €	2,20 €	0,00 €

Fonte: Elaboração do Autor

Demonstrações financeiras

Após o cálculo previsional dos valores necessários à implementação da Cunnict no mercado português, estão reunidas as condições necessárias para apresentar as Demonstrações financeiras previsionais.

Tabela 4.32. Balanço previsional

Balanço ATIVO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	...
Ativos não correntes								
Ativos fixos tangíveis	7 620,00 €	9 525,00 €	13 017,50 €	24 117,50 €	25 650,24 €	25 595,47 €	20 778,21 €	19 135,94 €
Propriedades de investimento								
Goodwill								
Ativos intangíveis								
Outros investimentos financeiros								
Créditos a receber								
Ativos por impostos diferidos								
Depreciações acumuladas		(1 905,00) €	(4 762,50) €	(1 282,50) €	(9 647,03) €	(18 329,06) €	(27 963,59) €	(36 963,12) €
Ativos corrente								
Inventários								
Clientes	188,79 €	9 778,25 €	89 126,57 €	310 245,70 €	1 218 076,65 €	2 250 967,68 €	2 942 758,73 €	3 294 408,93 €
Estado e outros entes públicos								
Capital subscrito e não realizado								
Outros créditos a receber								
Diferimentos								
Ativos financeiros detidos para negociação								
Outros ativos financeiros								
Ativos não correntes detidos para venda								
Caixa e depósitos bancários	158 198,32 €	92 035,14 €	463 364,64 €	1 657 356,36 €	3 748 496,44 €	6 320 008,59 €	8 263 601,59 €	9 038 471,25 €
Total do ativo	166 007,11 €	109 433,38 €	560 746,22 €	1 990 437,06 €	4 982 576,30 €	8 578 242,68 €	11 199 174,93 €	12 315 053,00 €
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO								
Capital próprio								
Capital subscrito	175 000,00 €	175 000,00 €	175 000,00 €	175 000,00 €	175 000,00 €	175 000,00 €	175 000,00 €	175 000,00 €
Ações (quotas) próprias								
Outros instrumentos de capital próprio								
Prêmios de emissão								
Reservas legais	- €	- €	13 738,58 €	62 221,95 €	150 276,71 €	228 907,64 €	273 041,22 €	281 296,55 €
Outros reservas								
Resultados transitados	- €	(137 847,80) €	(79 229,52) €	212 549,64 €	1 094 162,36 €	2 776 626,56 €	4 305 111,58 €	5 179 527,79 €
Excedentes de revalorização								
Ações (quotas) próprias								
Ajustamentos/ outras variações de capital próprio								
Resultado líquido do período	(137 847,80) €	(65 490,94) €	274 771,59 €	1 244 439,07 €	3 005 534,20 €	4 578 152,79 €	5 460 824,34 €	5 625 930,99 €
Total do capital próprio	37 152,20 €	(28 338,74) €	384 280,65 €	1 694 210,66 €	4 424 973,27 €	7 758 686,99 €	10 213 977,13 €	11 261 755,32 €
Passivo								
Passivo não corrente								
Provisões								
Financiamentos obtidos	125 000,00 €	125 000,00 €	125 000,00 €	122 661,27 €	116 922,86 €	111 002,84 €	104 895,44 €	98 594,75 €
Responsabilidades por benefício pós-emprego								
Passivos por impostos difereidos								
Outras dívidas a pagar								
Passivo corrente								
Fornecedores	500,00 €	1 889,91 €	17 898,96 €	53 187,24 €	204 997,47 €	383 439,79 €	503 373,17 €	565 041,75 €
Adiantamentos de clientes								
Estado e outros entes públicos	3 354,91 €	10 882,22 €	33 566,61 €	120 377,88 €	235 682,69 €	325 113,06 €	376 929,20 €	389 661,17 €
Financiamentos obtidos								
Outras dívidas a pagar								
Diferimentos								
Passivos financeiros detidos para negociação								
Outros passivos financeiros								
Passivos não correntes detidos para venda								
Total do passivo	128 854,91 €	137 772,13 €	176 465,57 €	296 226,40 €	557 603,03 €	819 555,69 €	985 197,80 €	1 053 297,67 €
Total do capital próprio e passivo	166 007,11 €	109 433,38 €	560 746,22 €	1 990 437,06 €	4 982 576,30 €	8 578 242,68 €	11 199 174,93 €	12 315 053,00 €
Verificação A=CP+P	- €	- €	- €	(0,00) €	(0,00) €	0,00 €	0,00 €	(0,00) €

Fonte: Elaboração do Autor

Tabela 4.33. Demonstração de Resultados previsional

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	Notas	Períodos							
		1	2	3	4	5	6	7	...
Vendas e serviços prestados		16 292,94 €	177 235,68 €	708 394,74 €	2 693 509,76 €	5 527 073,09 €	7 847 615,84 €	9 186 669,12 €	9 505 882,38 €
Fornecimento de serviços externos		3 902,74 €	14 941,95 €	59 308,50 €	361 931,41 €	664 415,87 €	965 035,05 €	1 156 153,30 €	1 235 958,71 €
Material de escritório		300,00 €	450,00 €	700,00 €	1 000,00 €	2 700,00 €	2 700,00 €	2 700,00 €	2 700,00 €
Gastos com pessoal		148 375,50 €	221 679,68 €	346 873,16 €	751 077,67 €	1 042 994,64 €	1 063 754,37 €	1 084 929,28 €	1 106 527,70 €
EBITDA		(136 285,30) €	(59 835,94) €	301 513,08 €	1 579 500,67 €	3 816 962,58 €	5 816 126,43 €	6 942 886,55 €	7 160 695,97 €
Amortizações		- €	1 905,00 €	4 762,50 €	1 282,50 €	9 647,03 €	18 329,06 €	27 963,59 €	36 963,12 €
EBIT		(136 285,30) €	(61 740,94) €	296 750,58 €	1 578 218,17 €	3 807 315,55 €	5 797 797,37 €	6 914 922,96 €	7 123 732,85 €
Juros		1 562,50 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 738,34 €	3 601,38 €	3 426,74 €	3 246,58 €	3 060,72 €
Resultado antes de imposto		(137 847,80) €	(65 490,94) €	293 000,58 €	1 574 479,83 €	3 803 714,17 €	5 794 370,63 €	6 911 676,37 €	7 120 672,14 €
Imposto sobre o rendimento do período	A Cumicet é considerada uma PME de acordo com o decreto de lei O Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro	- €	- €	18 228,99 €	330 040,77 €	798 179,98 €	1 216 217,83 €	1 450 852,04 €	1 494 741,15 €
Resultado líquido do período		(137 847,80) €	(65 490,94) €	274 771,59 €	1 244 439,07 €	3 005 534,20 €	4 578 152,79 €	5 460 824,34 €	5 625 930,99 €

Fonte: Elaboração do Autor

Tabela 4.34. Fluxos de Caixa previsionais

Fluxos de caixa	Períodos						
	1	2	3	4	5	6	7
Fluxos de caixa das atividades operacionais							
Recebimento de clientes	19 851,52 €	215 434,93 €	857 029,87 €	3 260 739,87 €	6 644 110,54 €	9 391 559,54 €	10 969 229,25 €
Pagamento de fornecedores	2 557,26 €	12 398,89 €	18 577,00 €	56 497,52 €	632 215,81 €	932 849,16 €	1 133 092,49 €
Pagamento ao pessoal	119 000,00 €	177 786,00 €	278 202,96 €	603 933,47 €	838 776,68 €	855 552,21 €	872 663,26 €
Caixa gerada pelas operações	(101 705,74) €	25 250,04 €	560 249,91 €	2 600 308,87 €	5 173 118,05 €	7 603 158,17 €	8 963 473,51 €
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento			- €	269 110,64 €	798 179,98 €	1 216 217,83 €	1 450 852,04 €
Estado	24 643,83 €	40 172,35 €	68 494,33 €	158 632,08 €	294 075,47 €	412 854,22 €	505 828,00 €
Outros recebimentos/pagamentos							
Fluxo de caixa das atividades operacionais (1)	(101 705,74) €	25 250,04 €	560 249,91 €	2 331 198,23 €	4 374 938,07 €	6 386 940,34 €	7 512 621,47 €
Fluxos de caixa das atividades de investimento							
Pagamentos respeitantes a:							
Ativos fixos tangíveis	7 920,00 €	4 260,00 €	7 050,00 €	8 620,00 €	11 590,00 €	10 320,00 €	9 050,00 €
Ativos fixos intangíveis	167,09 €	1 212,76 €	2 084,80 €	6 629,71 €	13 930,45 €	6 548,10 €	6 548,10 €
Investimentos financeiros							
Outros ativos							
Recebimentos provenientes de:							
Ativos fixos tangíveis							
Ativos fixos intangíveis							
Investimentos financeiros							
Outros ativos							
Subsídios ao investimento							
Juros e rendimentos similares							
Dividendos							
Fluxo de caixa das atividades investimentos (2)	(8 087,09) €	(5 472,76) €	(9 134,80) €	(15 249,71) €	(25 520,45) €	(16 868,10) €	(13 058,10) €
Fluxos de caixa das atividades de financiamento							
Pagamentos provenientes de:							
Financiamentos obtidos							
Juros e gastos similares							
Dividendos							
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio							
Outras operações de financiamento							
Recebimentos provenientes de:							
Financiamentos obtidos	125 000,00 €	- €	- €	(2 338,73) €	(5 738,41) €	(5 920,03) €	(6 107,40) €
Realização de capital e de outros instrumentos de capital próprio	175 000 €						
Cobertura de prejuízos							
Doações							
Outras operações de financiamento							
Fluxo de caixa das atividades financiamento (3)	300 000,00 €	- €	- €	(2 338,73) €	(5 738,41) €	(5 920,03) €	(6 107,40) €
Variação de caixa e seus equivalentes (1+2+3)	190 207,17 €	19 777,28 €	551 115,11 €	2 313 609,78 €	4 343 679,22 €	6 364 152,21 €	7 493 455,97 €
Caixa e seus equivalentes no início do período		190 207,17 €	209 984,45 €	761 099,56 €	3 074 709,34 €	7 418 388,56 €	13 782 540,77 €
Caixa e seus equivalentes no fim do período	190 207,17 €	209 984,45 €	761 099,56 €	3 074 709,34 €	7 418 388,56 €	13 782 540,77 €	21 275 996,75 €

Fonte: Elaboração do Autor

Indicadores financeiros

Como se pode averiguar através da análise dos indicadores financeiros Tabela 4.35, de acordo com as projeções realizadas, o projeto é viável e começa a ser rentável 2 anos e 6 meses e 23 dias após o seu início. Para iniciar este projeto são requeridos 175.000€ de investimento mais um empréstimo de 125.000€, este valor garante o pagamento dos ordenados dos trabalhadores nos primeiros dois anos, que correspondem à altura em que a plataforma estará em desenvolvimento e a ser testada nas duas primeiras universidades.

Tabela 4.35. Indicadores Financeiros

Avaliação da empresa	586 567 328,99 €
Valor da empresa	577 627 452,48 €
VAL (7 anos)	15 105 743,26 €
Valor terminal	5 602 367,01 €
Taxa Interna de Rendibilidade (=IRR)	189,96%
Payback Financeiro	2,5646
Payback Financeiro	2 anos, 6 meses e 23 dias
ROI (média geométrica)	787%
Growth rate (g)	2%
WACC	2,97%

	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Rendibilidade do investimento (ROI)	-20%	101%	527%	1272%	1939%	2314%
Rendibilidade do Capital próprio (ROE)		72%	73%	68%	59%	53%
Rendibilidade do Ativo total (ROA)	-60%	52%	79%	76%	68%	62%
Autonomia financeira	22%	-26%	69%	85%	89%	90%

Fonte: Elaboração do Autor

De modo a prever o efeito que possíveis contrariedades poderiam ter na avaliação da empresa foram elaboradas duas análises de sensibilidade, presentes nas tabelas 4.36 e 4.37 onde se alteraram as variáveis correspondentes ao número de interações que se prevê que os estudantes tenham com a plataforma sempre que a utilizam nas alturas em que têm de períodos mais intensos de estudo, as percentagens de receitas provenientes dos apontamentos partilhados pelos estudantes que é paga aos mesmos e os ganhos anuais por visualização mensal de cada anúncio (tanto do Google ads como dos anúncios dos apontamentos).

Tabela 4.36. Análise de sensibilidade em função do VAL (nº de interações vs percentagem paga aos estudantes)

Avaliação da empresa		Interações com o website nas alturas mais intensas														
586 567 328,99 €		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Percentagem dos anúncios nos apontamentos paga aos estudantes	10%	386 977 446 €	429 514 187 €	472 052 430 €	514 591 785 €	557 131 984 €	599 672 841 €	642 214 218 €	684 756 016 €	727 298 157 €	769 840 584 €	812 383 249 €	854 926 116 €			
	11%	385 668 315 €	428 207 264 €	470 747 300 €	513 288 138 €	555 829 585 €	598 371 505 €	640 913 801 €	683 456 400 €	725 999 246 €	768 542 296 €	811 085 519 €	853 628 886 €			
	12%	384 355 924 €	426 897 445 €	469 439 563 €	511 982 122 €	554 525 014 €	597 068 166 €	639 611 524 €	682 155 048 €	724 698 706 €	767 242 477 €	809 786 342 €	852 330 286 €			
	13%	383 040 233 €	425 584 696 €	468 129 193 €	510 673 714 €	553 218 253 €	595 762 807 €	638 307 373 €	680 851 947 €	723 396 529 €	765 941 117 €	808 485 711 €	851 030 309 €			
	14%	381 721 198 €	424 268 983 €	466 816 161 €	509 362 891 €	551 909 283 €	594 455 411 €	637 001 332 €	679 547 086 €	722 092 703 €	764 638 207 €	807 183 616 €	849 728 946 €			
	15%	380 398 776 €	422 950 272 €	465 500 440 €	508 049 631 €	550 598 083 €	593 145 963 €	635 693 389 €	678 240 451 €	720 787 216 €	763 333 736 €	805 880 049 €	848 426 189 €			
	16%	379 072 922 €	421 628 528 €	464 182 002 €	506 733 911 €	549 284 635 €	591 834 444 €	634 383 528 €	676 932 031 €	719 480 059 €	762 027 694 €	804 575 002 €	847 122 032 €			
	17%	377 743 592 €	420 303 715 €	462 860 818 €	505 415 705 €	547 968 919 €	590 520 838 €	633 071 736 €	675 621 812 €	718 171 219 €	760 720 073 €	803 268 465 €	845 816 466 €			
	18%	376 410 739 €	418 975 798 €	461 536 859 €	504 094 991 €	546 650 914 €	589 205 129 €	631 757 997 €	674 309 782 €	716 860 686 €	759 410 862 €	801 960 429 €	844 509 484 €			
	19%	375 074 317 €	417 644 738 €	460 210 094 €	502 771 744 €	545 330 600 €	587 887 298 €	630 442 296 €	672 995 928 €	715 548 448 €	758 100 050 €	800 650 887 €	843 201 076 €			
	20%	373 734 278 €	416 310 500 €	458 880 495 €	501 445 939 €	544 007 956 €	586 567 329 €	629 124 618 €	671 680 236 €	714 234 494 €	756 787 629 €	799 339 827 €	841 891 236 €			
	21%	372 390 574 €	414 973 045 €	457 548 030 €	500 117 551 €	542 682 962 €	585 245 203 €	627 804 949 €	670 362 694 €	712 918 812 €	755 473 587 €	798 027 243 €	840 579 955 €			
	22%	371 043 156 €	413 632 335 €	456 212 670 €	498 786 556 €	541 355 596 €	583 920 903 €	626 483 272 €	669 043 288 €	711 601 390 €	754 157 915 €	796 713 124 €	839 267 224 €			
	23%	369 691 974 €	412 288 331 €	454 874 381 €	497 432 927 €	540 025 838 €	582 594 411 €	625 159 573 €	667 722 005 €	710 282 217 €	752 840 601 €	795 397 461 €	837 953 036 €			
	24%	368 336 976 €	410 940 993 €	453 533 134 €	496 116 638 €	538 693 664 €	581 265 707 €	623 833 835 €	666 398 831 €	708 961 281 €	751 521 636 €	794 080 245 €	836 637 382 €			
	25%	366 978 111 €	409 590 281 €	452 188 896 €	494 777 664 €	537 359 055 €	579 934 775 €	622 506 043 €	665 073 752 €	707 638 570 €	750 201 009 €	792 761 466 €	835 320 254 €			
Percentagem dos anúncios nos apontamentos paga aos estudantes	26%	365 615 325 €	408 236 154 €	450 841 633 €	493 435 977 €	536 021 986 €	578 601 595 €	621 176 181 €	663 746 755 €	706 314 072 €	748 878 710 €	791 441 116 €	834 001 644 €			
	27%	364 248 565 €	406 878 569 €	449 491 313 €	492 091 551 €	534 682 437 €	577 266 148 €	619 844 233 €	662 417 826 €	704 987 775 €	747 554 722 €	790 119 184 €	832 681 542 €			
	28%	362 877 776 €	405 517 486 €	448 137 902 €	490 744 357 €	533 340 384 €	575 928 415 €	618 510 182 €	661 086 950 €	703 659 666 €	746 229 049 €	788 795 660 €	831 359 941 €			
	29%	361 502 902 €	404 152 861 €	446 781 367 €	489 394 370 €	531 995 804 €	574 588 377 €	617 174 012 €	659 754 114 €	702 329 732 €	744 901 666 €	787 470 537 €	830 036 831 €			
	30%	360 123 887 €	402 784 649 €	445 421 672 €	488 041 559 €	530 648 674 €	573 246 014 €	615 835 706 €	658 419 302 €	700 997 962 €	743 572 567 €	786 143 802 €	828 712 205 €			

Fonte: Elaboração do Autor

Tabela 4.37. Análise de sensibilidade em função do VAL (ganho anual por visualização mensal vs percentagem paga aos estudantes)

Avaliação da empresa (prepetuidade)		Ganho anual por visualização mensal (de acordo com a estimativa realizada no google ads)											
586 567 328,99 €		0,01 €	0,02 €	0,03 €	0,04 €	0,05 €	0,06 €	0,07 €	0,08 €	0,09 €	0,10 €	0,11 €	0,12 €
Percentagem dos anúncios nos apontamentos paga aos estudantes	10%	47 850 601 €	117 162 589 €	186 254 922 €	255 314 478 €	324 362 980 €	393 406 430 €	462 447 150 €	531 486 229 €	600 524 243 €	669 561 528 €	738 598 292 €	807 634 670 €
	11%	47 686 307 €	116 862 018 €	185 812 141 €	254 728 666 €	323 633 868 €	392 533 895 €	461 431 126 €	530 326 676 €	599 221 137 €	668 114 851 €	737 008 032 €	805 900 818 €
	12%	47 521 420 €	116 560 820 €	185 368 557 €	254 141 858 €	322 903 560 €	391 659 963 €	460 413 503 €	529 165 322 €	597 916 025 €	666 665 964 €	735 415 358 €	804 164 347 €
	13%	47 355 931 €	116 258 987 €	184 924 161 €	253 554 044 €	322 172 046 €	390 784 622 €	459 394 267 €	528 002 149 €	596 608 890 €	665 214 849 €	733 820 249 €	802 425 235 €
	14%	47 189 832 €	115 956 514 €	184 478 946 €	252 965 215 €	321 439 316 €	389 907 860 €	458 373 404 €	526 837 145 €	595 299 177 €	663 761 488 €	732 222 687 €	800 983 463 €
	15%	47 023 114 €	115 653 394 €	184 032 905 €	252 375 362 €	320 705 359 €	389 029 667 €	457 350 903 €	525 670 293 €	593 988 487 €	662 305 862 €	730 622 651 €	798 939 098 €
	16%	46 855 766 €	115 349 621 €	183 586 030 €	251 784 478 €	319 970 165 €	388 150 028 €	456 326 748 €	524 501 579 €	592 675 185 €	660 847 953 €	729 020 122 €	797 191 848 €
	17%	46 687 781 €	115 045 187 €	183 138 314 €	251 192 551 €	319 233 723 €	387 268 934 €	455 300 927 €	523 330 986 €	591 359 794 €	659 387 743 €	727 415 080 €	795 441 963 €
	18%	46 519 148 €	114 740 086 €	182 689 749 €	250 599 574 €	318 496 023 €	386 386 370 €	454 273 425 €	522 158 501 €	590 042 296 €	657 925 213 €	725 807 503 €	793 689 330 €
	19%	46 349 857 €	114 434 311 €	182 240 326 €	250 005 536 €	317 757 053 €	385 502 325 €	453 244 228 €	520 984 106 €	588 722 674 €	656 460 344 €	724 197 372 €	791 933 926 €
	20%	46 179 899 €	114 127 856 €	181 790 039 €	249 410 429 €	317 016 803 €	384 616 786 €	452 213 322 €	519 807 787 €	587 400 911 €	654 993 116 €	722 584 666 €	790 175 730 €
	21%	46 009 263 €	113 820 712 €	181 338 878 €	248 814 243 €	316 275 261 €	383 729 741 €	451 180 693 €	518 629 527 €	586 076 989 €	653 523 511 €	720 969 363 €	788 414 718 €
	22%	45 837 939 €	113 512 874 €	180 886 836 €	248 216 968 €	315 532 417 €	382 841 176 €	450 146 326 €	517 449 309 €	584 750 889 €	652 051 509 €	719 351 442 €	786 650 867 €
	23%	45 665 917 €	113 204 334 €	180 433 904 €	247 618 595 €	314 788 259 €	381 951 078 €	449 110 206 €	516 267 118 €	583 422 595 €	650 577 089 €	717 730 881 €	784 884 154 €
	24%	45 493 185 €	112 895 084 €	179 980 075 €	247 019 114 €	314 042 776 €	381 059 435 €	448 072 320 €	515 082 937 €	582 092 087 €	649 100 232 €	716 107 660 €	783 114 556 €
Percentagem dos anúncios nos apontamentos paga aos estudantes	25%	45 319 733 €	112 585 117 €	179 525 338 €	246 418 514 €	313 295 955 €	380 166 233 €	447 032 650 €	513 896 749 €	580 759 347 €	647 620 918 €	714 481 755 €	781 342 049 €
	26%	45 145 548 €	112 274 425 €	179 069 687 €	245 816 785 €	312 547 786 €	379 271 459 €	445 991 183 €	512 708 537 €	579 424 356 €	646 139 126 €	712 853 144 €	779 566 609 €
	27%	44 970 621 €	111 963 001 €	178 613 111 €	245 213 918 €	311 798 256 €	378 375 098 €	444 947 903 €	511 518 284 €	578 087 096 €	644 654 835 €	711 221 806 €	777 788 210 €
	28%	44 794 938 €	111 650 837 €	178 155 603 €	244 609 902 €	311 047 353 €	377 477 138 €	443 902 795 €	510 325 973 €	576 747 547 €	643 168 024 €	709 587 717 €	776 006 830 €
	29%	44 618 488 €	111 337 926 €	177 697 154 €	244 004 727 €	310 295 064 €	376 577 564 €	442 855 842 €	509 131 586 €	575 405 690 €	641 678 673 €	707 950 854 €	774 222 443 €
	30%	44 441 259 €	111 024 258 €	177 237 754 €	243 398 381 €	309 541 379 €	375 676 362 €	441 807 029 €	507 935 105 €	574 061 506 €	640 186 759 €	706 311 194 €	772 435 023 €

Fonte: Elaboração do Autor

5. Limitações

Por a empresa se propor a entrar num mercado *blue ocean*, os dados recolhidos são uma compilação de dados de diferentes mercados e não do mercado existente, o que pode originar falhas na altura de compilar informação.

Apesar dos esforços no sentido contrário, os inquéritos poderão ser enviesados uma vez que existe uma tendência maior a serem respondidos por pessoas com contacto direto com o autor.

As previsões de venda da publicidade através do *google ads* (as que apresentam o maior valor de vendas) estão dependentes da previsão fornecida para a *google* para plataformas online que atuam no setor do ensino em Portugal.

As simulações de crédito executadas não estabelecem nenhum compromisso da empresa para com o banco, pelo que mediante diversos a alteração de diversos fatores as taxas de crédito podem ser alteradas ou podem não ser concedidos empréstimos.

Devido ao facto dos trabalhadores ainda não terem sido contratados não existe a possibilidade de avaliar o website como ativo fixo intangível. Como tal, para as demonstrações financeiras não ficarem desequilibradas o valor da rubrica referente a caixa/depósitos à ordem tem um valor excessivamente avultado.

6. Conclusão

Na primeira parte da tese foi comprovado que existe no mercado a necessidade de uma plataforma que sirva para criar sinergias entre os estudantes. Provou-se que a troca de apontamentos entre estudantes é algo recorrente, que serve para os estudantes colmatarem os seus estudos e alcançarem uma melhor performance académica.

Complementarmente avaliaram-se as necessidades de mercado para outras possíveis vertentes da plataforma, concluindo-se que o planeamento de atividades teria uma grande adesão e que, através do aumento da *network*, teria um impacto positivo no sentimento de solidão que, de acordo com a YouGov, é algo muito frequente entre os estudantes. Concluiu-se ainda que os estudantes têm o hábito de recorrer a explicações e que estariam dispostos a fazê-lo através da Cunnict, visto que os explicadores são classificados por colegas da mesma instituição de ensino. Por fim, relativamente ao contacto com o mercado de trabalho, as opiniões dividem-se, existindo uma parte significativa dos estudantes que considera difícil encontrar trabalho assim que sai da universidade. Contudo, não foram apenas esses que admitiram que recorreriam a uma plataforma com as características da Cunnict para procurar trabalho.

Atualmente, em Portugal, o mercado de troca de apontamentos entre os estudantes é pouco explorado. A oferta que existe não vai ao encontro das necessidades dos estudantes, obrigando-os a recorrerem sobretudo a redes sociais para o fazer. No entanto, de acordo com a análise realizada, os estudantes estão recetivos a uma plataforma com as características da Cunnict para as substituir. A Cunnict apresenta assim um Business Plan diferente de tudo o que existe até agora em Portugal, utilizando o método proposto por Osterwalder e Pigneur, que pretende, através da redução, eliminação, criação e elevação de certos fatores no BMC, criar um novo espaço no mercado e, assim, apresentar uma *blue ocean strategy*.

De acordo com a análise de mercado efetuada, a Cunnict é financeiramente viável começando a apresentar lucros a meio do segundo ano após a sua implementação.

7. Bibliografia

- Abdelkafi, N., Raasch, C., Roth, A., & Srinivasan, R. (2019). Multi-sided platforms. *Electronic Markets*, 29, 553-559.
- Aircourts. (2021). Obtido em Junho de 2021, de aircourts.com: <https://www.aircourts.com>
- Amazon Web Services. (2021). *Configure Amazon API Gateway*. Obtido em Agosto de 2021, de AWS pricing calculator: <https://calculator.aws/#/createCalculator/APIGateway>
- Amazon Web Services. (2021). *Configure Amazon RDS for MySQL*. Obtido em Agosto de 2021, de AWS Pricing Calculator: https://calculator.aws/#/createCalculator/RDSMySQL?nc2=h_ql_pr_calc
- António, N. S. (2003). *Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento*. Edições Silabo.
- Assembleia da República. (2019). *Composição dos grupos parlamentares/partidos*. Obtido em Fevereiro de 2021, de parlamento.pt: <https://www.parlamento.pt/DeputadoGP/Paginas/GruposParlamentaresI.aspx>
- Autoridade tributária e aduaneira. (2021). *Tabelas de Retenção do IRS*. Obtido em Fevereiro de 2021, de info.portaldasfinancas.gov.pt: https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio_contribuinte/tabela_ret_doclib/Pages/default.aspx
- Bano, S., Cisheng, W., Khan, A. N., & Khan, N. A. (2019). WhatsApp use and student's psychological well-being: Role of social capital and social integration. *Children and Youth Services Review*, 103, 200-208.
- Barchiesi, M. A., & Colladon, A. F. (2021). Corporate core values and social responsibility: What really matters to whom. *Technological Forecasting & Social Change*, 170, 120907.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading: Gaining and Sustaining Competitive Advantage.
- Bischof, S. F., Boettger, T. M., & Rudolph, T. (2020). “Curated subscription commerce: A theoretical conceptualization”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101822.
- Bjerke, M. B., & Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and Program Planning*, 61, 125-127.
- Bouton, E., Tal, S. B., & Asterhan, C. S. (2021). Students, social network technology and learning in higher education: Visions of collaborative knowledge construction vs. the reality of knowledge sharing. *The Internet and Higher Education*.
- Bruffaerts, R., Mortier, P., Kiekens, G., Auerbach, R. P., Cuijpers, P., Demyttenaere, K., . . . Kessler, R. C. (2018). Mental health problems in college freshmen: Prevalence and academic functioning. *Journal of Affective Disorders*, 225, 97-103.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Chen, T., Fenyo, K., Yang, S., & Zhang, J. (2018). *Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers*. Obtido em Julho de 2021, de Mckinsey and Company: Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers
- Choi, J. A., Kim, O., Park, S., Lim, H., & Kim, J.-H. (2021). The Effectiveness of Peer Learning in Undergraduate Nursing Students: A Meta-Analysis. *Clinical Simulation in Nursing*, 92-101.

- Chyi, H. I. (2005). Willingness to Pay for Online News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model. *Journal of Media Economics*, 18, 131-142.
- Comissão Nacional de Proteção de Dados. (2021). *Obrigações*. Obtido em Julho de 2021, de <https://www.cnpd.pt/organizacoes/obrigacoes/>
- Costa, R. (2018). O processo da Formação da estratégia. Lisboa.
- Costa, R. L., Pereira, L. F., & António, N. d. (2019). *Estratégia Organizacional*. Actual.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191.
- Damodaran, A. (2021). *Betas by Sector*. Obtido em Fevereiro de 2021, de pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Dell'Era, C., Trabucchi, D., & Magistretti, S. (2020). Exploiting incumbents' potentialities: From linear value chains to multisided platforms. *Creat Innov Manag*, 1-16.
- Diário da República Eletrónico*. (2015). Obtido em Abril de 2021, de [data.dre.pt: https://data.dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/73045620/view?w=2018-03-27](https://data.dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/73045620/view?w=2018-03-27)
- Diário da República Eletrónico*. (2019). *dre.pt*. Obtido em Março de 2021, de DRE: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/123815982/details/maximized>
- Diário da República Eletrónico*. (s.d.). *Decreto-Lei n.º 372/2007*. Obtido em Junho de 2021, de [dre.pt: https://dre.pt/pesquisa/-/search/629439/details/maximized](https://dre.pt/pesquisa/-/search/629439/details/maximized)
- El País. (2018). *La 'startup' que te da una paga extra tomando buenos apuntes*. Obtido em Fevereiro de 2021, de [elpais.com: https://elpais.com/retina/2018/04/30/innovacion/1525102920_936654.html](https://elpais.com/retina/2018/04/30/innovacion/1525102920_936654.html)
- Eleições Legislativas*. (Outubro de 2019). Obtido em Abril de 2021, de Resultados Globais: <https://www.eleicoes.mai.gov.pt/legislativas2019/>
- EUR-LEX*. (Maio de 2016). Obtido em Abril de 2021, de [eur-lax.europa.eu: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02016R0679-20160504&qid=1532348683434](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02016R0679-20160504&qid=1532348683434)
- Eurostat. (2020). *ec.eurostat.eu*. Obtido em Março de 2021, de Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/housing/bloc-2a.html>
- Eurostat. (2020). *ec.eurostat.eu*. Obtido em Março de 2021, de Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/housing/bloc-1a.html>
- Expansión. (2016). *Wuolah consigue 300.000 euros en su segunda ronda de inversión*. Obtido em Fevereiro de 2021, de [expansion.com: https://www.expansion.com/andalucia/2016/11/09/5822f3c3ca4741a5318b466e.html](https://www.expansion.com/andalucia/2016/11/09/5822f3c3ca4741a5318b466e.html)
- Explicas-me. (2021). Obtido em Fevereiro de 2021, de [explicas.me: https://www.explicas.me/?gclid=CjwKCAjwmv-DBhAMEiwA7xYrd-0wliATqMUrjdq_YIi4zstN1_dPsDvh6omyb0eGzYHaDobwdZhEkBoCpEcQAvD_BwE](https://www.explicas.me/?gclid=CjwKCAjwmv-DBhAMEiwA7xYrd-0wliATqMUrjdq_YIi4zstN1_dPsDvh6omyb0eGzYHaDobwdZhEkBoCpEcQAvD_BwE)
- Filistrucchi, L., Geradin, D., Damme, E. v., & Affeldt, P. (2013). Market Definition in Two-Sided Markets: Theory and Practice. *Journal of Competition Law and Economics*.
- Forbes. (2020). *These 25 Technology Trends Will Define The Next Decade*. Obtido em Março de 2021, de [Forbes.com: https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/04/20/these-25-technology-trends-will-define-the-next-decade/?sh=2038219f29e3](https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/04/20/these-25-technology-trends-will-define-the-next-decade/?sh=2038219f29e3)
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.

- Grewal, D., Janakiraman, R., Kalyanam, K., Kannan, P., Ratchford, B., Song, R., & Tolerico, S. (2010). Strategic Online and Offline Retail Pricing: A Review and Research Agenda. *Journal of Interactive Marketing*, 24, 138-154.
- Gu, X., Kannan, P., & Ma, L. (2018). Selling the Premium in Freemium. *Journal of Marketing*, 82, 10-27.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174.
- INE. (2020). *ine.pt*. Obtido em Março de 2020, de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415288436&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- inflation.eu. (2021). *inflation.eu worldwide inflation data*. Obtido em Março de 2021, de inflation.eu: <https://www.inflation.eu/pt/taxas-de-inflacao/portugal/inflacao-historica/ipc-inflacao-portugal.aspx>
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Estatísticas do Emprego Remuneração bruta mensal média por trabalhador*. Obtido em Março de 2021, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415288436&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *SÍNTESE INE @ COVID-19*.
- Instituto nacional de estatística. (2021). *Produto interno bruto dados encadeados em volume (B.1*g) (Base 2016 - €) por Localização geográfica*. Obtido em Fevereiro de 2021, de *ine.pt*: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0009886&selTab=tab0
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Taxa de desemprego (%) da população ativa com idade entre 16 e 74 anos por Grupo etário*. Obtido em Fevereiro de 2021, de *ine.pt*: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007976&contexto=b&selTab=tab2
- Intersoft consulting. (s.d.). *Principles relating to processing of personal data*. Obtido em Junho de 2021, de intersoft consulting: <https://gdpr-info.eu/art-5-gdpr/>
- iscte. (2021). Obtido em Março de 2021, de *iscte-iul.pt*: <https://www.iscte-iul.pt/conteudos/iscte/quem-somos/11/iscte-numeros>
- Iscte. (2021). *iscte-iul.pt*. Obtido em Março de 2021, de *iscte-iul.pt*: <https://www.iscte-iul.pt/conteudos/iscte/quem-somos/11/iscte-numeros>
- Iscte-Iul. (2021). Obtido em Julho de 2021, de *repositorio.iscte-iul.pt*: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15071/6/Guia%20norma_APA_012021.pdf
- Job Teaser. (2021). Obtido em Julho de 2021, de <https://www.jobteaser.com/pt/home>
- Justiça.Gov.pt. (2020). *O que é uma patente*. Obtido em Junho de 2021, de *Justiça.Gov.pt*: <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Patente/O-que-e-uma-patente>
- Justiça.Gov.pt. (2021). *Quanto custa registar marcas ou outros sinais*. Obtido em Agosto de 2021, de <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Marca/Quanto-custa-registar-marcas-ou-outros-sinais>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kumar, V. (2021). Making “Freemium” Work. *Harvard Business Review*.

- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2013). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: Dom Quixote.
- Martins, R. (Dezembro de 2020). *Público*. Obtido em Fevereiro de 2021, de [publico.pt: https://www.publico.pt/2020/12/09/economia/noticia/salario-minimo-sobe-665-euros-empresas-terao-apoio-compensar-tsu-1942311](https://www.publico.pt/2020/12/09/economia/noticia/salario-minimo-sobe-665-euros-empresas-terao-apoio-compensar-tsu-1942311)
- Meilatinova, N. (2021). Social commerce: Factors affecting customer repurchase and word-of-mouth intent. *International Journal of Information Management*, 57, 102300.
- Mental, S. P. (s.d.). *Perturbação Mental em Números*. Obtido em Abril de 2021, de [sppsm.org: https://www.sppsm.org/informemente/guia-essencial-para-jornalistas/perturbacao-mental-em-numeros/](https://www.sppsm.org/informemente/guia-essencial-para-jornalistas/perturbacao-mental-em-numeros/)
- meusalario.pt. (2021). *Compare seu salário*. Obtido em Julho de 2021, de [meusalario.pt: https://meusalario.pt/salario/compare-seu-salario#/](https://meusalario.pt/salario/compare-seu-salario#/)
- Mihailescu, A., Diaconescu, L., Ciobanu, A., Donisan, T., & Mihailescu, C. (2016). The impact of anxiety and depression on academic performance in undergraduate medical students. *European Congress of Psychiatry*, 33, pp. 114-289.
- Moeller, R. W., & Seehuus, M. (2019). Loneliness as a mediator for college students' social skills and T experiences of depression and anxiety. *Journal of Adolescence*, 73, 1-13.
- Molina, B., Ortiz-Rey, N., González-Cancelas, N., Soler-Flores, F., & Camarero-Orive, A. (2021). Empleo de la Estrategia del Océano Azul para obtener puertos 4.0. *Revista científica y tecnologia*, 23.
- Morais, C. B. (Abril de 2011). Parte III da Constituição da República: Semipresidencialismo “on probation”? *AConstituiçãoRevista*, pp. 65-71.
- Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 139-150.
- Negócios. (2021). *Número de estudantes do ensino superior tem aumentado*. Obtido em Junho de 2021, de [jornaldenegocios.pt: https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/mestrados-e-pos-graduacoes/detalhe/numero-de-estudantes-do-ensino-superior-tem-aumentado](https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/mestrados-e-pos-graduacoes/detalhe/numero-de-estudantes-do-ensino-superior-tem-aumentado)
- Net empregos. (2021). Obtido em Junho de 2021, de <https://www.net-empregos.com/>
- O dinheiro da europa descomplicado. (2021). *O que é a bazuca europeia e o Fundo de Recuperação da UE?* Obtido em Junho de 2021, de [www.jornaldenegocios.pt: https://www.jornaldenegocios.pt/podcast/o-dinheiro-da-europa-descomplicado/detalhe/o-que-e-a-bazuca-europeia-e-o-fundo-de-recuperacao-da-ue](https://www.jornaldenegocios.pt/podcast/o-dinheiro-da-europa-descomplicado/detalhe/o-que-e-a-bazuca-europeia-e-o-fundo-de-recuperacao-da-ue)
- Observador. (2020). *Candidatos ao superior são 62.675, o maior número dos últimos 25 anos*. Obtido em Março de 2021, de [observador.pt: https://observador.pt/2020/08/24/candidatos-ao-superior-sao-62-675-o-maior-numero-dos-ultimos-25-anos/](https://observador.pt/2020/08/24/candidatos-ao-superior-sao-62-675-o-maior-numero-dos-ultimos-25-anos/)
- O'Day, E. B., & Heimberg, R. G. (2021). Social media use, social anxiety, and loneliness: A systematic review. *Computers in Human Behavior Reports*, 3, 100070.
- Olsena, S. O., & Tuu, H. H. (2021). The relationships between core values, food-specific future time perspective and sustainable food consumption. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 469-479.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Rio de Janeiro: ALTA BOOKS EDITORA.
- Pordata. (2021). Obtido em Junho de 2021, de [pordata.pt: https://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+no+ensino+superior+total+e+por+sexo-1048](https://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+no+ensino+superior+total+e+por+sexo-1048)

- Porter, M. (1985). Competitive Strategy: The Core Concepts. Em M. Porter, *Competitive Advantage* (pp. 1-30). Nova Iorque: The Free Press.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy . *Harvard Business Review*.
- Priilaid, D., Ballantyne, R., & Packer, J. (2020). A “blue ocean” strategy for developing visitor wine experiences: Unlocking value in the Cape region tourism market. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 91-99.
- Redondo, I., & Aznar, G. (2018). To use or not to use ad blockers? The roles of knowledge of ad T blockers and attitude toward online advertising. *Telematics and Informatics*, 35, 1607-1616.
- República portuguesa. (Agosto de 2012). *Diário da República*. Obtido de dre.pt: <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2012/08/16700/0481304826.pdf>
- República Portuguesa. (2020). *Número de estudantes do ensino superior aumentaram 4% em 2019/2020*. Obtido em Março de 2021, de [portugal.gov.pt: https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/comunicado?i=numero-de-estudantes-do-ensino-superior-aumentaram-4-em-20192020](https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/comunicado?i=numero-de-estudantes-do-ensino-superior-aumentaram-4-em-20192020)
- República, D. d. (2017). *Diário da República*. Obtido em Abril de 2017, de dre.pt: <https://dre.pt/home/-/dre/107541411/details/maximized>
- Republicworld.com. (2021). *Apple's New IOS 14.5 Update May Hit Digital Marketing: Huge Impact On Facebook Advertising*. Obtido em Março de 2021, de Republicworld.com: <https://www.republicworld.com/technology-news/apps/apples-new-ios-14-dot-5-update-may-hit-digital-marketing-huge-impact-on-facebook-advertising.html>
- Resumos.net. (2014). Obtido em Julho de 2021, de [resumos.net: http://www.resumos.net/index.html](http://www.resumos.net/index.html)
- Ritter, M., & Schanz, H. (2019). The sharing economy: A comprehensive business model framework. *Journal of Cleaner Production*, 213, 320-331.
- Saavedra, J. L., & González, A. K. (2015). WTP consumer's key factors for local and regional newspaper print subscription plans. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 164-169.
- Samsys. (2018). *Legislação aplicável a Websites e Lojas Online*. Obtido em Abril de 2021, de Samsys.pt: <https://samsys.pt/noticias/legislacao-aplicavel-a-websites-e-lojas-online/>
- Sato, S. (2019). Freemium as optimal menu pricing. *International Journal of Industrial Organization*, 63, 480-510.
- Segurança Social*. (2021). Obtido em Abril de 2021, de [seg-social.pt: https://www.seg-social.pt/calculo-das-contribuicoes1](https://www.seg-social.pt/calculo-das-contribuicoes1)
- Serviço Nacional de Saúde*. (2020). Obtido em Junho de 2021, de [sicad.pt: http://www.sicad.pt/pt/Paginas/detalhe.aspx?itemId=426&lista=SICAD_NOVIDADES&bkUrl=BK/](http://www.sicad.pt/pt/Paginas/detalhe.aspx?itemId=426&lista=SICAD_NOVIDADES&bkUrl=BK/)
- Smith, M. (2016). *Stress and anxiety are making day to day life difficult for hundreds of thousands of students*. YouGov.
- Statista . (Agosto de 2021). *Enrolment numbers at the university Spain 2008/2009 to 2019/2020, by university type* . Obtido de Statista.com: <https://www.statista.com/statistics/461790/students-enrolled-at-universities-in-spain-by-type/>
- Statista. (2021). *Average risk free investment rate in Germany 2015-2021*. Obtido em Agosto de 2021, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/885774/average-risk-free-rate-germany/>

Statista. (2021). *Enrolment numbers in universities in Spain 2008/2009 to 2019/2020*. Obtido em Julho de 2021, de statista.com: <https://www.statista.com/statistics/461738/enrollment-numbers-in-spanish-universities/>

Studocu. (2021). *Studocu.com*. Obtido em Fevereiro de 2021, de Studocu: <https://www.studocu.com/pt/about-us>

Superprof. (2021). Obtido em Julho de 2021, de superprof.pt: <https://www.superprof.pt/aulas/apoio-escolar/portugal/>

Swant, M. (2020). *The World Most Valuable Brands*. Obtido em Julho de 2021, de Forbes.com: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#52cb4323119c>

The Business Model Analyst. (2021). *Multisided Platform Business Model*. Obtido em Março de 2021, de businessmodelanalyst.com: <https://businessmodelanalyst.com/multisided-platform-business-model/>

Thomas, L., Orme, E., & Kerrigan, F. (2020). Student Loneliness: The Role of Social Media Through Life Transitions. *Computers & Education*, 146, 103754.

U.Porto. (2021). *A Universidade do Porto em Números*. Obtido em Fevereiro de 2021, de sigarra.up.pt: https://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=recursos%20e%20serviços%20da%20u.porto%20-%20recursos%20informativos%20factos%20e%20números

Universidade Nova de Lisboa. (2021). *factos-e-numeros*. Obtido em Fevereiro de 2021, de unl.pt: <https://www.unl.pt/nova/factos-e-numeros>

Universidade Católica Portuguesa. (2021). *A Católica em Números*. Obtido em Fevereiro de 2021, de ucp.pt: <https://www.ucp.pt/pt-pt/catolicainstitucionalapresentacao/catolica-em-numeros>

Universidade de Aveiro. (2021). *Pessoas*. Obtido em Fevereiro de 2021, de ua.pt: <https://www.ua.pt/pt/publico-pessoas>

Universidade de Coimbra. (2021). *Números :: Facts & Figures*. Obtido em Fevereiro de 2021, de uc.pt: <https://www.uc.pt/dados>

Universidade de Lisboa. (junho de 2017). *ulisboa.pt*. Obtido em Março de 2021, de Universidade de Lisboa em Números: https://www.ulisboa.pt/sites/ulisboa.pt/files/documents/files/ulisboa_numeros.pdf

University of minho. (2021). *University of minho*. Obtido em Fevereiro de 2021, de uminho.pt: <https://www.uminho.pt/EN/uminho/Pages/facts-and-figures.aspx>

Valchanova, V. (2021). *Value Proposition Canvas: What It Is and How to Use It to Know Customers Better [Templates & Step-by-Step Guide]*. Obtido em Março de 2021, de valchanova.me: <https://valchanova.me/value-proposition-canvas-template-guide/>

Varzim, T. (2021). *Euro a euro, para onde vão os milhões da bazuca europeia em Portugal*. Obtido em Abril de 2021, de eco.sapo.pt: <https://eco.sapo.pt/2021/02/17/euro-a-euro-para-onde-vao-os-milhoes-da-bazuca-europeia-em-portugal/>

Wang, J., Lloyd-Evans, B., Giacco, D., Forsyth, R., Nebo, C., Mann, F., & Johnson, S. (2017). Social isolation in mental health: a conceptual and methodological review. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*, 52, 1451-1461.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Estados Unidos da America: Pearson. Obtido em de mim.ac.mw: <http://www.mim.ac.mw/books/Wheelen's%20Strategic%20Management.pdf>

Wuolah. (2021). Obtido em Junho de 2021, de brands.wuolah.com: https://brands.wuolah.com/?utm_source=wuolah&utm_medium=intralink&utm_campaign=nav-static

Wuolah. (2021). *Wuolah.com*. Obtido em Fevereiro de 2021, de Wuolah: <https://www.wuolah.com/es/universidad-de-granada/ugr-facultad-de-ciencias-economicas-y-empresariales>

Zenryo, Y. (2020). Freemium competition among ad-sponsored platforms. *Information Economics and Policy*, 50, 100848.

8. Anexos

Anexo A: V de Cramer do cruzamento da Frequência com que os estudantes recorrem a apontamentos com a predisposição a utilizar a plataforma. Fonte: Elaboração do Autor com recursos a IBM Spss

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,325	0,012
	Cramer's V	0,230	0,012
N of Valid Cases		184	

Anexo B: Diagrama de Gantt- Planeamento de Marketing. Fonte: Elaboração do Autor

Fases nas universidades	Primeira fase iscte - i												Primeira fase nova - n; Segunda fase iscte - i												Segunda fase nova - n; Terceira fase iscte - i; Primeira fase numa escola da Univ. porto e da cidade universitária e na católica de lisboa - (c)												Terceira fase nova e iscte - i+n; Entrada nas restantes escolas da Univ. porto (p), cidade universitária (u); Segunda fase católica de lisboa e nas universidades de teste da cu e u.p. (c)												Terceira fase nova e iscte, católica, universidades de teste da cu e u.p. - i+n+c; Segunda fase das restantes escolas da Univ. porto (p), cidade universitária (u)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Anos civis	1				2				3				4				5				6																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
*Anos lectivos (trimestre)	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Presença em universidades	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Benefícios extra para quem partilhar 15 apontamentos com 10 descaças																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								

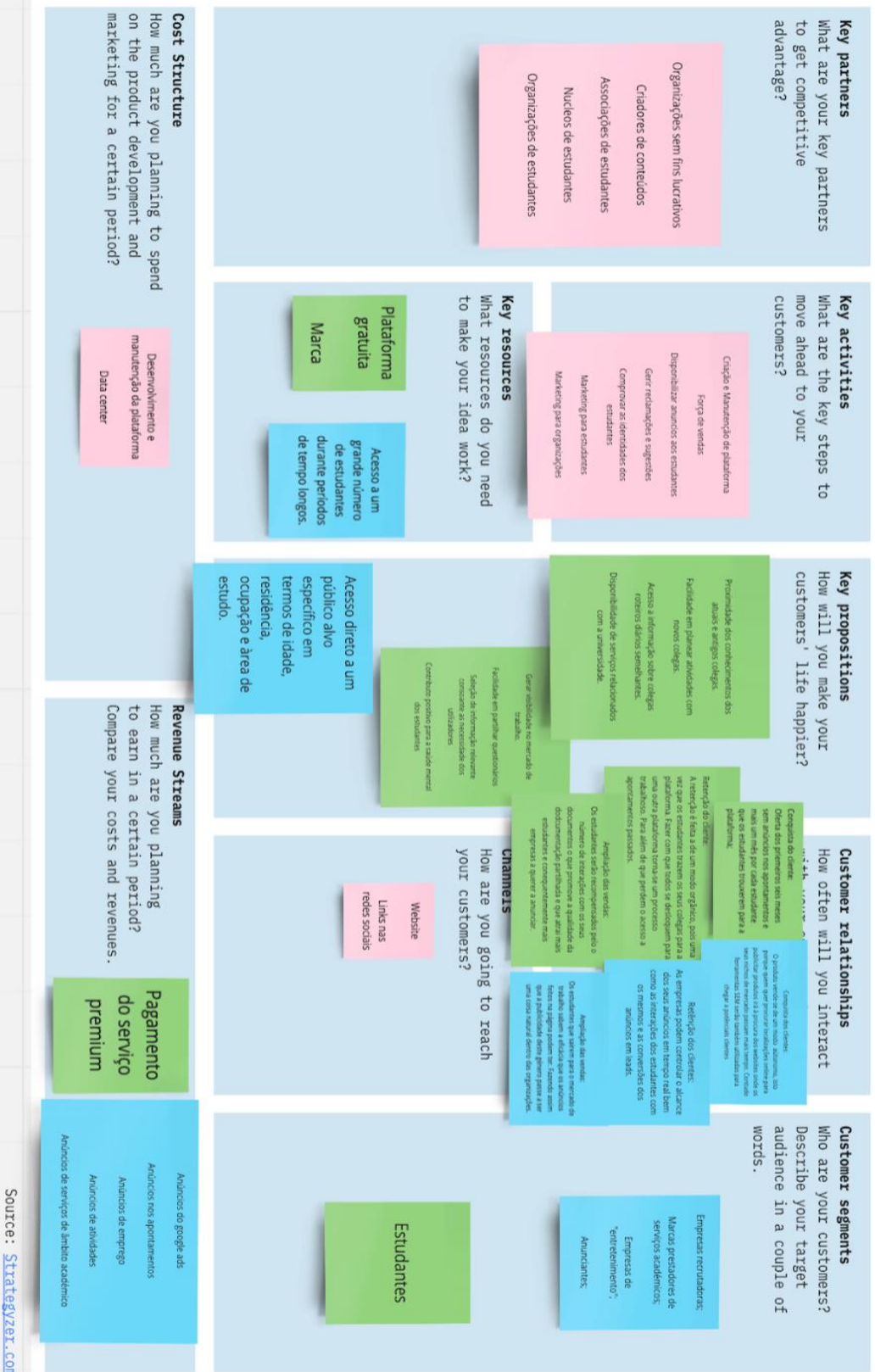
Anexo C: Atualização dos fluxos de caixa. Fonte: Elaboração do Autor

Anos	1	2	3	4	5	6	7
Cash Flow (líquido) do Projeto	(143 683,60) €	(54 329,35) €	369 966,05 €	1 620 580,61 €	4 182 749,34 €	5 923 796,11 €	6 419 699,37 €
Cash Flow Acumulado	(143 683,60) €	(198 012,94) €	171 953,11 €	1 792 533,71 €	5 975 283,05 €	11 899 079,17 €	18 318 778,53 €
Cash Flow Atualizado	(140 376,16) €	(51 856,94) €	345 001,06 €	1 476 438,56 €	3 722 997,68 €	5 151 304,41 €	5 454 035,85 €
Cash Flow Atualizado Acumulado	(140 376,16) €	(192 233,10) €	152 767,96 €	1 629 206,52 €	5 352 204,20 €	10 503 508,61 €	15 957 544,46 €

Anexo D: Working Capital previsional. Fonte: Elaboração do Autor

	Ano							Obs.
	1	2	3	4	5	6	7 ...	
Fornecedores	122,92 €	210,06 €	282,73 €	661,48 €	1 269,87 €	1 782,35 €	2 135,03 €	2 316,38 € PMR = 30 dias
Clientes	188,79 €	9 778,25 €	89 126,57 €	310 245,70 €	1 218 076,65 €	2 250 967,68 €	2 942 758,73 €	3 294 408,93 € PMP = 30 dias
Estado	624,56 €	6 794,03 €	27 155,13 €	103 251,21 €	211 871,14 €	300 825,27 €	352 155,65 €	364 392,16 €
WK	558,69 €	(2 774,15) €	(61 688,71) €	(206 333,02) €	(1 004 935,65) €	(1 948 360,06) €	(2 588 468,05) €	(2 927 700,39) €

The Business Model Canvas



Source: [Strategyzer.com](https://strategyzer.com)

Anexo F: Classificação do poder de negociação dos estudantes/fornecedores. Fonte: Elaboração do autor

Atributos	Classificação					Observações
	1	2	3	4	5	
Nível de concentração dos fornecedores	X					Sendo os fornecedores os estudantes, estes nem estão ocorrentes do seu poder de negociação
Produtos/matérias primas diferenciados		X				Os estudantes e os conteúdos que estes produzem são diferentes. Contudo não conseguem negociar a sua posição derivado da dificuldade de destinação relativa aos restantes estudantes que fornecem apontamentos
Industria como cliente importante para os fornecedores		X				Para os estudantes, é relevante acederem à plataforma para tirar proveito das vantagens da mesma
Existência de concorrência de produtos substitutos			X			Os estudantes conseguem satisfazer as suas necessidades com outros serviços. No entanto, maior parte destes são pouco personalizados
Risco reduzido de integração vertical						Não aplicável
Baixos custos de mudança			X			Caso surjam no mercado concorrentes semelhantes, os estudantes apesar de poderem mudar de forma gratuita terão de esperar que grande dos seus colegas também o faça para a plataforma concorrente ter utilidade.
Média	2,2					Ameaça de negociação dos estudantes <u>Média-baixa</u> (atratividade do sector <u>Média-alta</u>)

Anexo G: Classificação da ameaça dos produtos substitutos. Fonte: Elaboração do autor

Atributos	Classificação					Observações
	1	2	3	4	5	
Existência de muitos produtos substitutos				X		Apesar de não existirem produtos que satisfaçam num todo todas as necessidades que a MY.U propõe, muitas destas podem ser satisfeitas por outras empresas
Relação favorável do substituto face ao binómio desempenho/preço				X		Existem modos de fazer publicidade aos serviços de modo direcionado
Índice elevado de desempenho					X	Modos de anunciar como o google ads são bastante eficientes no entanto acabam por poder falhar o público alvo e ser mais eficientes para fechar leads do que criar buzz
Elevado nível de propensão do comprador para a substituição				X		O google ads é a marca top of mind para publicidade. Contudo com a nova política de app tracking transparency é possível que as empresas comecem a recorrer com mais frequência diretamente aos sites onde sabem que estão os seus públicos-alvo.
Substituto como moda/estilo				X		O google ads é a marca top of mind para publicidade
Média	4,2					Ameaça de produtos substitutos Alta (atratividade do sector Baixa)

Anexo H: Classificação do poder dos compradores. Fonte: Elaboração do autor

Atributos	Classificação					Observações
	1	2	3	4	5	
Clientes em grande número mas dependentes de grandes superfícies	X					O produto é uma plataforma online
Produtos estandardizados ou pouco diferenciados				X		Cada versão do website aponta para diferentes tipos de utilizador (produto) uma vez que são de universidades e áreas diferentes.
Produtos vendidos aos consumidores têm um peso significativo de custos (produção ou logísticos)			X			
Os compradores realizam lucros altos				X		As organizações esperam chegar a um grande número de clientes de um determinado nicho
O comprador como ameaça de IV a montante	X					Os compradores compram publicidade, o que é completamente distinto de criar uma plataforma como a MY.U
Poucos ou nenhuns custos de mudança				X		Os únicos custos de mudança prendem-se com abdicação de campanhas promocionais de parcerias de longo prazo
Volume de compras na indústria é significativamente superior às vendas do fornecedor					X	Isto ocorre porque o google ads, vende publicidade para vários sites. Contudo, há a distinção da MY.U de se focar somente em públicos alvo muito concretos
Comprador com total informação sobre a indústria	X					
Média	2,88					Ameaça de negociação dos compradores <u>Média</u> (atratividade do sector <u>Média</u>)

Anexo I: Classificação da ameaça de novas entradas no mercado. Fonte: Elaboração do autor

Atributos	Classificação					Observações
	1	2	3	4	5	
Existência barreiras legais e reguladoras			X			Existem leis, como a da proteção de dados que criam burocracias e podem atrasar a entrada de novos produtos no mercado
Elevados custos de entrada				X		Criar um website envolve vários custos nomeadamente com segurança de dados, bases de dados, e a possibilidade de criação e interação entre diferentes perfis de utilizadores
Existência de economias de escala					X	No mercado online para se criar economias de escala não é necessariamente preciso mais instalações e não requerem muitos mais gastos
Pouca diferenciação do produto		X				Derivado das especificações proporcionadas pela plataforma o produto é extremamente diferenciado do que já existe no mercado.
Existência de vantagens de custo independentes de escala				X		Não são necessárias matérias primas, transportes ou qualquer outro custo com elementos físicos.
Elevadas necessidades de capital			X			O facto da plataforma ter perfis que podem interagir uns com os outros, incluindo troca de documentos e registos a partir de outras redes sociais encarece muito o investimento inicial.
Altos índices de retaliação prevista		X				Após estar uma plataforma inserida no mercado, será difícil fazer os utilizadores migrarem.
Guerras de preços	X					Os preços são postos às organizações que procuram websites pelas suas especificidades, públicos-alvo e visibilidade.
Impossibilidade de acesso a canais de distribuição		X				Os canais de distribuição são online pelo que é fácil para qualquer empresa de o fazer. Contudo, têm de chegar a várias pessoas para o negócio ser útil
Elevados custos de mudança	X					As mudanças envolvem apenas reformulações no site estando incluídas no ordenado dos trabalhadores
Média	2.7					Ameaça de novas entradas <u>Média</u> (atratividade do sector <u>Média</u>)

Anexo J: Classificação da rivalidade mercado. Fonte: Elaboração do autor

Atributos	Classificação					Observações
	1	2	3	4	5	
Ações frequentes ao nível da redução de preços						Não aplicável
Frequentes introduções de produtos			X			Os produtos a comercializar deveriam ser atualizados constantemente, no entanto até à data é comum ver websites sem conteúdos atualizados
Intensas campanhas publicitárias	X					Não existe um grande esforço por empresas que satisfaçam necessidades semelhantes em Portugal para chegar aos clientes
Ações e reações com elevado nível de regularidade		X				Até à data não há nomes que sobressaltam quando se pensa nesta vertente de mercado
Concorrentes numerosos e bem equilibrados				X		Existem concorrentes que estão há mais tempo no mercado e que por isso tem mais recursos, no entanto, os websites semelhantes que existem, não tem todas as vertentes a que o MY.U se propõe e as que se aproximam não tem grandes esforços no mercado português
Crescimento moderado da indústria		X				A indústria tem um crescimento muito pouco acelerado em Portugal uma vez que os websites que satisfazem as principais necessidades da MY.U tem uma concentração a nível global com pouco foco em bastantes países
Pouca diferenciação dos produtos				X		Cada website tem uma maneira de comunicar diferente e dependendo da quantidade de vertentes disponíveis consegue diferenciar-se facilmente das restantes
Capacidade aumentada em grandes incrementos			X			Quanto mais a plataforma aumenta mais investimento tem de haver em servidores
Grandes interesses estratégicos					X	A conciliação da procura com a oferta do site é um processo muito importante para a viabilidade do negócio, pelo que a estratégia é fulcral para o seu sucesso
Custos fixos e de armazenagem elevados		X				O custo de armazenamento de dados é relativamente mais baixo ao armazenamento de produtos físicos
Capacidade produtiva suficiente					X	A capacidade envolve investimentos em profissionais qualificados mas é acessível à empresas.
Elevadas barreiras à saída	X					As barreiras à saída envolvem somente o cessamento da plataforma
Média	2,89					Rivalidade Média (atratividade do sector Média)

Anexo K: Inquérito Online. Fonte: Elaboração do autor com recurso ao Google forms

Secção 1 de 7

Cunict

O presente questionário está elaborado para demorar cerca de 5 minutos.

INFORMAÇÃO IMPORTANTE PARA O PREENCHER O QUESTIONÁRIO!!

A Cunict é uma rede social gratuita desenhada para cada instituição do ensino superior que pretende potenciar a vida dos estudantes, criando sinergias entre estes dentro de cada instituição.

Nesta plataforma, os estudantes podem partilhar os seus apontamentos em separadores que diferenciam cada unidade curricular (cadeira) e ser remunerados consoante as interações que os seus colegas tenham com a mesma, uma vez que cada documento terá publicidade associada. Os estudantes terão também acesso a um fórum de dúvidas relacionadas com cada unidade curricular.

Em complementariedade, a plataforma oferece ainda espaços dedicados ao planeamento de atividades (ex: futebol, palestras, jantares...) com outros estudantes da mesma instituição, divulgação de serviços de apoio ao estudo (ex: explicações, revisão de trabalhos) e ligação diretas com empresas empregadoras na área.

INFORMAÇÃO LEGAL:

O presente questionário será utilizado para a realização de uma tese de mestrado do ISCTE Business School.

Todos os dados são anónimos e utilizados como agregado.

Ao prosseguir no inquérito está a dar o seu consentimento para recolha e análise os dados, sendo estes destinam-se a fins meramente académicos, em cumprimento do disposto no Regulamento Geral da Proteção de Dados.

Após a secção 1

Continuar para a secção seguinte

Secção 2 de 7

Título da secção (opcional)

Descrição (opcional)

Com base na descrição, utilizaria a plataforma? *

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

Com base na descrição da plataforma, acha que a possibilidade de realizar atividades com outros estudantes contribuiria para a redução dos sentimentos de solidão dentro das instituições de ensino? *

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

Estaria disposto a utilizar a plataforma para participar em atividades com colegas da sua instituição de ensino? *

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

Já sentiu ansiedade por não ter recursos suficientes para estudar? *

☐ Sim

☐ Não

Considera que as instituições do ensino superior proporcionam sempre recursos suficientes para se preparar para as avaliações?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Com que frequência recorre a apontamentos de colegas para estudar? (1- Nunca; 2 - Raramente; 3 - Por vezes; 4- Frequentemente; 5 - Sempre) *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Com que frequência os seus colegas recorrem aos seus apontamentos para estudar? (1- Nunca; 2 - Raramente; 3 - Por vezes; 4- Frequentemente; 5 - Sempre) *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Estaria disposto a ver anúncios (em formato de imagem) nos documentos se isso significasse que teria mais apontamentos de qualidade disponíveis? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

A que plataformas recorre quando quer aceder a apontamentos dos seus colegas? *

- ☐ Google drive
- ☐ Grupos do facebook
- ☐ Uniarea
- ☐ Fcloud
- ☐ Messenger
- ☐ WhatsApp
- ☐ Studocu
- ☐ SlideShare
- ☐ Não utilizo apontamentos de colegas
- ☐ Outra opção...

Quão fácil acha que é para os estudantes arranjar emprego na sua área de estudos após saírem da universidade?

	1	2	3	4	5	
Muito difícil	☐	☐	☐	☐	☐	Muito fácil

Já alguma vez recorreu a explicações? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso esta plataforma seja implementada, utilizaria a funcionalidade de partilha de documentos em troca de uma quantia monetária simbólica (em dinheiro ou giftcards)? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

Secção 3 de 7

Título da secção (opcional)

Descrição (opcional)

Em que modalidade de pagamento preferia receber o dinheiro referente à partilha dos seus apontamentos? (Tenha em consideração que receber em "Dinheiro" receberia um valor menor por ter de pagar impostos).

☐ Giftcard (cartão presente de uma marca à escolha)
☐ Dinheiro
☐ Crédito para gastar na plataforma (serviço premium: Não ter anúncios nos apontamentos)

Secção 4 de 7

Título da secção (opcional)

Descrição (opcional)

Considere a plataforma como uma alternativa viável para procurar emprego? (tenha em consideração que as empresas empregadoras têm de pagar uma mensalidade para ter os anúncios disponíveis na plataforma que pode diminuir a afluência de anúncios mas garante que grande parte das oportunidades expiradas são retiradas pelas empresas)

☐ Sim
☐ Não
☐ Talvez

Qual a relevância que atribui a esta plataforma para encontrar emprego após sair da insituição de ensino?

12345

Nunca utilizaria

Seria o meu primeiro recurso

Com que frequência utilizaria documentos disponibilizados pelos seus colegas na plataforma (1- Nunca; 2 - Raramente; 3 - Por vezes; 4- Frequentemente; 5 - Seria por norma o meu primeiro recurso)?

12345

Nunca

Seria o meu primeiro recurso para estudar

Quantas horas, em média, estuda/estudava por dia em momentos em que tinha /tem um número elevado de exames e/ou trabalhos?

☐ 0
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6
☐ 7
☐ 8
☐ 9
☐ 10
☐ 11
☐ 12

141

- ☐ 9
- ☐ 10
- ☐ 11
- ☐ 12
- ☐ 13
- ☐ 14
- ☐ 15
- ☐ 16
- ☐ 17
- ☐ 18
- ☐ 19
- ☐ 20
- ☐ >20

Quantos dias por semana estuda/estudava, em momentos em que tinha/tem um número elevado de exames e/ou trabalhos? *

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7

Em média quantas sessões de estudo online faz/fazia por dia nas alturas mais intensas de estudo? (Considere sessão de estudo, sempre que se senta à frente do computador para estudar) *

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7

Com base na informação disponibilizada ao longo do inquérito, classifique de 1 a 5 de acordo com o seu grau de concordância com as seguintes afirmações (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo em parte, 3 - Neutro, 4 - Concordo em parte, 5 Concordo totalmente). *

	1	2	3	4	5
Teria acesso a ...	☐	☐	☐	☐	☐
Disponibilizaria...	☐	☐	☐	☐	☐
Estaria dispost...	☐	☐	☐	☐	☐
Iria fazer mais ...	☐	☐	☐	☐	☐
Iria, aumentar o...	☐	☐	☐	☐	☐
Caso precisass...	☐	☐	☐	☐	☐
Quando quises...	☐	☐	☐	☐	☐
Utilizaria a plat...	☐	☐	☐	☐	☐
Tiraria dúvidas ...	☐	☐	☐	☐	☐

Dados

Descrição (opcional)

Em que zona se localiza a instituição onde estuda/estudou/prende vir a estudar? *

- ☐ Lisboa
- ☐ Porto
- ☐ Coimbra
- ☐ Aveiro
- ☐ Minho
- ☐ Évora
- ☐ Faro
- ☐ Beja
- ☐ Beira Interior
- ☐ Açores
- ☐ Madeira
- ☐ Outra região Norte
- ☐ Outra região Centro
- ☐ Outra região Sul
- ☐ Outro país

Qual é a sua idade? *

- ☐ 15
- ☐ 16
- ☐ 17
- ☐ 18
- ☐ 19
- ☐ 20
- ☐ 21
- ☐ 22
- ☐ 23
- ☐ 24
- ☐ 25
- ☐ 26
- ☐ 27
- ☐ --

- ☐ 24
- ☐ 25
- ☐ 26
- ☐ 27
- ☐ 28
- ☐ 29
- ☐ 30
- ☐ 31
- ☐ 32
- ☐ 33
- ☐ 34
- ☐ 35
- ☐ Outra opção...

Qual o seu sexo? *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer

Instituição de ensino

Texto de resposta curta

Escolaridade (onde estuda atualmente 2020/2021 ou o último a ser completado caso esteja a trabalhar) *

- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Doutoramento

Após a secção 6 Continuar para a secção seguinte ▼

Secção 7 de 7

Obrigado pela participação

Descrição (opcional)

