



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# Mestrado em Ciência Empresariais

## Trabalho Final de Mestrado

### PLANO DE NEGÓCIOS DA REAL STATE

**Discente:**

Tiago Miguel da Cruz Antunes n.º 56774

**Orientação:**

Professor Doutor Pedro Neves

Outubro 2023

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço ao professor Pedro Neves por ter sempre demonstrado disponibilidade e paciência, por muitas divagações que tivesse durante o processo.

Agradeço ao culto das Ostras – Gonçalo Costa, Hugo Ferreira, Pedro Mota e Guangyuan Liu, por terem tornado todo este percurso do mestrado mais fácil.

Obrigado à Mafalda Santos, Catarina Ferreira, Marta Azenha e Andreia Luís, que me deram todo o suporte profissional que precisei, sempre demonstrando apoio, por muito que as minhas ausências implicassem a sua disponibilidade horária e pessoal.

Agradeço à Bárbara Antunes pela ajuda na revisão do trabalho.

Agradeço ao Alexandre Solleiro e Marco Antunes, por todos os insights e consultoria que me deram nos assuntos mais técnicos.

Um grande obrigado à Maria de Belém por ser sempre o nosso pilar.

Obrigado aos meus pais, também eles sempre um apoio constante.

E por fim, à minha família. À minha mulher, que me incentiva sempre, me apoia incondicionalmente, e com sacrifício, equilibrou a vida familiar para que isto fosse possível. E à razão de tudo. A Carmo. Sempre a Carmo. Para sempre a Carmo.

## Resumo

Este trabalho final de Mestrado consiste na criação de um plano de negócios para uma aplicação destinada ao mercado de arrendamento imobiliário – A Real State. Para a elaboração do documento foram utilizadas variadas fontes de pesquisa e realizados dois inquéritos (um a arrendatários e outro a senhorios) para estudar o mercado e criar o plano de Marketing. Para além da recetividade obtida no estudo realizado, o foco é o mercado internacional, o que acaba por potenciar o desenvolvimento e resultados da empresa.

O plano financeiro criado, permitiu perceber que apesar da necessidade de injetar um elevado número de capital, o fim do exercício permite recompensar os investimentos realizados.

A metodologia encontrada para a elaboração do plano de negócios foi a junção entre a proposta de Bragã, Diaconescu e Aftanaila, (2013) e a criada pela Deloitte e Touche, (2003).

Palavras-chave: Plano de Negócios, Imobiliário, Arrendamento, Tecnologia.

## Abstract

This Final Master's Degree work consists on creating a business plan for an application aimed at the real estate rental market - The Real State. A variety of research sources were used to produce the document and two surveys were carried out (one to tenants and the other to landlords) to study the market and create the marketing plan. In addition to the receptiveness obtained in the study carried out, the focus is on the international market, which ends up boosting the company's development and results.

The financial plan created made it possible to see that despite the need to inject a large amount of capital, the end of the financial year will reward the investments made.

The methodology used to draw up the business plan was a combination of the proposal by Bragã, Diaconescu and aftanaila, (2013) and that created by Deloitte and Touche, (2003).

Keywords: Business Plan, Real Estate, Leasing, Technology.

## Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
1 – Introdução.....	1
2 – Revisão de Literatura e questões de investigação.....	1
2.1 Plano de Negócios.....	1
2.2 Implementação de tecnologia no mercado imobiliário.....	3
2.3 Social Proof.....	4
3 – Metodologia a adotar e justificação.....	5
4 – Plano de Negócios.....	6
4.1 - Sumário Executivo.....	6
4.2 - Apresentação dos Promotores.....	7
4.3 - Descrição do Negócio.....	8
4.3.1 Apresentação do conceito e ideia de negócio.....	8
4.3.2 Descrição do Serviço e fator de diferenciação.....	9
4.3.3. Objetivo e Potencial do Negócio.....	10
4.3.4 Visão, Missão e Valores.....	10
4.4 - Análise de Mercado.....	11
4.4.1 Análise PESTEL.....	11
4.4.1.1 Análise Económica.....	11
4.4.1.2 Análise Sociodemográfica.....	12
4.4.1.3 Análise política, jurídica e legal.....	14
4.4.1.4 Análise tecnológica.....	15
4.4.2 Análise Sectorial e Concorrencial.....	17
4.5 - Plano de Marketing.....	19
4.5.1 Análise SWOT.....	19

4.5.2 Modelo STP .....	19
4.5.2.1 Segmentação de mercado .....	19
4.5.2.2 <i>Targeting</i> do mercado/Público-alvo.....	20
4.5.2.3 Posicionamento .....	21
4.5.3 Estratégias de Marketing-Mix .....	23
4.5.3.1 Produto .....	23
4.5.3.2 Preço .....	26
4.5.3.3 Distribuição.....	27
4.5.3.4 Promoção.....	27
4.5.4 Objetivos Marketing.....	29
4.6 - Plano de Operações e Plano de Pessoal .....	30
4.6.1 Modelo de negócios e Localização.....	30
4.7 - Plano Financeiro .....	32
4.7.1 Pressupostos Gerais .....	32
4.7.2 Plano de Investimento e de Financiamento .....	32
4.7.2.1 Atividades de Investimento.....	32
4.7.3 Projeções de Vendas e de Receitas.....	33
4.7.4 Custos .....	34
4.7.4.1 Fornecimentos e Serviços Externos.....	34
4.7.4.2 Pessoal .....	35
4.7.5 Demonstração de Resultados e Avaliação Financeira .....	35
4.7.6 Análise de Sensibilidade.....	36
5 – Conclusão .....	36
6 - Referências Bibliográficas .....	37
7 – Anexos.....	42

## 1 – Introdução

No âmbito da conclusão do mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa, é proposto aos discentes a realização de um Trabalho Final de Mestrado (TFM). Influenciado pela dinâmica da cadeira de Empreendedorismo e pela possibilidade de pôr em “prática” toda a aprendizagem até aqui obtida num cenário mais próximo da realidade, optei pela realização do trabalho sob a forma de plano de negócios.

A escolha do objeto a explorar no trabalho foi bastante fácil, uma vez que é uma ideia que pretendo explorar há já algum tempo – uma solução tecnológica que traga mais transparência ao sector do arrendamento. Porém, o facto de me ter proposto a criar este plano de negócios, com este produto a desenvolver e com esta necessidade de escala para a boa execução do mesmo, veio trazer complexidade a todo o planeamento necessário, como é o caso da falta de referências, a dificuldade de fazer uma previsão de performance de um produto que se pretende que seja único no mercado, e por fim, a necessidade do planeamento ser realizado a 10 anos para que seja exequível.

O resultado deste exercício permitiu confirmar a exequibilidade do plano, que sendo possível, obriga a um grande investimento financeiro – a necessidade de elevado capital humano e intelectual.

Após este conteúdo introdutório, seguir-se-á a revisão de literatura, a metodologia utilizada, e posteriormente, o desenvolvimento do plano de negócios. Para terminar, serão apresentadas as conclusões finais.

## 2 – Revisão de Literatura e questões de investigação

### 2.1 Plano de Negócios

O objetivo do plano de negócios é definir as linhas essenciais e os recursos necessários para a realização da ideia de negócio (Miranda & Fernandes, 2016), determinar onde se quer ir,

onde se está, e as diretrizes necessárias para se chegar onde se quer (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada & Simón-Moya, 2012). O IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, define o plano enquanto um documento que detalha a estratégia a seguir, os aspetos operacionais, a viabilidade financeira e comercial do que se propõe (Miranda & Fernandes, 2016). Para Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada e Simón-Moya (2012), é um plano base, essencial para a estruturação de uma ideia de negócio. Já Delmar and Shane (2003) definem como um esforço dos fundadores/gestores de reunir a informação necessária acerca da oportunidade de negócio e como é que a organização poderá utilizar recursos para criar essa oportunidade. O planeamento ajuda os fundadores/gestores atingir os seus objetivos, tendo uma capacidade de resposta mais rápida aos desafios uma vez que parte deles poderão ter já sido previstos, ao invés do que seria uma aprendizagem pendente da ação e do tempo. Mais do que um exercício de competência por parte do executivo, são essenciais para a obtenção de financiamento, estabelecimento de alianças e recrutamento de posições executivas (Deloitte & Touche, 2003).

Com o aumento de iniciativas e programas de empreendedorismo, originados essencialmente através de instituições publicas e/ou de ensino superior, os planos de negócios começaram a ter um papel mais importante no mundo empresarial. A banalização do uso desta ferramenta aumentou a perceção de que um bom plano de negócios garante a viabilidade e futuro de uma empresa (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada & Simón-Moya, 2012). A elaboração de um plano de negócios, só por si, não representa um indicativo preditor do sucesso de uma empresa, pelo menos comparado com outros fatores, como o número de pessoas que constituem a formação inicial da empresa e a quantidade de investidores (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada & Simón-Moya, 2012).

Um plano de negócios propõe-se à cristalização e desenvolvimento de ideias, perceber o que poderá ser a performance da atividade do negócio ao longo do tempo, avaliar novas ideias de negócio, e à obtenção de fundos (Bragã, Diaconescu & Aftanaila, 2013). A sua elaboração força os seus executantes a ter uma visão crítica das suas forças e ameaças (Simoneaux Sarah and Stroud Chris, no date). Não deverá, por isso, apenas realçar os aspetos positivos, as forças e as

qualidades da empresa, mas ser também uma fonte realista dos eventuais problemas que existem, ou poderão a existir.

O processo de planear é tão importante como o documento em si, força a uma definição de objetivos. É uma forma de compromisso para a equipa de gestão e força a diferentes perceções acerca da realidade da empresa (Deloitte & Touche, 2003). Para a consultora EY, os maiores desafios para o planeamento são a falta de ligação do plano à tomada de decisão, falta de continuidade e de clareza nos processos e uso de ferramentas incorretas na gestão de processos (Ernest & Young, 2015).

## 2.2 Implementação de tecnologia no mercado imobiliário

O sector do mercado imobiliário teve historicamente uma forte ligação ao uso de informação justificado pela dificuldade ao seu acesso, traduzindo-se numa vantagem para os atores responsáveis pela comercialização neste sector e um possível sentimento de falta de transparência para o cliente. Dados importantes na tomada de decisão, como características dos imóveis, vizinhança, acesso a infraestruturas e transportes, etc., são fortes indicadores na definição de preços e estão muitas vezes inacessíveis a investidores. Esta disparidade tem-se esbatido com a chegada da era da informação e da democratização ao seu acesso, graças às tecnologias de informação (Kummerow & Lun, 2005), o que acabou inevitavelmente por acelerar o processo de aquisição (ou arrendamento) deste tipo de ativos e a reduzir os custos associados a estas transações (Saul, Baum & Braesemann, 2020).

Starr, Saginor e Worzala (2021), referem a chegada da industrialização 4.0 ao mercado imobiliário. Esta nomenclatura serve para caracterizar um aparecimento galopante de tecnologias que vieram impulsionar a indústria – como *machine learning*, *serviços cloud*, *internet of things* e inteligência artificial, e que se propagaram para diferentes áreas de negócio. Os autores definem esta chegada como “*real estate 4.0*”.

A internet tornou-se a principal via de comunicação para os profissionais e investidores, balançando o ónus da informação. Os websites não vieram substituir os agentes imobiliários, mas sim aumentar a sua produtividade, aumentando a rapidez e reduzindo o custo da tomada de decisão. Não são apenas os domínios online que vieram facilitar os fluxos de trabalho dos profissionais, mas também aplicações destinadas a diferentes fases do ciclo de comercialização, instrumentos de visualização, acesso a bases de dados e ao posterior uso de *Big Data* (Kummerow & Lun, 2005).

À semelhança do que acontece no presente, com adoção de tecnologias que estão a vingar noutras áreas de negócio, existem vislumbres de que tecnologias no futuro poderão vir a ser parte integrante do mercado imobiliário, como modelos de Inteligência Artificial para avaliação de ativos, utilização de tecnologia de *blockchain* para, por exemplo, substituir a tradicionais escrituras por *smart-contracts*, ou então, dividir as propriedades em *tokens* e permitir uma maior democratização do mercado com a entrada de pequenos investidores (Starr, Saginor & Worzala, 2021). Independentemente do que o futuro reserva, o ritmo de evolução tecnológica obrigará a uma grande capacidade de adaptação dos agentes desta área. Shaw (2020), defende que o futuro deste mercado será marcado pela sua capacidade de adaptação das plataformas tecnológicas ao conectar os seus diferentes utilizadores.

### 2.3 Social Proof

Em psicologia existe um fenómeno chamado de influência social, que defende que os nossos comportamentos em contexto social poderão produzir respostas diferentes, dependentes, de diversas formas, a quem nos rodeia (MacCoun, 2012). Esta teoria tem por base diferentes tipos de enviesamento como reciprocidade ou "*social proof*" (Venema *et al.*, 2020). Se a reciprocidade é a norma que nos incentiva a responder a estímulos positivos ou negativos com respostas similares (Roethke *et al.*, 2020), "*social proof*" é definido como o fenómeno em que indivíduos repetem as ações de outros em determinadas situações (Vashistha *et al.*, 2018), justificado por duas razões: a perceção geral de que as decisões tomadas por outros indivíduos

são as corretas, e por outro lado, a necessidade de sentido de pertença (Venema *et al.*, 2020), principalmente quando estão indecisos relativamente à ação a tomar ou não têm particular preferência (Roethke *et al.*, 2020).

“*Social proof*” é utilizado em larga escala pelos departamentos de marketing, beneficiando deste fenómeno de as pessoas tenderem a seguir a opinião de outras, o que é altamente permeável de acontecer se tivermos em conta, por exemplo, o *e-commerce* (Roethke *et al.*, 2020). As redes sociais permitiram a criação de comunidades online, o que despoletou o efeito de “*social proof*” – os indivíduos não estão apenas sob influência dos que os rodeiam fisicamente, mas de todo um universo digital. Quanto maior o número de seguidores que determinada pessoa tem, maior será a sua influencia sob a opinião dos demais (Yurita Yakimin, Abdul Talib & Rafeah Mat Saat, 2016). Estes números são, para os utilizadores de redes sociais, representações de credibilidade.

### 3 – Metodologia a adotar e justificação

Depois de analisar as diferentes opções, considero que a hipótese mais adequada ao trabalho a que me proponho é a de fazer uma junção entre a proposta por Bragã, Diaconescu e Aftanaila, (2013) e a criada pela Deloitte (2003), por achar que estas refletem os pontos fundamentais para este perfil de negócio.

É essencial documentar todas as afirmações realizadas no plano de negócios, recorrendo constantemente a análise de dados para corroborar assunções de mercado. É importante incluir uma projeção do crescimento de vendas ou lucros (Rich & Gumpert, n.d.), avaliar tarefas necessárias, identificar os riscos, definir estratégias (Delmar & Shane, 2003), definir um planeamento, escolher a tipologia do plano e designar responsabilidades (Deloitte & Touche, 2003).

Um plano de negócios realista deverá especificar o número de potenciais clientes, o tamanho do mercado e para quem deverá ser direcionado. Esta análise de marketing deverá também ter em

conta a natureza da indústria – se a recetividade a novos produtos/serviços é lenta ou rápida, o poder de compra dos clientes, necessidade constante de inovação e a identificação da concorrência (Bragã, Diaconescu & Aftanaila, 2013).

Este documento deverá ser estruturado de uma forma lógica que permita eficiência de tempo ao leitor (Bragã, Diaconescu & Aftanaila, 2013). A consultora Deloitte (2003) afirma ser essencial escrever de uma forma clara, não partir do princípio que os leitores dominam os tópicos abordados e não fazer afirmações impossíveis de confirmar.

## 4 – Plano de Negócios

### 4.1 - Sumário Executivo

O plano de negócios proposto visa a criação da Real State, uma aplicação que pretende melhorar a comunicação entre arrendatários e senhorios, como também de tornar este mercado mais eficiente ao democratizar o acesso à informação. Trata-se, por isso, de criar um novo sector, com uma atividade inserida no âmbito do “*brokerage sector*” – fazer a mediação entre as duas partes da atividade económica. Por esta razão, não existem ainda concorrentes, pelo que uma das principais prioridades será escalar o negócio da forma mais célere possível, uma vez que não existem barreiras à entrada de potenciais concorrentes.

Os recursos humanos é onde será necessário alocar a maior parte do capital, não só pela dimensão, 35 elementos a partir do ano 7, como também por se tratarem de recursos altamente qualificados.

No período de 10 anos, o objetivo será o de obter 12 900 000 utilizadores, o que durante o exercício pretende-se que resulte em cerca de 42 749 687€ em vendas e se traduza num VAL 7 848 603€, TIR de 18.65% e um *payback* em 9.16 anos.

## 4.2 - Apresentação dos Promotores

O presente projeto surgiu a partir de uma experiência vivida pelo promotor e também por acontecimentos similares que este teve a oportunidade de acompanhar. Estes problemas têm origem na falta de comunicação e transparência no processo de arrendamento, para ambos os lados – quem arrenda e quem quer arrendar.

Após não ter encontrado no mercado uma solução real e eficaz para este problema, e considerando que é uma oportunidade num mercado com bastante amplitude, a decisão do promotor foi a de se comprometer na resolução deste problema e na oportunidade de poder acrescentar e criar valor.

O promotor deste negócio é um jovem ambicioso, com um *mindset* de crescimento e acima de tudo, uma grande vontade em fazer a mudança. O seu percurso profissional começou focado na área de produção após ter terminado a sua licenciatura em Produção de Teatro na Escola Superior de Teatro e Cinema. Durante 10 anos assumiu várias funções e projetos enquanto produtor, em empresas relevantes do sector na área das artes performativas, como em produção audiovisual, o que lhe permitiu assimilar uma série de experiências importantes como a gestão de projetos, coordenação de equipas, controlos orçamentais e trabalhar de perto com recursos humanos. De 2022 a 2023 foi Business Manager na empresa Affinity, uma consultora tecnológica. Esta posição, para além de um relevante *know-how* na área da tecnologia de uma forma geral, trouxe-lhe a hipótese de evoluir em áreas de gestão operacional, como *account management*, vendas, e mais uma vez, em gestão de equipa. Em 2023, assumiu funções na start-up Sheerme, o que será uma mais-valia uma vez que se trata da mesma área de negócio do presente projeto.

Está na fase final do mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, que tal como as suas experiências profissionais, lhe tem trazido ferramentas importantes e essenciais para a boa execução de um projecto como este a que se propõe.

## 4.3 - Descrição do Negócio

### 4.3.1 Apresentação do conceito e ideia de negócio

É possível hoje através de qualquer dispositivo móvel, visualizar a oferta de restauração que tem à sua volta, consultar e comparar os preços de qualquer compra trivial, escolher entre diferentes formas de mobilidade. Os consumidores têm cada vez mais a necessidade que todas as suas decisões sejam conscientes e informadas, e a verdade é que em praticamente todas as áreas da vida do consumidor foram “otimizadas” nos últimos anos. Todas, menos uma das mais importantes: a habitação. Uma das decisões mais importantes da nossa vida – onde moramos, continua inalterável há décadas. Talvez a sua maior alteração seja uma maior independência relativamente aos intermediários, as agências imobiliárias, mas as dinâmicas são praticamente as mesmas ao longo dos anos

A REAL STATE visa melhorar e simplificar o processo de arrendamento de imóveis ao facilitar e promover a comunicação entre as partes.

Se por um lado, a tomada de decisão por parte do arrendatário, ao dia de hoje, é realizada tendo em falta uma série de informações importantes para o que será a experiência no imóvel, por outro, o proprietário celebra um contrato com indivíduos que irão usufruir da sua propriedade sem as devidas garantias.

Em primeiro lugar, é este paradigma que a aplicação pretende solucionar, aumentar e melhorar a qualidade de informação disponível para os atores deste mercado.

Além disso, catapultando a possibilidade de melhoria dos canais de comunicação, pretende-se também a criação de uma plataforma que seja a base de toda a experiência de arrendamento, desde a disponibilização dos imóveis no mercado, a todo o processo que é inerente à experiência entre um arrendatário e senhorio.

### 4.3.2 Descrição do Serviço e fator de diferenciação

A Real State é uma aplicação digital que se divide em duas plataformas - a primeira, gratuita, funciona como uma rede social que possibilita a interação entre arrendatários, Ex arrendatários, potenciais interessados e senhorios - qualquer um dos intervenientes pode partilhar a sua experiência num relativo imóvel ou bairro habitacional.

A segunda vertente, premium, serve de base para a gestão de imóveis por parte de senhorios - uma plataforma que centraliza todas as ações necessárias, de A a Z.

Apesar de, pela descrição da aplicação poder parecer que as duas plataformas são independentes e não estão relacionadas, a verdade é que são complementares.

Para os arrendatários, não somente a parte free tem interesse, o espaço premium permite gerir a relação com o senhorio de forma mais eficiente e também refletir mais segurança na sua tomada de decisão, uma vez que antes de proceder à assinatura de contrato, poderão consultar todo o histórico de arrendamento entre o senhorio e os anteriores arrendatários.

Para os senhorios ou gestores de imóveis, a plataforma free permite a procura de novos arrendatários, a gestão de visitas de forma segura (através da validação das identidades) e a sua seleção. É também uma ótima oportunidade de o senhorio fazer parte das comunidades onde se situam os seus imóveis e estar sempre a par da vida dessa região.

Existem, especialmente na América do Norte, plataformas focadas na gestão de imóveis e no apoio aos senhorios quando os contratos de arrendamento estão em vigor. A diferenciação da Real State está, em primeiro lugar, neste ponto, horizontalizando todas as necessidades dos senhorios – a experiência dos senhorios com a Real State começa ainda antes da celebração dos contratos, na procura e apoio a tomar a melhor decisão na escolha dos seus futuros inquilinos. Pretende-se também dotar todas as partes de mais informação, e neste aspeto, a “rede social” é fundamental para a tomada de decisão de forma mais consciente, e não menos importante, criar comunidades que potenciam as vivências dos indivíduos nos seus bairros.

### 4.3.3. Objetivo e Potencial do Negócio

O objetivo da Real State é o de moldar a forma como se percebe o mercado de arrendamento. Tal como foi referido anteriormente, áreas que se poderiam considerar como imutáveis (transportes, alojamento temporário, etc) ganharam uma nova vida graças à inovação e tecnologia. A Real State pretende trazer transparência e segurança a uma interação que é vital para muitos cidadãos.

Um modelo de negócios deste tipo, uma startup, não deverá estar limitada apenas ao nosso mercado doméstico, mas se o utilizarmos como ponto de partida e como ambiente controlado de testes, existem em Portugal cerca de 922 810 imóveis destinados a arrendamento (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2021), cerca de ¼ do total. Se nos focarmos na realidade geral da restante União Europeia, por exemplo, a média é de mais de 30% da população a residir em habitação arrendada, e se olharmos para os países com uma economia mais avançada esse valor dispara – na Alemanha é cerca de 50% (Neto, 2022).

Existe também outra dimensão que pode ser relevante para a importância do projeto, que é o facto de ao querer mudar o paradigma do arrendamento de imóveis, se abra espaço para parcerias estratégicas de grandes *players* do mercado que possam estar ávidos de inovação e fazer parte do que será o processo de arrendamento do futuro.

### 4.3.4 Visão, Missão e Valores

Estes pontos são importantes porque independentemente das mudanças de rumo que possam acontecer dentro do projeto, servem como linhas orientadoras do que é o seu propósito e que servirão como base para a formação da cultura da empresa. Todas as decisões tomadas, das mais estruturais às mais operacionais, da administração aos restantes colaboradores, deverão sempre ter em conta:

#### **Visão**

Ser o futuro da habitação, utilizando a tecnologia para melhorar e facilitar a vida do cidadão comum, democratizando o acesso à informação.

## **Missão**

Quebrar a barreira de comunicação entre arrendatários e senhorios, melhorando e promovendo a sua relação.

## **Valores**

Transparência

Confiança

Atitude

Ambição

## 4.4 - Análise de Mercado

### 4.4.1 Análise PESTEL

#### 4.4.1.1 Análise Económica

Os últimos anos têm representado um grande desafio para a economia mundial. Depois da pandemia COVID-19, que obrigou a uma paragem da atividade económica sem precedentes durante quase dois anos – 2020 e 2021, em 2022 escala um conflito militar entre a Rússia e a Ucrânia. Este último acontecimento aliado à necessidade de recuperação pós período pandémico, foi responsável pelo aumento da inflação de forma generalizada em todo o mundo e Portugal não foi exceção. O pico nacional aconteceu em outubro de 2022, o índice de preços no consumidor registou o valor de 10,14% em comparação com o período homólogo (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2023b) e representando 3,07% aquando da escrita deste trabalho.

A resposta que o FED e BCE encontraram para combater a subida generalizada de preços foi através da subida das taxas de juro, tendo a Euribor referente a três e a seis meses atingido em agosto de 2023 o maior valor registado desde novembro de 2008 (Sic Notícias e Lusa, 2023). As Euribor na União Europeia têm registado um crescimento acentuado desde fevereiro de 2022, o que pode acabar por se traduzir não só numa asfixia para todos os indivíduos que têm um empréstimo à habitação contraído, é relevante frisar que Portugal é dos países europeus que

mais recorre à taxa variável nas suas prestações (Lusa, 2023), como pode também repelir todos aqueles que planeavam adquirir um imóvel, não tendo outra hipótese que não recorrer ao mercado de arrendamento. Este facto está presente no número de avaliações bancárias solicitadas, menos 1,4% face ao período homólogo, como também ao aumento do valor mediano das avaliações bancárias, que subiu 7,9% face ao mesmo período em 2022 (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2023c). A inflação acabou também por ter ação direta nos custos de construção, refletindo-se no valor dos materiais e no custo de mão de obra, o que na sua soma representou um aumento de 2,9% em comparação com o mesmo período do ano anterior (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2023a).

Depois da quebra do PIB nacional em 2020, relacionada com a pandemia covid-19, volta a apresentar uma tendência crescente em 2022, e no primeiro trimestre de 2023 tem mesmo a segunda melhor performance per capita da União Europeia (1,7%), ficando apenas atrás da Polónia (Leitão, 2023). Já a taxa de desemprego em Portugal, representou 6,1% da população ativa no segundo trimestre de 2023 (Abreu, 2023), valores na mesma ordem do ano anterior, e que em conjunto não estavam tão baixos desde 2003 (PORDATA, 2023e).

Segundo o boletim económico de junho de 2023 do Banco de Portugal, as projeções desta entidade são um acréscimo da economia nacional de 2,7% em 2023, 2,4% em 2024 e 2,3% em 2025. Em trajetória contrária à inflação, tende a ter uma redução até 2025, o PIB, exportações e consumo privado, têm previsto uma animadora evolução ao longo dos dois próximos anos (Banco de Portugal, 2023).

#### 4.4.1.2 Análise Sociodemográfica

O Instituto Nacional de Estatística registou em 2022 uma população residente de 10 467 366 pessoas (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2023g), tratando-se do quarto ano consecutivo com um aumento do número de população. Este facto é resultado do saldo migratório, 86 889 pessoas migraram em 2022 para Portugal, já que o saldo natural foi negativo (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2023h).

Apesar de ter existido um aumento do número médio de filhos por mulher em idade fértil – 1,35 para 1,43, a verdade é que Portugal é cada vez mais, um país mais envelhecido, como comprova o índice de envelhecimento, 185,6 idosos por cada 100 jovens em 2022(INE - Instituto Nacional de Estatística, 2023h), e que acaba por se traduzir na existência de 2,7 pessoas em idade ativa por cada idoso, em comparação aos 7,9 registados em 1960 (PORDATA, 2023c). Estes números poderão pôr em causa a sustentabilidade do estado social, pelo menos como o conhecemos, e poderão ser explicados pelos avanços na tecnologia e em áreas vitais como a medicina. A esperança média de vida à nascença em 2021 era de 81 anos, mais 14 anos do que o mesmo indicador em 1970 (PORDATA, 2023b). Todas estas mutações nos escalões etários traduzem-se, segundo os valores registados em 2022, para a seguinte divisão: população com 0 aos 14 anos – 12,97%, 15 aos 64 anos - 63,24%, com mais de 65 anos - 23,79% (PORDATA, 2023d).

De 2011 a 2021, não só existiu um aumento da escolaridade da população, como este também já se reflete na população empregada – 30,3% com ensino superior, comparativamente a 22,3% registados 10 anos antes (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2023). Apesar do acesso ao ensino ser obviamente um facto meritório, este acréscimo de indivíduos com ensino superior está patente em praticamente todos os grupos profissionais, o que revela uma sobrequalificação de vários empregos (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2023) e a possível ausência de oportunidades para quem se formou.

Apesar da maioria dos núcleos familiares serem constituídos com descendentes (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2023e), em 2022 a média da constituição dos agregados domésticos foi de 2,5 pessoas, valor com tendência decrescente desde 1986 (PORDATA, 2023a). Segundo também dados extraídos dos censos realizados em 2021, o valor médio da renda mensal foi 334 euros (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2023d), porém com a atual pressão sentida no mercado imobiliário é compreensível que estes valores estejam bastante diferentes, dois anos depois. O número de propriedades para alojamento existentes a nível nacional foi de 4 142 581 dos quais, 922 810 destinados a arrendamento (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2021). A distribuição populacional pelo território nacional é caracterizada pela sua concentração no litoral

e maioritariamente em zonas urbanas (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2023f), como seria previsível.

Segundo o Levantamento Nacional de Necessidades de Realojamento Habitacional, realizado em 2018, existiam à data 26 000 famílias a viver em condições habitacionais insuficientes (Francisco, 2023).

#### 4.4.1.3 Análise política, jurídica e legal

Em 2012, período fortemente marcado pela recessão e pela presença da Troika em Portugal, foram aprovadas alterações ao regime de Arrendamento Urbano, que entre várias medidas, foram responsáveis por uma maior liberalização do mercado de arrendamento, quer seja pela liberdade na duração de contratos, quer seja pela possibilidade de fixação de preços de arrendamento (Diário da República, 2012).

O objetivo desta iniciativa governamental foi a dinamização do mercado imobiliário e a promoção de investimento no sector. No entanto, somado a fatores como a criação de um regime fiscal para atrair uma migração qualificada e com mais poder de compra, o aumento astronómico de turismo acabou por resultar na transferência de muitos fogos que estavam disponíveis para arrendamento a longo prazo para alojamento local, ou até os vistos Gold, são causas apontadas pela imprensa internacional (The Guardian) para a atual asfixia sentida pelas famílias nacionais, dado a taxa de esforço existente (Jones, 2023).

Por todos os factos descritos anteriormente, a habitação tem sido um dos dossiers que tem tido maior atenção por parte do atual governo, o XXIII, em funções desde 2022, como comprova a criação de um ministério da Habitação, o primeiro da democracia portuguesa, e apenas um ano depois da tomada de posse deste executivo (Francisco, 2023). Em fevereiro de 2023, foi levado pela primeira vez à Assembleia da República, o pacote Mais Habitação, como resposta à crise habitacional. Este propõem-se a limitar o aumento das rendas, impor limites ao alojamento local, assumir financeiramente rendas em atraso após três meses de incumprimento, terminar a emissão de vistos gold, simplificação de licenciamentos (Jornal de Notícias, 2023), a

criação de um subsídio de apoio ao arrendamento, benefícios fiscais para senhorios que pratiquem valores mais acessíveis e o aumento do parque habitacional (Jones, 2023).

Aquando da redação deste texto, o programa Mais Habitação ainda não se encontrava em vigor, uma vez que foi vetado pelo Presidente da República em agosto de 2023 (Bacelar Begonha and Rodrigues, 2023).

Relativamente ao sector tecnológico, apesar de não ser obviamente um caso de emergência social como a habitação, tem requerido políticas que visem impulsionar o seu papel na economia nacional, em pilares como:

Empreendedorismo – criação de organizações como a Startup Portugal, entidade com o objetivo de estimular o ecossistema de startups, criação de fundos como a Portugal Blue ou Startup Voucher (Atómico, no date);

Fiscalidade - Benefícios Fiscais para startups e scale ups como a Lei n.º 21/2023, de 25 de maio, que promove a aquisição de participações sociais em start-ups (Diário da República, 2023);

Mão-de-obra – Legislação e programas que visam promover a vinda de cidadãos com nacionalidade estrangeira e que sejam altamente qualificados no sector tecnológico - Tech visa, Digital Nomad Visa, Passive Income Visa ou Startup Visa (Atómico, no date).

#### 4.4.1.4 Análise tecnológica

O ambiente tecnológico é sem dúvida crucial dado o teor do projeto em causa. A tecnologia tem tido um papel cada vez mais preponderante na vida do cidadão comum, imprescindível para a sobrevivência do ecossistema empresarial e chave de sucesso de qualquer economia. O seu crescimento tem acontecido a um ritmo avassalador: em 2020 em Portugal, apesar do flagelo da economia nacional, representando uma quebra de cerca de 10% provocada pela pandemia covid-19, tal como abordado anteriormente, o sector das Tecnologias de Informação esteve em contraciclo, crescendo cerca de 2% (Líder, 2022). Esta importância está também presente, por exemplo, no mercado bolsista: No TOP 10 atual de empresas pertencentes ao S&P 500, índice que avalia as 500 empresas com maior cotação na bolsa americana, 9 pertencem ao sector tecnológico (Slickcharts, 2023). Em Portugal, apesar do sector

ainda não ter a mesma preponderância, tem tido uma grande importância para o empreendedorismo nacional e para o ecossistema de startups, impulsionador de inovação no tecido empresarial. A prova está no facto de em 2023, Portugal possuir 7 “unicórnios” (Marcela, 2021), empresas avaliadas em mais de mil milhões de dólares, todas com um grande pendore tecnológico e que em conjunto já valem mais de um terço do PIB Português (Líder, 2022). Para termo de comparação, a vizinha Espanha regista 9 empresas neste estágio, contando com quatro vezes mais população (Kishinchand, 2022).

A vivacidade do sector está também patente, por exemplo, no facto de Portugal ter sido o país escolhido para a *Web Summit* desde 2016, o maior congresso de tecnologia da Europa que acontece anualmente em Lisboa, ou na escolha do território nacional para acolher “hubs tecnológicos” de grandes empresas multinacionais, como é o caso do BNP Paribas, Crédit Agricole, AXA, Mercedes, Volkswagen (Freire, 2022), entre outras, que escolheram o país não só pelas políticas favoráveis, como as mencionadas anteriormente, mas também pela mão-de-obra. Este último ponto acontece porque existiu uma perceção internacional acerca da atratividade de contratar colaboradores Portugueses, uma vez que se verifica um padrão técnico de qualidade, muito por força da excelência do nosso ensino superior, mas com baixos salários se comparados com os que são praticados em grande parte da Europa ou na América do Norte. A soma da migração destas organizações para solo territorial, com a facilidade que existe nos dias de hoje em trabalhar remotamente para qualquer parte do mundo, ainda para mais no sector tecnológico, está a moldar o que são os valores existentes, felizmente para os trabalhadores e infelizmente para as empresas portuguesas e para o ecossistema de startups que têm que competir com os atores internacionais. Segundo o relatório “*The State of European Tech 2022*” realizado pela Atómico, Portugal foi dos poucos países da União Europeia onde a procura de emprego na área das Tecnologias de Informação sofreu um decréscimo (Atómico, no date). Para os próximos anos, a previsão de crescimento dentro do sector está focada em vertentes como Big Data, IA, IOT e Robótica (Líder, 2022).

#### 4.4.2 Análise Sectorial e Concorrencial

A Real State pretende ser disruptiva e criar uma nova abordagem na experiência de arrendamento, utilizando a tecnologia para seu benefício. A proposta é a de criar um novo sector, com todos os benefícios e dificuldades adjacentes: se por um lado não existem pontos de comparação, referências a utilizar, por outro, resultando, o espaço de progressão de ser pioneiro na criação de um novo sector é abismal. Existem, porém, sectores que estão ligados à atividade desenvolvida pela Real State como por exemplo o da intermediação imobiliária. De forma a conhecer este sector, reuni-me no dia 14 de setembro de 2023 com Rui Marques, *International Expansion Manager* da empresa Klimt Art House, empresa internacional dedicada à comercialização de imóveis de luxo. O contexto passado pelo Rui foi de que o sector é muito conservador e resistente à mudança. Considera que a evolução tecnológica terá que acontecer neste mercado mas que os maiores *players* irão tentar ao máximo atrasar este acontecimento, uma vez que desvirtua os modelos de negócio lucrativos que estão em vigor. É difícil avançar para soluções incertas quando os resultados obtidos pelas empresas são animadores. O Rui, defensor da necessidade de inovação no sector, fez o paralelismo com as agências de viagens, que segundo o próprio foram resistentes à mudança, e hoje em dia, foram praticamente extintas com o advento da internet e a democratização do acesso online a viagens.

Apesar de atualmente não haver concorrentes, uma vez que se trata de um espaço em branco, uma área nova, o facto de não existirem barreiras à entrada faz com que qualquer um destes *players* da área da intermediação imobiliária, caso se sinta ameaçado, possa rapidamente mimetizar o modelo de negócios e maximizá-lo rapidamente a uma velocidade difícil de competir, já que os recursos da Real State são escassos comparativamente a estas organizações. As soluções poderão passar por escalar o mais rapidamente possível o negócio, é essa a única vantagem ao nosso alcance, o tempo, ou ter um destes *players* como parceiro estratégico de forma a conseguir competir com eventuais concorrentes, com recursos comparativos.

Este “novo sector” que a Real State pretende criar, no seu contexto, enquadra-se num maior que é o “*brokerage sector*”. Este sector caracteriza todas as empresas que servem de

intermediários entre os prestadores de serviços e os seus clientes, o que neste caso, referente aos arrendatários e os seus senhorios.

Este sector tem tido uma presença cada vez mais forte no dia-a-dia do consumidor, ocupando nos dias de hoje praticamente qualquer tipologia de necessidades. Talvez um dos primeiros mercados a ser ocupado por este sector foi o da restauração, com *players* como Zomato e Best Tables (hoje em dia o The fork). Seguiram-se transportes, com empresas como a Uber, Bolt ou a já extinta Taxify, desporto, com a Urban Sports Club ou Gympass, ou ainda mais recentemente, a sheerME no sector da beleza e bem-estar. As áreas de atuação são muitas e é previsível que aumentem cada vez mais.

Não sendo possível ter uma perceção de todo o volume de negócio que é criado por todo o sector, utilizando apenas o exemplo de dois grandes *players*, indicadores como o GMV (*Gross Merchandise Value*) de 3.2 mil milhões de dólares da Zomato (Business Standard, 2023) ou os lucros de 8.6 mil milhões de dólares da Uber em 2022 (Uber, 2023), demonstram todo o peso que esta economia da intermediação já ocupa no cenário global.

## 4.5 - Plano de Marketing

### 4.5.1 Análise SWOT

Tabela I – Análise SWOT

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma inovadora;</li> <li>• Promotor com experiência no sector tecnológico;</li> <li>• Bastantes possibilidades de verticalização e horizontalização de serviços;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de replicação;</li> <li>• Necessidade de elevado financiamento;</li> <li>• Obrigatoriedade de escalar rapidamente (network Effect);</li> </ul>
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado bastante abrangente;</li> <li>• Sector de Venture Capital em vasta expansão em Portugal;</li> <li>• Políticas e programas de incentivo às startups;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector do imobiliário é bastante conservador;</li> <li>• Mercado bastante regulado;</li> <li>• Crise imobiliária em Portugal;</li> </ul>

### 4.5.2 Modelo STP

#### 4.5.2.1 Segmentação de mercado

Na era de *Silicon Valley* e do domínio das empresas tecnológicas, novos conceitos e abordagens foram necessárias para todo este novo ecossistema. É o caso do *Product Market Fit*, criado por um dos criadores do Netscape, que como o nome indica, consiste na adequação do produto ao mercado – encontrar o mercado certo para o produto, perceber quais as necessidades desse mercado e desenvolver o produto forma a criar valor para esse segmento, acompanhando sempre de perto os reais interesses do mercado (Link, 2022). Uma vez que o modelo de negócios aqui proposto é justamente para uma startup, esta é uma abordagem que faz todo o sentido para o modelo de marketing a seguir. Nesse sentido, com vista a conhecer o mercado que melhor se adequa à Real State, foi criado um questionário para recolher dados acerca das características destes indivíduos, perceber as suas opiniões e necessidades.

Pelas características do negócio, o dado mais relevante para definir a forma como se pretende segmentar o mercado é através da faixa etária. O estágio da vida em que nos inserimos é fundamental para definir modos de vida e padrões de consumo de cada indivíduo, especialmente nos sectores abrangidos pela Real State – a literacia e aptidão tecnológica são ainda hoje muito influenciadas pela faixa etária e por outro lado, a forma como se percebe a habitação também.

#### 4.5.2.2 Targeting do mercado/Público-alvo

Como tem vindo a ser referenciado, a complexidade do produto obriga a uma divisão da Real State em duas dimensões diferentes – a que está mais direcionada para arrendatários (rede social) e a mais destinada a senhorios (premium). É por isso necessário ter dois públicos-alvo diferentes, uma vez que faz sentido ter em conta a especificidade de cada um destes segmentos. No estudo de mercado foram realizados dois inquéritos diferentes, um para arrendatários e o outro para os senhorios. No questionário realizado aos arrendatários, dos indivíduos que responderam ser provável/muito provável/certo utilizar a aplicação, 81% está situado na faixa etária dos 29 aos 43 anos (Millennials). Na mesma pergunta realizada aos senhorios, a maior expressão foi também desta geração, perfazendo 54% dos inquiridos.

A estratificação por idades é importante para definir os públicos-alvo, dado que por norma, existe uma correlação entre a faixa etária e o nível de aceitação da tecnologia desses indivíduos. Neste contexto é justificado que o maior índice de respostas positivas referente a uma possível utilização do produto tenha acontecido por parte dos millennials.

A geração Y, ou vulgarmente conhecida por millennials, são os jovens adultos – possuem uma grande ligação à tecnologia, e por outro, possuem um poder de compra substancial se comparada com a geração anterior. Se a internet existe em Portugal há 30 anos (FCCN, 2021), esta foi a geração que cresceu com ela. Apesar da grande utilização de smartphones, estão ainda muito vinculados a outros aparelhos como televisão e computadores.

Se o estágio da vida em que nos situamos pode condicionar a perceção que temos do digital, a verdade é que também pode impactar a estabilidade financeira. Se poder ser esperado, de forma geral, que as gerações mais novas tenham uma maior literacia digital, cresceram já

distanciados do analógico, poderá fazer-se uma assimilação semelhante em relação às condições financeiras dos indivíduos – o número de anos poderá permitir acumulação de riqueza e a possibilidade de maior investimento, como o caso do imobiliário. Nesta lógica, poderá fazer sentido considerar também para o target da versão premium da Real State, a geração acima dos Millennials, a geração X, com maior poder de compra e ainda com alguma sensibilidade para o digital.

Outro fator importante a ter em conta na definição dos públicos-alvo, é que mais do que a importância da faixa etária, ser proprietário ou não, poderá estar relacionado à classe de riqueza dos indivíduos como comprova o inquérito realizado pelo Banco de Portugal acerca da riqueza das famílias em 2020 – 82,4% dos outros imóveis (que não destinados a ser residência principal) pertencem às famílias de classe de riqueza líquida mais elevada, enquanto que 63,5% das famílias que arrendaram imóveis, preferiam ter comprado mas não tinham condições financeiras para tal (Banco de Portugal, 2022).

A estratégia para chegar até cada uma destas populações será através de *concentrated marketing* – foco em cada um dos nichos encontrados, potenciando os nossos recursos ao comunicar muito diretamente com estes grupo, sempre visando a criação de conteúdo que acrescente valor.

#### 4.5.2.3 Posicionamento

##### Free

Um estudo realizado pela Goldman Sachs, “*Millennials – Coming of Age*”, menciona que esta geração é mais propícia para arrendar e alugar do que as anteriores, dão maior valor ao acesso a bens e serviços, do que a comprar, são também quem dá maior valor às redes sociais e à conexão digital com o mundo (Goldman Sachs, no date). É nestas dimensões que a Real State pretende intervir, trazendo transparência para a geração mais formada de sempre, com urgência em informação e que sente a necessidade de comprar de forma consciente. A aplicação quebra a barreira que existe nos dias de hoje entre os dois lados do arrendamento, usando a comunidade

como catapulta para “*social proof*” – pegando na analogia usada em economia, que o mercado se autorregula, a comunidade irá proporcionar a informação necessária para uma melhor experiência desses atores.

Com o pilar de “Em comunidade”, a rede social posiciona-se como o futuro da habitação, em que o lar é um lugar abstrato, para lá das quatro paredes. Mais do que um produto, trata-se de criar uma nova categoria, pelo que não é possível inserir o serviço numa matriz ou mapa comparativo com a concorrência. As características do serviço utilizadas para diferenciação são a transparência e a inovação. A frase que define o posicionamento é:

Para jovens adultos informados que precisam de maior transparência na sua experiência de habitação, a Real State é uma plataforma digital que democratiza a informação entre todas as partes.

### Premium

Apesar da versão apontar para um público mais abrangente em termos etários, se comparado com a rede social, o posicionamento segue a mesma linha: a Real State é a experiência de arrendamento do futuro. Tendo em consideração o facto de se tratar um público de um estrato social mais abastado financeiramente, a Real State traz a gestão do património imobiliário para um novo patamar, profissionalizando-o e modernizando-o. A segurança é também palavra-chave da comunicação para este segmento, para além da Real State Premium otimizar os investimentos, é também sinónimo de uma gestão mais segura, realçando sempre as funcionalidades que seguem esta linha, como a certificação de identidades ou a possibilidade de consultar o histórico de anteriores arrendamentos dos interessados.

No ritmo frenético de uma agenda ocupada (a utilização de “ocupado” como sinónimo de importância), a Real State vem simplificar tudo o que está subjacente à gestão de imóveis, nesse sentido, a aplicação deve horizontalizar de forma mais ampla os serviços e funcionalidades oferecidos, de forma a ser a única ferramenta que um empreendedor precisa, mantendo sempre um grafismo elegante mas que ao mesmo tempo seja de fácil utilização.

A frase que melhor caracteriza o posicionamento da Real State Premium é:

Para pessoas de sucesso que querem otimizar os seus investimentos, a Real State é uma plataforma digital que vem trazer eficiência e segurança aos senhorios.

### 4.5.3 Estratégias de Marketing-Mix

#### 4.5.3.1 Produto

A real state é um produto intangível que procura criar uma experiência diferenciada e acrescentar valor a todos os atores do mercado de arrendamento. Mais do que ser uma ponte entre A e B, como é apanágio da “*brokerage economy*”, pretende-se revolucionar a forma como os indivíduos percebem a sua vivência no processo de arrendamento.

Um usuário ao utilizar o serviço da Real State, na forma mais nuclear (*Core Customer Value*) (Kotler & Armstrong, 2020), está a usufruir de uma experiência melhorada do que é a habitação – quer seja o seu lar, o seu bairro ou o seu património. A proposta de valor da Real State é a confiança e transparência.

Especificando as “*service decisions*” (Kotler & Armstrong, 2020), a qualidade está na experiência do utilizador, e tratando-se de uma aplicação, é sinónimo de complexidade em software. A aplicação quer-se rápida, sem interrupções, com um design atrativo e com uma experiência “*user friendly*”. Existe uma ligação direta entre esta dimensão e o design da plataforma.

A última “*service decision*” (Kotler & Armstrong, 2020), as características/funcionalidades, são de forma geral, as seguintes:

#### Vertente Free - "Rede Social"

Comparações: Zomato - aplicação com um propósito semelhante no mercado da restauração.

Objetivo: Plataforma que se dispõe à criação de uma comunidade em torno do mercado de arrendamento - equiparável a uma rede social. Esta irá permitir um constante diálogo em torno de imóveis e de bairros/zonas habitacionais.

O indivíduo X poderá partilhar as experiências que teve nos imóveis que arrendou e acerca das zonas que habitou, assim como consultar e comunicar com os seus pares que tenham habitado

zonas ou imóveis do seu interesse. Também os senhorios poderão estar registados e associados aos seus imóveis, o que irá permitir que sejam também eles parte desse diálogo.

O grande objetivo desta plataforma é ser impulsionador e espaço de comunicação no mercado de arrendamento.

Características:

- *Feed* - Permite os utilizadores visualizarem as atividades que aconteceram nas zonas/imóveis que seguem.
- Mapa - possibilidade de explorar geograficamente - existência de uma rate média dos imóveis por cada zona (freguesia), e ainda a possibilidade de partilhar experiências e opiniões acerca de cada zona (para além dos imóveis). Ex: Utilizador X pode criar um comentário em determinada zona a questionar a qualidade da oferta escolar.
- Pesquisa - Possibilidade de pesquisar por zonas, tipologias de casas, disponibilidade ou até por imóveis em particular
- Recomendações personalizadas: Uma funcionalidade que fornece recomendações personalizadas de propriedades com base nas preferências do inquilino, no histórico de pesquisa e nos favoritos guardados.
- Qualquer utilizador pode criar o "perfil" de um imóvel;
  - Dentro do perfil do imóvel é possível:
    - Fazer comentários;
    - Avaliar - estrelas de 1 a 5;
- Visibilidade de disponibilidade dos imóveis para arrendamento:
  - Possibilidade de marcação de visitas ao espaço através da aplicação;
  - Processo de candidatura simplificado com a capacidade de apresentar candidaturas de aluguer, carregar documentos e, potencialmente, submeter-se a verificações de antecedentes do inquilino.
- Criação de listas com os imóveis favoritos
- Seguir zonas/bairros

- Senhorios aderentes ao pacote premium estarão certificados como proprietários dos imóveis e aparecerão destacados nas respostas aos restantes usuários.

### Vertente Premium

Comparações: Realtor e Zillow (aplicações do sector imobiliário nos EUA).

Objetivo: Plataforma premium, com subscrição paga, dedicada a senhorios ou gestores de propriedades. Esta dedica-se a auxiliar a gestão de arrendamento do(s) imóvel/imóveis:

- Cronologia de interações, manutenções e intervenções realizadas no imóvel. Se a propriedade mudar de inquilino, o novo morador consegue consultar todo o histórico anterior;
- Chat que permite a troca de mensagens e pedidos entre os atores;
- Gerir o processo de procura de novos inquilinos;
- Gestão de disponibilidades através da aplicação;
- Gestão de marcação de visitas (interessados poderão fazer a marcação através da parte "free", consultado um calendário com as "slots" disponíveis, sem ser necessário o contacto prévio;
- Gestão das candidaturas ao arrendamento dos imóveis, não só pelas candidaturas realizadas através da aplicação (free) como possibilidade de inserção manual;
- Pagamento de Rendas:
  - - possibilidade de pagamento de rendas através de canais de pagamento associados à aplicação (ex: visa, paypal, mbway, apple pay, google pay, etc);
  - Visionamento do histórico e estado dos pagamentos;
  - Lembretes e notificações acerca dos pagamentos ou da sua ausência.
- Gestão financeira: acesso a relatórios, análises e diferentes métricas acerca da performance dos imóveis - balanços anuais (despesas vs receitas), comparativo entre diversos imóveis, histórico de performance, etc.

- Manutenção: Uma funcionalidade que permite aos inquilinos submeter pedidos de manutenção diretamente através da aplicação, com acompanhamento e atualizações de estado.
- Lembretes de datas importantes, como por exemplo a renovação/termino de contratos ou pagamento de IMI's.
- Acesso a documentos importantes como o contrato de arrendamento, recibos etc.
- O arrendatário (ou potencial arrendatário, com autorização do senhorio/gestor) poderá consultar o histórico de manutenções e intervenções na propriedade.

#### 4.5.3.2 Preço

O preço é um dos fatores mais cruciais na definição do plano de marketing, uma vez que este não só é importante para o posicionamento, como também, para a perceção da marca. A dificuldade na definição do preço deve-se ao facto de estar a atribuir um valor ao produto/serviço – se for demasiado baixo poderá vincular uma perceção de falta de qualidade, se for demasiado elevado, poderá afastar os potenciais clientes.

A rede social, anteriormente apelidada de “vertente free”, é como o nome indica, gratuita. O objetivo é reduzir qualquer resistência à adesão, o fundamental é conseguir escala, angariando o maior número de utilizadores possível. A monetização da rede acontecerá via publicidade e parcerias estratégicas.

A dimensão “premium” terá o custo mensal de 5€ por cada propriedade. A decisão de associar o valor aos imóveis, em vez de o fazer por utilizador, acontece em primeiro lugar por uma questão de justiça, não fará sentido um proprietário que possua um único imóvel pagar o mesmo valor que outro com 5 imóveis, mas também pelo custo em a que quantidade de propriedades se irá traduzir. Cada propriedade significa espaço em servidores, “peso” na utilização do software e acompanhamento por parte do suporte ao cliente.

A estratégia de definição de preço utilizada é a de “*customer value-based pricing*” (Kotler & Armstrong, 2020). No estudo realizado a senhorios, à pergunta “Quanto estaria disposto a pagar por uma aplicação que permitisse gerir toda o processo de arrendamento dos seus

imóveis?”, a grande maioria (40%) dos questionados que afirmou que utilizaria o serviço, respondeu que estaria disposto a pagar entre 3 a 5 euros por imóvel.

Outro fator para a definição do preço premium, foi a comparação ao serviço prestado pela Realtor, uma aplicação destinada à gestão de arrendamentos nos Estados Unidos da América, que cobra 7 dólares por cada imóvel (Avail, no date).

A principal estratégia de ajustamento de preço utilizada pela real State será a promocional, sendo o objetivo fazer campanhas junto de parceiros, oferecendo os primeiros meses de utilização, de forma a dar a conhecer a aplicação e ganhar a confiança do mercado.

#### 4.5.3.3 Distribuição

A localização, os canais de distribuição onde a Real State chega até aos seus utilizadores, é feita pelo digital, onde existem duas vias principais: o mobile e a web. A aplicação estará disponível para os dois principais sistemas operativos móveis, Android e IOS, no primeiro através das principais lojas – Play Store e Aptoide, e no segundo, através da App Store. Na *world wide web*, o acesso será feito através da *webpage* da Real State.

#### 4.5.3.4 Promoção

A comunicação do negócio é chave para o sucesso e concretização do mesmo. A necessidade de criação de escala pressiona a necessidade de obter resultados, continuamente, num espaço de tempo relativamente curto e de forma sustentada.

A promoção para além de ter de ser coerente e integrativa com as restantes dimensões do marketing mix, está também limitada ao orçamento disponível.

De forma geral, em todos os canais, a estratégia de promoção passará por *content marketing*, produzindo conteúdo de qualidade acerca dos temas do espectro da Real State e que interessem aos segmentos do nosso mercado. Atraindo potenciais clientes – *Pull Strategy* (Kotler & Armstrong, 2020) através da produção de conteúdo, a Real State posiciona-se como criadora de valor, muito mais do que apenas uma aplicação. Esta postura alinha-se com a ideia que se

quer passar através da comunicação, a Real State é uma nova forma de estar em comunidade, a criação de conteúdo que traga valor à sociedade é só mais uma dessas vertentes. Para além de ser uma forma de comunicar mais viável financeiramente, o que nos primeiros anos será vital dado os recursos serem limitados, é eficaz. Um exemplo real desta abordagem é o *Doutor Finanças*. Trata-se de uma empresa intermediária de crédito habitação que, como marca, assumiu a postura pública de querer aumentar a literacia financeira em Portugal e fá-lo através da criação de conteúdo (artigos, podcasts, vídeos, conferências, etc). Desta forma conseguiu que o site da empresa apareça sempre em primeiro lugar em motores de pesquisa quando se inserem palavras-chave relacionadas com a área de negócio da empresa. O resultado, para além do posicionamento da marca, é o de metade do tráfego no seu site ser oriundo de forma orgânica, ou seja, de utilizadores que conhecem a marca (Bitalk, 2022). É essa a linha a ser utilizada pela Real State com o objectivo de dimensões como arrendamento e comunidade, sejam dissociáveis da marca, e o mesmo para o universo de gestão de património imobiliário destinado a arrendamento.

A Rede Social, vertente free, seguirá a estratégia de *Emotional appeals* (Kotler & Armstrong, 2020), criando um sentimento de pertença através do conceito de autenticidade – Apesar de ser uma Rede Social, é diferente, não fecha na esfera digital, pelo contrário. O objetivo é ligar as pessoas a quem é real, a quem está à sua volta.

Já para a vertente Premium, pretende-se a utilização da estratégia de *Rational content* (Kotler & Armstrong, 2020), o objetivo não é apelar a qualquer sentimento, mas ao lado mais racional destes proprietários. Optar pela Real State é fazer o que é certo, é ser um investidor consciente e que quer potenciar os seus ativos.

De forma mais concreta, a promoção descrita anteriormente será distribuída da seguinte forma através dos diversos canais:

**Publicidade** – A diferença do uso de redes sociais é pouco acentuada nas duas gerações, 37% (millennials) vs 35 (geração X) (Goldman Sachs, no date), pelo que o digital será o meio preferencial para publicitar os produtos e a marca, indo ao encontro dos segmentos – para a Rede Social através de plataformas que estejam associadas a comunidade (por exemplo o Reddit)

ou em anúncios na pesquisa de imóveis para arrendamento. Para o premium, a rede social preferencial para publicitar será o LinkedIn, por estar associada a profissionalismo, e anúncios de Youtube cujo conteúdo esteja relacionado a investimento.

**Promoções** – Para a versão premium, a utilização de promoções passará por oferecer os primeiros meses de utilização da plataforma de gestão de propriedades, de forma a dar a conhecer o produto e a ganhar a confiança dos utilizadores.

**Relações públicas** – Presença em eventos locais nos bairros (feiras, festas populares, etc) e parceria com associações de moradores e/ou com presença ativa nas localidades. Para chegar até aos senhorios e/ou gestores de património, a aposta passará por marcar presença em feiras de imobiliário e promover parcerias com associações de proprietários – tanto na promoção conjunta de atividades, como em conceder aos associados promoções, como referido no ponto anterior.

**Para a assessoria de imprensa**, a abordagem a cada um dos sectores também será diferenciada. Por um lado promover peças junto dos órgãos de comunicação que se focam em *lifestyle* (Time Out, NIT, Mensagem, etc), e para o público-alvo do premium, apostar na imprensa especializada em negócios ou investimento (Jornal de Negócios, programa *Best next Idea* da Sic Notícias, etc).

**Direct and digital marketing** – O digital será a base de toda a estratégia de promoção da Real State através dos seus próprios canais (app e web), redes sociais e outros meios web. Para potenciar toda a produção de conteúdo criada pela Real State, a comunicação deve ser bastante direta, *one to one*, e potenciada através de estratégias como *Buzz Marketing* (Kotler & Armstrong, 2020), trazendo *opinion leaders* e *influencers* para a divulgação e participação do conteúdo.

#### 4.5.4 Objetivos Marketing

Um dos benefícios de empresas que operam na área tecnológica é a existência de maior facilidade na internacionalização dos projetos, não estando limitadas a fronteiras de mercados domésticos de tamanho mais reduzido, como é o caso de Portugal. É esse o propósito na jornada

da Real State, começar pelo mercado nacional, como tubo ensaio para a globalização da aplicação em mercados em que o arrendamento representa um peso maior em relação à opção de compra. Os últimos censos realizados em Portugal, em 2021, identificaram que dos 4 142 581 de fogos existentes, 922 810 estão destinados a arrendamento (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2021). Não foi possível averiguar a distribuição destes números por faixa etária, quer dos inquilinos quer dos senhorios. Olhando para a demografia de forma macro, os grupos *Millennials* e *geração X* correspondem a cerca de 42% da população total (Pordata, 2023), pelo que será este o número central para a definição de objetivos, e considerando que se quer atrair os dois lados do espectro, tanto os arrendatários como senhorios. O objetivo para os 6 primeiros anos, independentemente de que momento da empresa se procedesse à internacionalização, é o de ter 637,563 utilizadores nacionais, correspondente a 15% das gerações Millennials e X. Não sendo crucial para a concretização do plano de negócios, seria importante ter um parceiro estratégico, um grande *player* do sector imobiliário, que não só trouxesse uma carteira de proprietários, mas também iria conceder credibilidade a um sector conservador.

## 4.6 - Plano de Operações e Plano de Pessoal

### 4.6.1 Modelo de negócios e Localização

A constituição da empresa será através da criação de uma sociedade anónima, com uma entrada de capital social no valor de 20.000€, realizada por mim, sócio maioritário e CEO, e o grupo “FFF” (*Friends, Family and Fools*) . Este valor servirá apenas como garantia para potenciais parceiros e como ponto de partida para início de atividade. O objetivo da empresa passa por angariar investidores que receberão uma percentagem das ações, e que para além de trazerem o capital financeiro necessário para a atividade, tenham também o know-how necessário para definir conjuntamente o rumo da empresa. Tratando-se de uma empresa de cariz tecnológico, será vital ter um sócio estratégico, com uma experiência e formação adequada para liderar a camada tecnológica da empresa (enquanto CTO) e que acredite na proposta de valor da Real State. O objetivo inicial da divisão de quotas será o promotor deste projeto possuir 60%, 10%

para o grupo “FFF” e os restantes 30% das quotas pertencerem ao CTO. Com a entrada dos investidores, estes valores serão diluídos para atribuir participação a estes atores, conforme avaliação a negociar.

O *Business Model Canvas*, desenvolvido por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, permite demonstrar de forma gráfica o que é pretendido para o modelo de negócio – anexo I.

Dado o contexto pós-pandemia da maioria das empresas tecnológicas, também a Real State irá pautar a maioria da sua atividade à distância, através de trabalho remoto. Esta decisão não só trará maior amplitude geográfica no recrutamento, maior conforto para os Recursos Humanos, como também permitirá reduzir drasticamente os custos fixos. Numa segunda fase, apesar de se manter o teletrabalho, o objetivo será de arrendar um espaço para servir de escritório para a equipa executiva (em regime híbrido) e que sirva também de espaço para reuniões com parceiros e diferentes *stakeholders*. Este espaço será arrendado no centro de Lisboa, por uma questão de notoriedade e de facilidade de acessos para o pessoal. Considerando o valor do €/m<sup>2</sup> praticado atualmente, o teto mensal para o arrendamento será de 8000€ por mês.

#### 4.6.2 Plano de Pessoal

O plano de pessoal foi realizado tendo por base a divisão em 3 grupos – Gestão e Marketing, Produto, Logística e Operações. Dado o teor da empresa, o grupo com maior expressão é o de produto, ou seja, de desenvolvimento tecnológico. Para além de maior complexidade técnica, é também o mais difícil de recrutar dada a competitividade existente no mercado, tal como mencionado na análise tecnológica. O plano foi também concebido para respeitar o crescimento faseado da empresa, a composição hierárquica poderá ser encontrada no anexo II.

## 4.7 - Plano Financeiro

### 4.7.1 Pressupostos Gerais

Dada o teor do plano de negócios, foi necessário criar vários modelos de rentabilização da aplicação – sendo eles a subscrição premium, destacados (possibilidade de destacar imóveis disponíveis em mercado) e publicidade. Se a norma é existir imprevisibilidade na elaboração de planos financeiros, esta está mais latente em aplicações e plataformas digitais, sendo difícil prever o comportamento do público que se quer tão alargado. Ficou de fora um quarto modelo de receita, a monetização de Big Data, uma vez que não foram encontrados dados fidedignos para servir de base para a sua elaboração.

O facto de ser uma startup tecnológica impactou também na duração do plano realizado, neste caso a 10 anos, dada a complexidade e duração do desenvolvimento do produto, e também, porque por uma questão de estratégia, o lançamento das principais funcionalidades (rede social e premium) acontecerá em dois períodos diferentes, nomeadamente no 2º e 4º ano. Para as análises, foram utilizados pressupostos como as obrigações de tesouro a longo prazo, a partir do Banco de Portugal – 3.45% (Banco de Portugal, no date). O prémio de risco de Portugal e a *beta unlevered* foram conseguidos através do portal de avaliações do professor Aswath Damodaran (Damodaran, no date), e que representam, nomeadamente 0.35% e 1.32%.

### 4.7.2 Plano de Investimento e de Financiamento

#### 4.7.2.1 Atividades de Investimento

O investimento será realizado na grande maioria através da venda de participação da empresa a investidores profissionais, Venture Capital. O objetivo é a que cada fase de investimento se consiga angariar os indivíduos/organizações mais adequados para contribuir para o crescimento da empresa, uma vez que serão voz ativa na estratégia a seguir. Como é apanágio das startups, as fases de investimento estarão divididas em rondas (Pereira, no date),

cada qual correspondente a um estágio específico de crescimento, como é possível constatar no anexo III.

Também para garantir a operacionalidade da empresa, será necessário recorrer a financiamento bancário para garantir o cumprimento das necessidades de tesouraria: **2024** – 13 338€, **2025** – 99 193€, **2026** – 249 964€, **2027** - 645 115€, **2028** - 1 065 359€, **2029** – 1 562 739€, **2030** – 1 102 604€. A taxa de juro anual considerada foi de 3%.

#### 4.7.3 Projeções de Vendas e de Receitas

No anexo IV é possível encontrar a projeção de receitas. A principal dificuldade foi a previsão do número de adesões e usuários, dado o dinamismo do mercado e o facto de não existirem concorrentes diretos que possam servir de base de estudo.

Começando pelos modelos de receita ligados à versão premium, ou seja, destinados a senhorios, o início de exploração começa no ano 4, data de lançamento desta plataforma. Sendo o ano de arranque, a previsão inicial é conservadora, prevendo uma adesão de 75000 imóveis (o valor é cobrado por cada propriedade, cada senhorio pode ter mais que uma registada) – cerca de 8% do total de fogos destinados a arrendamento em Portugal. Nesta fase a Real State estará no mercado há cerca de 3 anos pelo que se espera que a notoriedade da marca seja alavanca para este número de registos. O valor utilizado como base é referente ao mercado nacional, mas dada a ambição e potencial, é esperado que parte deste valor já seja representado pelo mercado externo, principalmente pelos países mais desenvolvidos, que por norma têm maior tradição no arrendamento de imóveis. Como mencionado anteriormente, o teor do negócio obriga à necessidade de escala, com um departamento de marketing agressivo. O crescimento esperado para este segmento é de 50% ao ano.

O modelo de receita, “posicionados” está intrinsecamente ligado ao primeiro, trata-se da possibilidade dos senhorios podem destacar os seus imóveis no momento que estes estão disponíveis para arrendamento. Aqui, foi considerado o valor de 3% da previsão de subscrições premium.

Para o último elemento presente na projeção de vendas, a Publicidade na plataforma free (rede social), foi utilizada como base uma outra rede social, o Reddit, por ser a que mais se aproxima do sentimento que a Real State pretende criar, a exploração do sentimento de comunidade. O Reddit é a 16ª plataforma mais utilizada a nível global em 2023, o que se traduz em cerca de 430 milhões de utilizadores (Shewale, 2023). O objetivo da Real State é em 10 anos conseguir 3% do número de utilizadores do Reddit, o que representará cerca de 12 900 000 utilizadores. Este número é sustentado pelo aumento de utilizadores de redes sociais previstos para os próximos 5 anos (Shewale, 2023). Mais uma vez, dada a necessidade de obter escala para viabilizar o negócio, a taxa de crescimento que foi considerada foi de 100% ao ano, até porque os primeiros anos serão pautados por um número de utilizadores residual. Nos últimos 10 anos, a título de exemplo, o Reddit apresentou um crescimento de 500% (Curry, 2023).

O valor das receitas geradas pela publicidade foi encontrado em correlação da performance do Reddit, que em 2022 registou cerca 503.350.000 dólares (Ceci, 2023). Sendo a meta da Real State os 3% de utilizadores, espera-se alcançar o mesmo nível de performance na exploração de receitas em publicidade, o que representará no ano 10 a cerca de 15.010.000 euros – não existiu uma adaptação cambial por se considerar que a tendência de valorização deste mercado será crescente. Quanto ao valor cobrado por cada dia de publicidade, foi gerado comparando os diferentes modelos utilizados pela concorrência (no segmento de redes sociais) (Nutshell, 2023). Em 2023, tanto o LinkedIn como o Youtube cobram 10 dólares por cada dia de exposição, mais valores pendentes de critérios como número de *clicks*. Para simplificar, o valor utilizado para os cálculos, por anúncio, foi de 10 euros.

#### 4.7.4 Custos

##### 4.7.4.1 Fornecimentos e Serviços Externos

Na rubrica de despesas presente no anexo V, estão presentes os custos de FSE's: honorários de contabilidade e apoio jurídico, Publicidade e Comunicação, Deslocações e Despesas de Representação, Rendas, Material de Escritório, Seguros e Telecomunicações. Na

alínea dedicada ao CAPEX, e muito importante para o desenvolvimento do negócio, software e logística digital – PaaS (*Plataform as a Service*), Softwares de apoio ao desenvolvimento e design e softwares de Gestão/Marketing.

#### 4.7.4.2 Pessoal

Como é possível consultar no ponto 3.6.2, o Plano do pessoal é composto na totalidade por 35 funcionários, estando a sua entrada distribuída pelo período de 7 anos, conforme as necessidades da empresa. No Anexo VI é possível consultar a distribuição de remunerações. A progressão salarial é realizada tendo por base a realização de avaliações de desempenho - é contabilizado 7.5% ao ano para a maioria dos quadros e para o *board* e equipa técnica, de 10%. Esta diferenciação acontece pela necessidade de a empresa ser competitiva e atrativa para estes quadros mais qualificados e com mais procura no mercado. O valor contabilizado para o subsídio de refeição foi de 8€/dia.

#### 4.7.5 Demonstração de Resultados e Avaliação Financeira

Como é possível averiguar na Demonstração de Resultados, no anexo VII, a projeção revela que os primeiros seis anos de atividade serão de prejuízo e a partir do sétimo ano a tendência positiva prevalece, resultando num ROE (Rentabilidade do Capital Próprio) de 159% em 2031, 78% em 2032 e em 2033, de 63%.

Utilizando os indicadores descritos no ponto 7.1, com um *beta unlevered* de 1.32% para o sector de Software (Sistema e Aplicação), através de Damodaran (Damodaran, no date), chegou-se a um VAL de 7,848,603 e uma TIR de 18.65%. A previsão de Payback é de 9.16 anos.

No mapa de cash flows presente no anexo VIII, é possível apurar o FCFE (*Free Cash Flow to Equity*) para os investidores, nos últimos anos do exercício aqui presente, nomeadamente: 1 579 033€ em 2031, 5 809 936€ em 2032 e 12 575 891€ em 2033. Estes resultados permitiram remunerar o capital investido.

#### 4.7.6 Análise de Sensibilidade

Para a realização da análise de risco, foram testadas as variáveis procura e preço – anexo IX.

É possível constatar que tanto a variável preço como a procura têm a sua resistência no decréscimo de 20%. Em qualquer um destes cenários, a VAL é negativa e o break even ultrapassa o tempo de exercício proposto. O preço é a componente mais fácil de controlar, uma vez que está abaixo do que é praticado pelo mercado. Apesar das projeções serem conservadoras terá sempre de ser premente a necessidade de escalar consecutivamente o número de utilizadores e não ultrapassar o decréscimo de 10% face ao valor base.

## 5 – Conclusão

No plano de negócios foi possível averiguar a exequibilidade do projeto Real State, analisando o ambiente, as oportunidades e ameaças, e muito importante, a performance financeira necessária para a sua concretização. Dado o carácter do objeto do negócio, considero que existe alguma complexidade no plano de operações que é necessário montar e esta acaba por se traduzir num elevado número de capital que seria necessário levantar. O mercado de Venture Capital em Portugal é cada vez mais desenvolvido e têm sido cada vez mais frequentes o levantamento de rondas bastantes expressivas.

Para o sucesso do projeto seria também fundamental a obtenção do cofundador certo, especializado na componente tecnológica.

O facto de se pretender criar um novo sector revelou-se um desafio, dado que não existem termos de comparação, especialmente patente nas análises de mercado e projeções financeiras.

O estudo de mercado (apesar de diminuto), a conversa com o especialista em mercado imobiliário e toda a pesquisa realizada pra este trabalho, fazem-me acreditar na existência de potencial para explorar este plano aqui proposta. Porém, é importante realçar, como tenho acompanhado em muitas entrevistas realizadas a fundadores de start-ups: as ideias têm um valor diminuto, a chave do sucesso está na forma como estas são executadas.

## 6 - Referências Bibliográficas

Abreu, S. (2023) *Taxa de desemprego em Portugal cai para 6,1% no segundo trimestre*, *Jornal de Negócios*. Available at: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/emprego/detalhe/taxa-de-desemprego-em-portugal-cai-para-61-no-segundo-trimestre> (Accessed: 30 August 2023).

Atomico (no date) *State of European Tech 22*.

Avail (no date) *Pricing*. Available at: <https://www.avail.co/pricing> (Accessed: 23 September 2023).

Bacelar Begonha, A. and Rodrigues, S. (2023) *Marcelo veta pacote Mais Habitação, Público*. Available at: <https://www.publico.pt/2023/08/21/politica/noticia/marcelo-devolve-pacote-habitacao-parlamento-promulgar-2060738> (Accessed: 30 August 2023).

Banco de Portugal (2022) *Inquérito à Situação Financeira das Famílias 2020*. Available at: [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/isff2020\\_pt.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/isff2020_pt.pdf) (Accessed: 17 September 2023).

Banco de Portugal (2023) *Boletim Económico Jun 2023*. Available at: [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_jun2023\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_jun2023_p.pdf) (Accessed: 30 August 2023).

Banco de Portugal (no date) *Taxas de redibilidade de obrigações de tesouro*. Available at: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/quadros/484> (Accessed: 8 October 2023).

Bitalk (2022) '1,5M Visitas mês, Finanças Pessoais, Créditos e Salários c/ Rui Bairrada (Doutor Finanças)'. Youtube. Available at: <https://youtu.be/JEK1T5L1wt4?si=h3QZzxcgwWudFWXZF&t=1692> (Accessed: 28 September 2023).

Bragã, V., Diaconescu, S. and Aftanaila, C. (2013) 'Business Plan as management tool', *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu*, pp. 164–169.

Business Standard (2023) *Zomato keeps its lead over Swiggy, gross merchandise value jumps 26%*, *Business Standard*.

Ceci, L. (2023) *Reddit digital advertising revenues worldwide from 2018 to 2022*, *Statista*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1309755/reddit-digital-ads-revenues/> (Accessed: 8 October 2023).

Curry, D. (2023) *Reddit Revenue and Usage Statistics (2023)*, *Business of Apps*. Available at: <https://www.businessofapps.com/data/reddit-statistics/> (Accessed: 14 October 2023).

Damodaran, A. (no date) *All-in-one Valuation Models*, *Damodaran online*. Available at: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> (Accessed: 8 October 2023).

Delmar, F. and Shane, S. (2003) 'Does business planning facilitate the development of new ventures?', *Strategic Management Journal*, 24(12), pp. 1165–1185. Available at: <https://doi.org/10.1002/SMJ.349>.

Deloitte & Touche (2003) 'Writing an Effective Business Plan', *Fourth Edition* [Preprint].

Diário da República (2012) *Lei n.º 31/2012*. Assembleia da República Portuguesa. Available at: <https://files.dre.pt/1s/2012/08/15700/0441104452.pdf> (Accessed: 30 August 2023).

Diário da República (2023) *Lei n.º 21/2023, de 25 de maio*. Available at: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/21-2023-213498830> (Accessed: 1 September 2023).

Ernest & Young (2015) *Integrated business planning - Unlocking business value in uncertain times*.

FCCN (2021) *Atualmente, viver sem a Internet é simplesmente impensável!* Available at: <https://www.fccn.pt/blog/30-anos-internet-portugal-fernando-cozinheiro/>.

Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L. and Simón-Moya, V. (2012) 'The business plan as a project: An evaluation of its predictive capability for business success', *Service Industries Journal*, 32(15), pp. 2399–2420. Available at: <https://doi.org/10.1080/02642069.2012.677830>.

Francisco, S. (2023) *Habituação. Um novo ministério, a contrarrelógio até 2026*, *Diário de Notícias*. Available at: <https://www.dn.pt/politica/habitacao-um-novo-ministerio-a-contrarrelógio-ate-2026-15594399.html> (Accessed: 30 August 2023).

Freire, M. (2022) *Portugal é o novo hub tecnológico da Europa, business.IT*. Available at: <https://business-it.pt/2022/07/28/portugal-e-o-novo-hub-tecnologico-da-europa/> (Accessed: 31 August 2023).

Goldman Sachs (no date) *Millennials - Coming of Age*". Available at: <https://www.goldmansachs.com/intelligence/archive/millennials/> (Accessed: 17 September 2023).

INE - Instituto Nacional de Estatística (2021) *Alojamentos familiares clássicos de residência habitual (N.º) por Localização geográfica à data dos Censos [2021] (NUTS - 2013) e Regime de ocupação*. Available at: <https://tabulador.ine.pt/indicador/?id=0011491> (Accessed: 30 August 2023).

INE - Instituto Nacional de Estatística (2023) *CENSOS 2021: PROFISSÕES E ESCOLARIDADE*.

INE - Instituto Nacional de Estatística (2023a) *Custos de construção aumentaram 2,9% - Junho de 2023*. Available at: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=593668818&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593668818&DESTAQUESmodo=2) (Accessed: 30 August 2023).

INE - Instituto Nacional de Estatística (2023b) *Índice de preços no consumidor*. Available at: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contacto=pi&indOcorrCod=0002386&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contacto=pi&indOcorrCod=0002386&selTab=tab0) (Accessed: 30 August 2023).

INE - Instituto Nacional de Estatística (2023c) *Inquérito à Avaliação Bancária na Habitação*. Available at: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=593887120&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593887120&DESTAQUESmodo=2) (Accessed: 30 August 2023).

INE - Instituto Nacional de Estatística (2023d) *O QUE NOS DIZEM OS CENSOS SOBRE A HABITAÇÃO*.

INE - Instituto Nacional de Estatística (2023e) *O QUE NOS DIZEM OS CENSOS SOBRE AS ESTRUTURAS FAMILIARES*.

INE - Instituto Nacional de Estatística (2023f) *O QUE NOS DIZEM OS CENSOS SOBRE DINÂMICAS TERRITORIAIS*.

INE - Instituto Nacional de Estatística (2023g) *População Residente* . Available at: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0000256&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0000256&selTab=tab0) (Accessed: 30 August 2023).

INE - Instituto Nacional de Estatística (2023h) *População residente aumenta mais de 46 mil pessoas - 2022*. Available at: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=594879758&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=594879758&DESTAQUESmodo=2) (Accessed: 30 August 2023).

Jones, S. (2023) *Portugal's bid to attract foreign money backfires as rental market goes 'crazy'*, *The Guardian*. Available at: <https://www.theguardian.com/world/2023/jul/29/portugals-bid-to-attract-foreign-money-backfires-as-rental-market-goes-crazy> (Accessed: 30 August 2023).

Jornal de Notícias (2023) *Conheça as principais medidas do pacote Mais Habitação*. Available at: <https://www.jn.pt/930535357/conheca-as-principais-medidas-do-pacote-mais-habitacao/> (Accessed: 30 August 2023).

Kishinchand, I. (2022) *There are currently 9 unicorns in Spain and there are 20 other companies that could become unicorns in the next two years*, *StartupsReal*. Available at: <https://startupsreal.com/there-are-currently-9-unicorns-in-spain-and-there-are-20-other-companies-that-could-become-unicorns-in-the-next-two-years/> (Accessed: 30 August 2023).

Kotler, P. and Armstrong, G. (2020) *Principles of Marketing*.

Kummerow, M. and Lun, J.C. (2005) 'Information and communication technology in the real estate industry: productivity, industry structure and market efficiency', *Telecommunications Policy*, 29(2–3), pp. 173–190. Available at: <https://doi.org/10.1016/J.TELPOL.2004.12.003>.

Leitão, L. (2023) *Só a Polónia superou Portugal na subida do PIB per capita no arranque do ano*, *ECO*. Available at: <https://eco.sapo.pt/2023/08/10/so-a-polonia-superou-portugal-na-subida-do-pib-per-capita-no-arranque-do-ano/> (Accessed: 30 August 2023).

Líder (2022) *Até 2025 metade do investimento em TIC vai ser em transformação digital*, *Líder*. Available at: <https://lidermagazine.sapo.pt/ate-2025-metade-do-investimento-em-tic-vai-ser-em-transformacao-digital/> (Accessed: 31 August 2023).

Link, J. (2022) *Product-Market Fit: What It Is and How to Measure It, built in*. Available at: <https://builtin.com/product/product-market-fit> (Accessed: 6 September 2023).

Lusa (2023) *Portugal entre os países europeus com mais crédito à habitação a taxa variável*, *Jornal de Negócios*. Available at: <https://eco.sapo.pt/2023/07/22/portugal-entre-os-paises-europeus-com-mais-credito-a-habitacao-a-taxa-variavel/> (Accessed: 30 August 2023).

MacCoun, R.J. (2012) 'The burden of social proof: Shared thresholds and social influence', *UC Berkeley* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1037/a0027121>.

Marcela, A. (2021) *E vão 7. Anchorage é o novo unicórnio com cores nacionais*, *ECO*. Available at: <https://eco.sapo.pt/2021/12/15/anchorage-digital-levanta-309-milhoes-ha-mais-um-unicornio-com-cores-nacionais/> (Accessed: 30 August 2023).

Miranda, D. and Fernandes, J. (2016) *Guia Explicativo para a criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro*.

Neto, R. (2022) *Casa própria, rendas mais altas e menos dívidas. Um retrato da habitação na UE*, *ECO*. Available at: <https://eco.sapo.pt/especiais/casa-propria-rendas-mais-altas-e-menos-dividas-um-retrato-da-habitacao-na-ue/> (Accessed: 5 September 2023).

Nutshell (2023) *What's the cost of social advertising?* Available at: <https://www.nutshell.com/blog/cost-of-social-advertising> (Accessed: 8 October 2023).

Pereira, S. (no date) *Rondas De Financiamento A Startups: Do Pre-Seed Ao IPO, The IT Factory*. Available at: <https://www.the-itfactory.com/startup-knowledgebase/article/startup-funding-rounds/> (Accessed: 8 October 2023).

PORDATA (2023a) *Dimensão média dos agregados domésticos privados*. Available at: <https://www.pordata.pt/portugal/dimensao+media+dos+agregados+domesticos+privados-511> (Accessed: 30 August 2023).

PORDATA (2023b) *Esperança de vida à nascença: total e por sexo (base: triénio a partir de 2001)*. Available at: [https://www.pordata.pt/portugal/esperanca+de+vida+a+nascenca+total+e+por+sexo+\(base+trienio+a+partir+de+2001\)-418](https://www.pordata.pt/portugal/esperanca+de+vida+a+nascenca+total+e+por+sexo+(base+trienio+a+partir+de+2001)-418) (Accessed: 30 August 2023).

PORDATA (2023c) *Número de indivíduos em idade ativa por idoso segundo os Censos*. Available at: <https://www.pordata.pt/portugal/numero+de+indivíduos+em+idade+ativa+por+idoso-735> (Accessed: 30 August 2023).

PORDATA (2023d) *População residente: total e por grandes grupos etários*. Available at: <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente+total+e+por+grandes+grupos+etarios-513> (Accessed: 30 August 2023).

Pordata (2023) *População residente: total e por grupo etário*. Available at: <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente+total+e+por+grupo+etario-10> (Accessed: 30 September 2023).

PORDATA (2023e) *Taxa de desemprego: total e por sexo (%)*, PORDATA. Available at: [https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550) (Accessed: 30 August 2023).

Rich, S.R. and Gumpert, D.E. (no date) *How to Write a Winning Business Plan*. Available at: <https://hbr.org/1985/05/how-to-write-a-winning-business-plan>.

Roethke, K. *et al.* (2020) 'Social influence tactics in e-commerce onboarding: The role of social proof and reciprocity in affecting user registrations', *Decision Support Systems*, 131. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113268>.

Saull, A., Baum, A. and Braesemann, F. (2020) 'Can digital technologies speed up real estate transactions?', *Journal of Property Investment and Finance*, 38(4), pp. 349–361. Available at: <https://doi.org/10.1108/JPIF-09-2019-0131/FULL/PDF>.

Shaw, J. (2020) 'Platform Real Estate: theory and practice of new urban real estate markets', *Urban Geography*, 41(8), pp. 1037–1064. Available at: <https://doi.org/10.1080/02723638.2018.1524653>.

Shewale, R. (2023) *Social Media Users — Global Demographics (2023)*, DemandSage. Available at: <https://www.demandsage.com/social-media-users/> (Accessed: 8 October 2023).

Sic Notícias e Lusa (2023) *Euribor volta a atingir novos máximos desde novembro de 2008*, Sic Notícias. Available at: <https://sicnoticias.pt/economia/2023-08-10-Euribor-volta-a-atingir-novos-maximos-desde-novembro-de-2008-610589ba> (Accessed: 30 August 2023).

Simoneaux Sarah and Stroud Chris (no date) 'A Business Plan: The GPS for Your Company', *Best Business Practices*, pp. 92–95.

Slickcharts (2023) *Components of the S&P 500*. Available at: <https://www.slickcharts.com/sp500> (Accessed: 30 August 2023).

Starr, C.W., Saginor, J. and Worzala, E. (2021) 'The rise of PropTech: emerging industrial technologies and their impact on real estate', *Journal of Property Investment and Finance*, 39(2), pp. 157–169. Available at: <https://doi.org/10.1108/JPIF-08-2020-0090>.

Uber (2023) *Uber Announces Results for Fourth Quarter and Full Year 2022*. Available at: <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2023/Uber-Announces-Results-for-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2022/default.aspx> (Accessed: 10 October 2023).

Vashistha, A. *et al.* (2018) "'You can always do better!'" The impact of social proof on participant response bias', *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*, 2018-April. Available at: <https://doi.org/10.1145/3173574.3174126>.










Venema, T.A.G. *et al.* (2020) 'When in Doubt, Follow the Crowd? Responsiveness to Social Proof Nudges in the Absence of Clear Preferences', *Frontiers in Psychology*, 11. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01385>.

Yurita Yakimin Abdul Talib and Rafeah Mat Saat (2016) 'Social proof in social media shopping: An experimental design research', in *The 17th Annual Conference of the Asian Academic Accounting Association*. Available at: <https://www.shs->

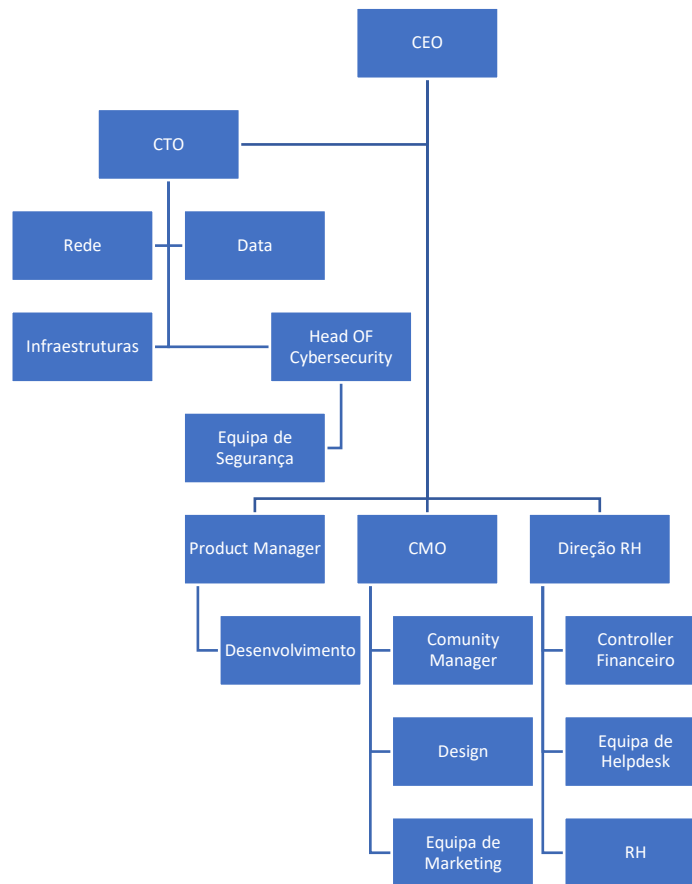
conferences.org/articles/shsconf/abs/2017/02/shsconf\_four2017\_02005/shsconf\_four2017\_02005.htm  
I (Accessed: 9 August 2022).

## 7 – Anexos

### ANEXO I – Modelo Business Canvas

<p><b>Parcerias Chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Top Players do mercado imobiliário;</li> <li>• Associações de moradores</li> <li>• Associações de proprietários</li> <li>• Decision makers/ Influencers</li> </ul>	<p><b>Atividades Chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede social</li> <li>• Plataforma de gestão de imóveis arrendados</li> </ul> <hr/> <p><b>Recursos Chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos;</li> <li>• Desenvolvimento da aplicação e website;</li> <li>• Big Data;</li> </ul>	<p><b>Proposta de Valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a comunicação entre arrendatários e senhorios;</li> <li>• Conceder mais segurança a ambas as partes;</li> <li>• Tornar o mercado de arrendamento mais eficiente;</li> <li>• Criação de uma nova forma de estar em comunidade;</li> <li>• Potenciar a gestão de imóveis arrendados</li> </ul>	<p><b>Relacionamento</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação e website;</li> <li>• Suporte ao cliente;</li> <li>• Conferências e eventos destinados ao público-alvo</li> </ul> <hr/> <p><b>Canais</b> </p> <p>Digital - Aplicação e Website;</p>	<p><b>Segmentação</b> </p> <p>Arrendatários / Senhorios OU Gestores de património Millenials e Geração X</p>
<p><b>Estrutura de Custos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos;</li> <li>• Publicidade e Marketing;</li> <li>• Licenças de Software e infraestrutura digital;</li> <li>• Material técnico</li> </ul>		<p><b>Fontes de Receita</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidade na Rede Social;</li> <li>• Possibilidade de senhorios/gestores de imóveis pagarem para ter os imóveis destacados nas listas;</li> <li>• Venda de Data;</li> <li>• Parceria com imobiliárias para as páginas terem menção ao anuncio online;</li> <li>• <b>Subscrições das contas premium;</b></li> </ul>		

## Anexo II - Organograma



## Anexo III – Rondas de Investimento

Ronda	Ano	Valor	Objectivo	Alvo
Pre-seed	2024	100,000.00 €	MVP e Product Market Fit	Promotor, grupo FFF
Seed Funding	2024	400,000.00 €	Deseenvolvimento de produto e criação de equipa	Venture Capital e Business Angels
Série A	2025	780,000.00 €	Lançamento do produto e Marketing	Venture Capital e Business Angels
Série B	2026	900,000.00 €	Desenvolvimento de produto	Venture Capital e Business Angels
Série C	2027	550,000.00 €	Desenvolvimento e Operações	Venture Capital e Business Angels
Série D	2028	550,000.00 €	Internacionalização	Venture Capital e Business Angels
Serie D	2029	50,000.00 €	Manutenção de cash-flows	Late Stage VC's

## Anexo IV – Projeção de Receitas

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
<b>Premium</b>										
Valor	- €	- €	-	5.00 €	5.00 €	5.00 €	5.00 €	5.00 €	5.00 €	5.00 €
Nº adesões	0	0	0	75000	112500	168750	253125	379687.5	569531.25	854296.875
Total	- €	- €	- €	375,000.00 €	562,500.00 €	843,750.00 €	1,265,625.00 €	1,898,437.50 €	2,847,656.25 €	4,271,484.38 €
<b>Publicidade</b>										
Unidade	- €	10.00 €	10.00 €	10.00 €	10.00 €	10.00 €	10.00 €	10.00 €	10.00 €	10.00 €
Nº de vendas	0	5863.28125	11726.5625	23453.125	46906.25	93812.5	187625	375250	750500	1501000
Total	- €	58,632.81 €	117,265.63 €	234,531.25 €	469,062.50 €	938,125.00 €	1,876,250.00 €	3,752,500.00 €	7,505,000.00 €	15,010,000.00 €
<b>Posicionados</b>										
Unidade	- €	-	-	10.00 €	10.00 €	10.00 €	10.00 €	10.00 €	10.00 €	10.00 €
Nº de vendas	0	0	0	2250	3375	5062.5	7593.75	11390.625	17085.9375	25628.90625
Total	- €	- €	- €	22,500.00 €	33,750.00 €	50,625.00 €	75,937.50 €	113,906.25 €	170,859.38 €	256,289.06 €
Total	-	58,632.81 €	117,265.63 €	632,031.25 €	1,065,312.50 €	1,832,500.00 €	3,217,812.50 €	5,764,843.75 €	10,523,515.63 €	19,537,773.44 €

## Anexo V – FSE's e CAPEX

FSE	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Contabilidade	1,200.00 €	4,200.00 €	4,500.00 €	5,500.00 €	6,000.00 €	6,400.00 €	6,900.00 €	7,500.00 €	8,000.00 €	8,400.00 €
Apoio Jurídico	2,000.00 €	4,000.00 €	6,000.00 €	8,000.00 €	10,000.00 €	10,000.00 €	12,000.00 €	12,000.00 €	12,000.00 €	12,000.00 €
Publicidade e Comunicação	- €	60,000.00 €	120,000.00 €	200,000.00 €	200,000.00 €	300,000.00 €	350,000.00 €	350,000.00 €	350,000.00 €	350,000.00 €
Deslocações	2,000.00 €	4,000.00 €	6,000.00 €	8,000.00 €	9,000.00 €	10,000.00 €	11,000.00 €	12,000.00 €	12,000.00 €	12,000.00 €
Despesas de Representação	1,000.00 €	1,500.00 €	2,000.00 €	4,000.00 €	4,500.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €	5,000.00 €
Rendas e Alugueres						96,000.00 €	96,000.00 €	96,000.00 €	96,000.00 €	96,000.00 €
Electricidade e Água						1,200.00 €	1,200.00 €	1,200.00 €	1,200.00 €	1,200.00 €
Material de Escritório						10,000.00 €				
PaaS - Plataform as a Service	3,000.00 €	6,000.00 €	7,000.00 €	10,000.00 €	13,000.00 €	15,000.00 €	17,000.00 €	21,000.00 €	24,000.00 €	27,000.00 €
Softwares de apoio ao desenvolvimento e design	2,400.00 €	2,400.00 €	3,000.00 €	10,000.00 €	12,000.00 €	15,000.00 €	18,000.00 €	18,000.00 €	18,000.00 €	18,000.00 €
Softwares de gestão e Marketing	1,000.00 €	3,600.00 €	6,000.00 €	8,000.00 €	12,000.00 €	13,000.00 €	14,000.00 €	15,000.00 €	16,000.00 €	17,000.00 €
Seguros	3,718.00 €	6,163.36 €	7,959.78 €	10,746.95 €	13,647.55 €	16,650.61 €	20,282.76 €	23,325.17 €	26,822.25 €	30,847.54 €
Telecomunicações	2,340.00 €	5,760.00 €	6,840.00 €	8,640.00 €	10,080.00 €	11,160.00 €	12,600.00 €	12,600.00 €	12,600.00 €	12,600.00 €
Total	18,658.00 €	97,623.36 €	169,299.78 €	272,886.95 €	290,227.55 €	509,410.61 €	563,982.76 €	573,625.17 €	581,622.25 €	590,047.54 €
<b>CAPEX</b>										
Equipamento Técnico/Administrativo	37,400.00 €	10,550.00 €	4,700.00 €	9,900.00 €	50,150.00 €	18,050.00 €	17,750.00 €	8,550.00 €	1,350.00 €	51,150.00 €

## Anexo VI – Plano de Pessoal

Função	nº	Salário Base	Distribuição
CEO	1	3,176.00 €	2024 (começa a receber em 2025)
Dir RH	1	2,676.00 €	2025
CMO	1	3,076.00 €	2025
CTO	1	3,176.00 €	2024
Head of Cibersecurity	1	3,076.00 €	2025
Financeira	1	2,676.00 €	2024
Técnico de RH	1	2,176.00 €	2028
Comunity Manager	1	2,676.00 €	2024
Marketeer	3	2,476.00 €	2026, 2028, 2029
Designer	2	2,176.00 €	2024, 2028
Designer junior	1	1,576.00 €	2030
Product Manager	1	3,176.00 €	2024
Developer Back-end	2	2,676.00 €	2024
Dev. Back-end jr.	1	1,776.00 €	2030
Developer Front-end	2	2,476.00 €	2024
Dev. Front-end jr.	1	1,576.00 €	2030
UX/UI	2	2,476.00 €	2024, 2028
Infraestruturas	1	2,176.00 €	2026
Data Analyst	1	2,676.00 €	2025
Data Engineer	1	3,176.00 €	2027
Data Scientist	1	3,176.00 €	2030
Redes	2	2,176.00 €	2027, 2029
Cibersecurity Expert	1	2,876.00 €	2027
SOC	1	2,176.00 €	2029
Helpdesk	4	1,576.00 €	2025, 2026, 2027

## Anexo VII – Demonstração de Resultados

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Vendas e Serviços prestados	-	58,632.81 €	117,265.63 €	632,031.25 €	1,065,312.50 €	1,832,500.00 €	3,217,812.50 €	5,764,843.75 €	10,523,515.63 €	19,537,773.44 €
FSE	(18,658)	-111,123.36 €	- 169,299.78 €	- 272,787.00 €	- 390,227.55 €	- 513,011.00 €	- 567,583.00 €	- 577,226.00 €	- 585,223.00 €	- 593,648.00 €
Gastos com o Pessoal	-468,296.83 €	-800,864.35 €	- 982,411.52 €	-1,269,268.03 €	-1,543,748.38 €	-1,796,849.94 €	-2,093,197.02 €	-2,273,236.15 €	- 2,474,530.08 €	- 2,694,064.19 €
Outros Rendimentos									7,849.95 €	36,808.25 €
Outros Gastos										
<b>EBITDA</b>	<b>-486,954.83 €</b>	<b>-853,354.90 €</b>	<b>-1,034,445.67 €</b>	<b>- 910,023.78 €</b>	<b>- 868,663.43 €</b>	<b>- 477,360.94 €</b>	<b>557,032.48 €</b>	<b>2,914,381.60 €</b>	<b>7,471,612.49 €</b>	<b>16,286,869.50 €</b>
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(9,350)	(11,988)	(13,163)	(15,638)	(18,825)	(20,700)	(23,963)	(19,113)	(6,913)	(19,700)
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-496,304.83 €</b>	<b>-865,342.40 €</b>	<b>-1,047,608.17 €</b>	<b>- 925,661.28 €</b>	<b>- 887,488.43 €</b>	<b>- 498,060.94 €</b>	<b>533,069.98 €</b>	<b>2,895,269.10 €</b>	<b>7,464,699.99 €</b>	<b>16,267,169.50 €</b>
Juros e Gastos Similares Suportados	-	416.13 €	3,094.82 €	7,798.89 €	20,127.58 €	33,239.20 €	48,757.44 €	34,401.24 €	- €	- €
<b>EBT (Resultado Antes de Impostos)</b>	<b>-496,304.83 €</b>	<b>-865,758.53 €</b>	<b>-1,050,702.99 €</b>	<b>- 933,460.17 €</b>	<b>- 907,616.01 €</b>	<b>- 531,300.14 €</b>	<b>484,312.53 €</b>	<b>2,860,867.87 €</b>	<b>7,464,699.99 €</b>	<b>16,267,169.50 €</b>
Imposto	-	-	-	-	-	-	32,691.10 €	193,108.58 €	1,672,638.74 €	3,660,113.14 €
IRC	-	-	-	-	-	-	30,511.69 €	180,234.68 €	1,561,129.49 €	3,416,105.60 €
Derrama Municipal	-	-	-	-	-	-	2,179.41 €	12,873.91 €	111,509.25 €	244,007.54 €
<b>Resultado Líquido</b>	<b>-496,304.83 €</b>	<b>-865,758.53 €</b>	<b>-1,050,702.99 €</b>	<b>- 933,460.17 €</b>	<b>- 907,616.01 €</b>	<b>- 531,300.14 €</b>	<b>451,621.44 €</b>	<b>2,667,759.28 €</b>	<b>5,792,061.25 €</b>	<b>12,607,056.36 €</b>

## Anexo VIII – Mapa de Cashflows

	2024	2025	2026	2027	2028
+EBIT	- 496,304.83 €	- 865,342.40 €	-1,047,608.17 €	- 925,661.28 €	- 887,488.43 €
-Imposto	- €	93.63 €	696.33 €	1,754.75 €	4,528.71 €
+Depreciações e Amortizações	9,350.00 €	11,987.50 €	13,162.50 €	15,637.50 €	18,825.00 €
-Variação Fundo Manéio	14,469.70 €	4,372.02 €	1,284.82 €	8,064.69 €	19,913.08 €
-CAPEX	- 37,400.00 €	- 10,550.00 €	- 4,700.00 €	- 9,900.00 €	- 50,150.00 €
<b>Cash Flow Operacional</b>	<b>- 509,885.13 €</b>	<b>- 859,626.51 €</b>	<b>-1,041,126.83 €</b>	<b>- 929,743.22 €</b>	<b>- 943,255.21 €</b>
Juros e Gastos Similares Suportados	- €	416.13 €	3,094.82 €	7,798.89 €	20,127.58 €
Financiamentos obtidos	- €	- €	- €	- €	- €
Amortização de financiamentos	- €	13,337.60 €	99,192.86 €	249,964.42 €	645,114.85 €
<b>FCFE</b>	<b>- 509,885.13 €</b>	<b>- 873,380.24 €</b>	<b>-1,143,414.51 €</b>	<b>-1,187,506.53 €</b>	<b>- 1,608,497.64 €</b>
Valor Residual					
<b>FCFE com VR</b>	<b>- 509,885.13 €</b>	<b>- 873,380.24 €</b>	<b>-1,143,414.51 €</b>	<b>-1,187,506.53 €</b>	<b>- 1,608,497.64 €</b>
	2029	2030	2031	2032	2033
+EBIT	- 498,060.94 €	533,069.98 €	2,895,269.10 €	7,464,699.99 €	16,267,169.50 €
-Imposto	- 7,478.82 €	43,661.52 €	200,848.86 €	1,672,638.74 €	3,660,113.14 €
+Depreciações e Amortizações	20,700.00 €	23,962.50 €	19,112.50 €	6,912.50 €	19,700.00 €
-Variação Fundo Manéio	- 5,469.35 €	5,288.47 €	11,054.91 €	12,312.42 €	284.83 €
-CAPEX	- 18,050.00 €	- 17,750.00 €	- 8,550.00 €	- 1,350.00 €	- 51,150.00 €
<b>Cash Flow Operacional</b>	<b>- 508,359.11 €</b>	<b>500,909.42 €</b>	<b>2,716,037.65 €</b>	<b>5,809,936.17 €</b>	<b>12,575,891.19 €</b>
Juros e Gastos Similares Suportados	- 33,239.20 €	- 48,757.44 €	- 34,401.24 €	- €	- €
Financiamentos obtidos	- €	- €	- €	- €	- €
Amortização de financiamentos	-1,065,358.89 €	-1,562,738.58 €	-1,102,603.77 €	- €	- €
<b>FCFE</b>	<b>-1,606,957.20 €</b>	<b>-1,110,586.60 €</b>	<b>1,579,032.65 €</b>	<b>5,809,936.17 €</b>	<b>12,575,891.19 €</b>
Valor Residual					37,149.60 €
<b>FCFE com VR</b>	<b>-1,606,957.20 €</b>	<b>-1,110,586.60 €</b>	<b>1,579,032.65 €</b>	<b>5,809,936.17 €</b>	<b>12,613,040.79 €</b>

## Anexo IX – Análise de Sensibilidade

<b>Preço</b>	VAL	TIR	Payback
mais 20%	15 237 065€	30.47%	8.36 anos
mais 10%	11 740 629€	25.12%	8.75 anos
Base	7 848 603€	18.65%	9.16 anos
menos 10%	4 126 436€	11.81%	9.5 anos
menos 20%	(344 993)€	2.65%	>10 anos
<b>Procura</b>			
mais 20%	15 237 065€	30.47%	8.36 anos
mais 10%	11 740 629€	25.12%	8.75 anos
Base	7 848 603€	18.65%	9.16 anos
menos 10%	4 126 436€	11.81%	9.5 anos
menos 20%	(344 993)€	2.65%	>10 anos